

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Märkte und Trends

<b>1 Aktuelle Herausforderungen für Konsumgüterunternehmen und ihre Implikationen für das Controlling</b>	<b>3</b>
Virginia Moretti und Maximilian Murck	
1.1 Einleitung	3
1.2 Konsumgütertypologien und Branchencluster	4
1.3 Herausforderungen und Implikationen	7
1.3.1 Fortschreitende Globalisierung und parallele Lokalisierung	8
1.3.2 Dynamik in den Schwellenländern	9
1.3.3 Voranschreitende Entwicklung der „Ageing Society“	11
1.3.4 Neue Vertriebswege durch den digitalen „Up-to-Date-Kunden“	12
1.3.5 Zunehmende soziale Kontrolle	14
1.3.6 Globale und zugleich ausdifferenzierte Supply Chain	16
1.4 Fazit	17
Literatur	19
<b>2 Ganzheitliches Controlling der Markenführung in der Konsumgüterindustrie</b>	<b>21</b>
Oliver Hupp und Franziska Rumpel	
2.1 Einleitung	21
2.2 Grundlagen eines leistungsfähigen Markencontrolling-Systems	22
2.3 Bewertung der Effektivität von Marketingkampagnen	25
2.4 Bewertung der Effizienz von Marketingkampagnen	37
2.5 Fazit	43
Literatur	45
<b>3 Konsolidierung im Handel und die Bedeutung für das Controlling</b>	<b>47</b>
Bernd Seufert	
3.1 Einleitung	47
3.2 Konsolidierung im Handel	49

3.2.1	Historische Entwicklung .....	49
3.2.2	Rechtliche Entwicklung .....	52
3.3	Preisgestaltung in der Konsumgüterindustrie und im Handel .....	53
3.3.1	Preisgestaltung in der Konsumgüterindustrie .....	53
3.3.2	Preisgestaltung im Handel .....	54
3.3.3	Auswirkung des Konsolidierungsprozesses auf die Preisgestaltung .....	55
3.4	Lösungsansätze und Implikationen auf das Controlling .....	58
3.4.1	Kooperationen .....	58
3.4.2	Kooperationscontrolling .....	59
3.4.3	Marketing .....	61
3.4.4	Marketing- und Markencontrolling .....	63
3.5	Fazit .....	66
Literatur	.....	67
<b>4</b>	<b>Big Data in der Konsumgüterindustrie: Kunden verstehen, Produkte entwickeln, Marketing steuern .....</b>	<b>69</b>
	Walid Mehanna und Chris Marcus Rabe	
4.1	Einleitung .....	69
4.2	Big Data – eine Begriffspräzisierung .....	70
4.2.1	Volume .....	70
4.2.2	Variety .....	71
4.2.3	Velocity .....	73
4.2.4	Value .....	74
4.2.5	Fazit .....	74
4.3	Big Data-Potenziale, Einsatzfelder und Anwendungsfälle in der Konsumgüterindustrie .....	75
4.3.1	Einsatzfelder für Big Data .....	75
4.3.2	Erwartungen an Big Data .....	76
4.3.3	Ergebnis- und Nutzenkategorien für Big Data .....	77
4.3.4	Anwendungsfälle von Big Data in der Konsumgüterindustrie .....	78
4.3.5	Konkrete Big Data-Potenziale entlang der Wertschöpfungskette ..	80
4.4	Anwendungsbeispiel – Performance optimieren durch den Einsatz von Big Data .....	84
4.5	Rahmenbedingungen zum Einsatz von Big Data .....	86
4.5.1	Technologische Voraussetzungen .....	86
4.5.2	Fachliche und organisatorische Voraussetzungen .....	87
4.6	Fazit .....	88
Literatur	.....	89

<b>5 Controlling als Business Partner des Marketing in der Konsumgüterindustrie</b>	<b>91</b>
Franziska Schmiedebach-Ullner	
5.1 Einleitung	91
5.2 Herausforderungen für das Marketing in der Konsumgüterindustrie	92
5.3 Die Rolle des Marketings in der Konsumgüterindustrie	94
5.4 Die wichtigsten Erfolgsfaktoren der Markenführung	95
5.4.1 Tiefes Verbraucherverständnis	95
5.4.2 Eine differenzierende und eigenständige Markenpositionierung	96
5.4.3 Überzeugendes Produktangebot	98
5.4.4 Verbraucherfokussierte Kommunikation	99
5.4.5 Integrierter Marketingmix	100
5.4.6 Klare Strategie	101
5.4.7 Aussagefähige Marketingplanung	102
5.4.8 Effektives Innovationsmanagement	104
5.4.9 Starke Führung	106
5.5 Fazit	107
Literatur	108

