

Zur Reihe: Modernes Marketing für Studium und Praxis	5
Vorwort zur 5. Auflage	7
A. Grundlagen	17
1. Abgrenzung des Themas	17
2. Definitionen und wichtige Aufgaben im Überblick	17
3. Grundsätzliches zum Controlling	19
3.1 Controlling-Begriff	19
3.2 Arten	20
3.3 Rückblick	22
3.3.1 Erste Phase	22
3.3.2 Zweite Phase	23
3.3.3 Dritte Phase	23
3.4 Controlling in der Unternehmensorganisation	24
3.4.1 Controlling als Linienstelle	24
3.4.2 Controlling als Stabsstelle	25
3.4.3 Zentrale oder dezentrale Gliederung	25
3.4.3.1 Objektorientierte Aufbauorganisation	26
3.4.3.2 Verrichtungsorientierte Aufbauorganisation	26
4. Grundsätzliches zum Marketing	28
4.1 Marketing-Begriffe und -Merkmale	28
4.2 Marketing-Konzepte	32
4.3 Marketing-Management	34
5. Controlling und Marketing – ein Überblick	37
6. Controlling in der Marketing-Organisation	38
6.1 Entwicklung zu einer modernen Marketing-Abteilung	38
6.2 Organisatorischer Aufbau von Marketing-Abteilungen	38
6.2.1 Möglichkeiten der Bildung von organisatorischen Aktions-	
einheiten im Marketing	39
6.2.2 Organisationsformen	40
6.2.2.1 Funktionsorientierte Marketing-Organisation	42
6.2.2.2 Produktorientierte Marketing-Organisation	43
6.2.2.3 Gebietsorientierte Marketing-Organisation	45
6.2.2.4 Abnehmerorientierte Marketing-Organisation	45
6.3 Stellung des Controlling in der Marketing-Organisation	46
6.3.1 Controlling als Stabsstelle der Unternehmensleitung	46
6.3.2 Einbau des Controlling in die Marketing-Organisation	47
6.3.2.1 Fachliche Unterstellung des Controllers	47
6.3.2.2 Disziplinarische Unterstellung des Controllers	47

7. Anforderungen an den Marketing-Controller	49
7.1 Fachliche Anforderungen	49
7.2 Sonstige Anforderungen	50
8. Einführungsphase des Marketing-Controlling	52
8.1 Konfrontation der Mitarbeiter mit dem Controlling	52
8.2 Informationen über den Marketing-Bereich durch den Controller	53
8.3 Abgrenzung der Controller-Aufgaben	53
 B. Schwerpunkte bei der Ermittlung des Informationsbedarfs und der Informationsfindung	 59
1. Informationsarten und Informationsquellen im Überblick	60
1.1 Informationsarten	60
1.2 Informationsquellen	61
2. Kernbereiche der internen Informationsquellen	62
2.1 Das Allgemeine Rechnungswesen	62
2.2 Kostenrechnung	64
2.2.1 Aufgaben und Aufbau der Kostenrechnung	64
2.2.2 Klassische Kostenrechnungssysteme	74
2.2.2.1 Istkostenrechnung	74
2.2.2.2 Flexible Plankostenrechnung	74
2.2.2.3 Deckungsbeitragsrechnung	76
2.2.3 „Moderne“ Kostenrechnungsverfahren	79
2.2.3.1 Prozesskostenrechnung	79
2.2.3.1.1 In der Prozesskostenrechnung verwendete Begriffe	79
2.2.3.1.2 Hauptaufgaben der Prozesskostenrechnung	80
2.2.3.1.3 Aufbau und Ablauf der Prozesskostenrechnung	81
2.2.3.1.4 Einsatzmöglichkeiten der Prozesskostenrechnung	82
2.2.3.2 Target Costing	85
2.3 Statistik	85
2.4 Primärforschung der eigenen Marketing-Abteilung	85
2.5 Weitere interne Informationsquellen	86
3. Externe Informationsquellen	86
4. Informationssysteme im Überblick	87
5. Strategien bei der Einführung von Marketing-Informationssystemen	93
5.1 Vollständigkeit des Informationssystems	94
5.2 Ansatzpunkt in der Unternehmenshierarchie	95
5.3 Entwicklungskonzept	95

6. Anforderungen an Informationssysteme	96
7. Vorarbeiten bei der Einrichtung von Informationssystemen	96
7.1 Überprüfung des gegenwärtigen Informationsstandes	96
7.2 Ermittlung des Informationsbedarfs	97
 C. Aufbau des Marketing-Informationssystems	 103
1. Bildung der Teilsysteme	103
1.1 Additive Verfahren	103
1.2 Stufenbildungsverfahren	104
2. Marketing-Statistik	105
2.1 Umsatzstatistik	106
2.2 Anfragen-, Angebots- und Auftragseingangsstatistiken	110
2.3 Reklamationsstatistiken	111
2.4 Statistiken über Tätigkeiten des Außendienstes	112
3. Marketing-Accounting (Marketing-Kosten- und -Erfolgsrechnung)	112
3.1 Einführung	112
3.2 Aufgaben des Marketing-Accounting	113
3.3 Erfassung der Marketing-Kosten	115
3.4 Vollkosten- oder Teilkostenrechnung	118
3.5 Marketing-Kostenrechnung als Absatzerfolgsrechnung	119
3.5.1 Produkterfolgsrechnung	120
3.5.2 Vertriebserfolgsrechnung	124
3.5.3 Kundenerfolgsrechnung	129
3.6 Marketing-Accounting als preispolitisches Instrument	131
3.6.1 Preissenkung in Verbindung mit einer erwarteten Absatzsteigerung	131
3.6