**Teil II Steuerungsmodelle**

<b>6 KPI-Based Steering Logic</b>	<b>111</b>
Jürgen Heilmann und Michael Buttkus	
6.1 Kurzvorstellung Unternehmen	111
6.2 Projektumfang	111
6.3 Vorgehensweise	112
6.3.1 Definitorisches	113
6.3.2 Ansatz	113
6.3.3 Vorbereitung	114
6.3.4 Abstimmung	116
6.4 Ergebnisse	117
6.5 Umsetzung	120
6.6 Fazit	121
<b>7 Konzeption und Einführung von Shared Service Center Finance</b>	<b>123</b>
Christian Wrage	
7.1 Einleitung	123
7.2 Konzeption von Shared Services	124
7.2.1 Organisation	124
7.2.2 Steuerung	129
7.2.3 Prozess- und Systemstandardisierung	133

7.3	Einführung von Shared Services .....	135
7.3.1	Beschaffung .....	135
7.3.2	Transition .....	138
7.3.3	Verankerung .....	140
7.4	Fazit .....	141

### Teil III Corporate Controlling

8	<b>Planung &amp; Forecasting in der Konsumgüterindustrie: Fallstudie für einen Kosmetikhersteller</b> .....	145
	Sebastian Biedermann	
8.1	Management Summary .....	145
8.2	Problemstellung und Zielsetzung .....	145
8.2.1	Ausgangssituation .....	145
8.2.2	Defizite bei Planung & Forecasting .....	146
8.2.3	Projektzielsetzung .....	147
8.2.4	Zentrale Projektmaßnahmen und Annahmen .....	148
8.3	Fachkonzept Planung und Forecasting .....	150
8.3.1	Zweck und Adressaten der Planungsinstrumente .....	150
8.3.2	Abhängigkeiten der Planungsinstrumente untereinander .....	151
8.3.3	Inhalt und Detaillierungsgrad .....	151
8.3.4	Prozessablauf der einzelnen Planungsinstrumente .....	157
8.3.5	Mehrwert des Planungstools .....	163
8.4	Fazit .....	164
9	<b>Praxisbericht: Konzeption und Umsetzung einer Finanzplanung in der Lebensmittelindustrie</b> .....	167
	Wolfgang Schauerte-Lüke	
9.1	Einleitung .....	167
9.2	Zielsetzung und Anforderungen an eine effiziente Planung .....	167
9.2.1	Steigende Komplexität durch Wachstum und die Bewegung des Marktes erfordern eine Effizienzsteigerung .....	167
9.2.2	Reengineering des gesamten Finanzplanungsprozesses .....	168
9.2.3	Einführung einer neuen Planungs- und Budgetierungslösung ....	168
9.3	Das Projekt „Finanzplanung“ .....	169
9.3.1	Ausgangslage vor Projektstart .....	169
9.3.2	Projektvorgehen .....	170
9.3.3	Allgemeine Anforderungen und Teilprojekte .....	171
9.3.4	Anwendungs- und Technologie-Architektur .....	174
9.3.5	Spezielle Anforderungen des Konsumgüterherstellers .....	177
9.3.6	Inbetriebnahme und Wartung .....	181
9.4	Fazit .....	181

**10 Transparenz für eine effektive und effiziente Konzernsteuerung:**

<b>Management Reporting am Beispiel der Beiersdorf AG</b> .....	<b>183</b>
Sandra Hohorst und Katrin Kübel	
10.1 Management Summary .....	183
10.2 Der Beiersdorf Konzern .....	184
10.3 Projekthintergrund .....	184
10.3.1 Ausgangslage und Zielsetzung .....	184
10.3.2 Rahmenbedingungen und Abhängigkeiten .....	186
10.4 Inhalt und Gestaltung des Reportings .....	187
10.4.1 BI Launch Pad .....	188
10.4.2 Berichtsgestaltung .....	190
10.4.3 Ausblick: Mobiles Reporting .....	191
10.5 Implementierung .....	191
10.5.1 Agile Vorgehensweise .....	191
10.5.2 Issue und Project Tracker .....	192
10.6 Roll-Out und Anchoring .....	193
10.6.1 Bedeutung von Change Management .....	193
10.6.2 Vorgehensweise Roll-Out .....	193
10.7 Fazit .....	195

**11 Vereinfachte Entscheidungsfindung durch ein standardisiertes**

<b>Informationsdesign im Berichtswesen</b> .....	<b>199</b>
Oliver Köttnitz	
11.1 Einleitung .....	199
11.2 Notwendigkeit für ein standardisiertes Informationsdesign in der Konsumgüterindustrie .....	200
11.3 Grundsätze der Berichtsgestaltung .....	201
11.3.1 Informationsdesign im Berichtswesen .....	201
11.3.2 Formen des Berichtswesens und Auswirkungen auf das Notationskonzept .....	202
11.4 Formale Berichtsgestaltung .....	203
11.4.1 Seitenlayout eines Berichts .....	203
11.4.2 Ausgestaltung des Kopf- und Fußbereichs .....	204
11.4.3 Farb- und Textdesign .....	206
11.4.4 Differenzierung von Werttypen .....	207
11.4.5 Kennzeichnungskonventionen .....	208
11.5 Inhaltliche Berichtsgestaltung .....	211
11.5.1 Berichtstitelkonzept .....	212
11.5.2 Grafikdesign .....	213
11.5.3 Tabellendesign .....	215
11.6 Implementierung des Notationskonzeptes im Unternehmen .....	218
11.7 Fazit .....	220
Literatur .....	220

## Teil IV Funktionssteuerung

<b>12 Vertriebssteuerung</b> .....	225
Heiko Schulte-Oversohl	
12.1 Einleitung .....	225
12.2 Herausforderungen der Vertriebssteuerung .....	225
12.2.1 Umfang der Vertriebssteuerung .....	226
12.2.2 Produkterfolg und seine Zuordnung .....	227
12.2.3 Gründe für eine eigene Vertriebssteuerungsfunktion .....	229
12.3 Bestandteile einer Vertriebssteuerung .....	230
12.3.1 Eindeutige Zielgrößen .....	230
12.3.2 Verständliche Kennzahlen .....	231
12.3.3 Instrumente der Vertriebssteuerung .....	234
12.4 Fazit .....	242
Literatur .....	243
<b>13 Supply Chain-Management: Sales &amp; Operations Planning in der Konsumgüterindustrie</b> .....	245
Christian Daxböck, Dominik Fuchs und Christian Lechner	
13.1 Einleitung .....	245
13.2 Sales & Operations Planning .....	246
13.2.1 Hintergrund und Ansatz .....	246
13.2.2 Zielsetzung .....	248
13.2.3 Methodik .....	248
13.2.4 Erfolgsfaktoren .....	252
13.3 Fazit .....	252
Literatur .....	253
<b>14 Anforderungen an eine integrierte Supply Chain-Planung am Beispiel PUMA</b> .....	255
Sören Moorahrend, Joachim Schück und Bodo Herlyn	
14.1 Einleitung .....	255
14.1.1 Anforderungen an die Supply Chain-Planung .....	255
14.1.2 Optimierte Planung auf Basis intelligenter Softwarelösungen .....	256
14.2 Integrierte Supply Chain-Planung am Beispiel PUMA .....	256
14.2.1 Unternehmen .....	256
14.2.2 Ausgangssituation .....	257
14.2.3 Zielsetzung .....	258
14.3 Die Planungslösung .....	259
14.3.1 Planungsprozess .....	259
14.3.2 Integrierter Planungsansatz .....	260
14.3.3 Ausblick .....	263

14.4 Fazit .....	264
Literatur .....	265
 <b>Teil V Controlling Enabler</b>	
<b>15 Nutzensteigerung von IT-Projekten in der Konsumgüterindustrie durch agile Implementierungsmethoden .....</b>	<b>269</b>
Jens Kaufmann	
15.1 Einleitung .....	269
15.1.1 Facetten des Einsatzes von Business Intelligence in Unternehmen .....	269
15.1.2 Besonderheiten von Business Intelligence in der Konsumgüterindustrie .....	271
15.2 Projektmanagement in BI-Implementierungsprojekten .....	272
15.2.1 Klassische Vorgehensmodelle .....	272
15.2.2 Begründung für den Einsatz agiler Methoden .....	274
15.3 Erfolgsfaktoren eines durchgängig agilen Vorgehensmodells .....	276
15.3.1 Allgemeine Rahmenbedingungen .....	278
15.3.2 Der Projektablauf mit VIDATION* .....	279
15.4 Gestaltung der organisatorischen Einbindung durch ein geeignetes Rollenmodell .....	287
15.4.1 Projektmanager .....	288
15.4.2 Fachanwender .....	288
15.4.3 Business Designer .....	289
15.4.4 Technical Designer .....	289
15.4.5 Implementierer .....	290
15.5 Fazit .....	291
Literatur .....	292
 <b>16 Implementierung eines globalen Berichtswesens .....</b>	<b>293</b>
Dominik Sanders und Nils Schafft	
16.1 Einleitung .....	293
16.2 Business Intelligence: Definitorische Abgrenzung .....	294
16.3 Softwareeinsatz und Spezifika in der Konsumgüterindustrie .....	296
16.3.1 Standardreporting .....	297
16.3.2 Analysen .....	300
16.4 Implikationen auf ein erfolgreiches BI-Projekt .....	302
16.4.1 Integration von SAP BusinessObjects mit dem SAP Business Warehouse .....	302
16.4.2 Agiles Projektmanagement .....	304
16.5 Fazit .....	309
Literatur .....	311

---

<b>17 Überwindung von Widerständen gegen den Wandel: Change Management als integrierte Veränderungsbegleitung</b>	<b>313</b>
Sascha Lindner, Lars Riemer, Fabian Eigelt und Felix Suppliet	
17.1 Einleitung	313
17.2 Veränderung als Herausforderung	314
17.3 Königsdisziplin Change Management	316
17.3.1 Vorgehensweise und Aufgaben	316
17.3.2 Change-Ziele	318
17.4 Erfolgsfaktoren von Change Management	319
17.5 Best Practices zur Überwindung von Widerständen	320
17.6 Fazit	326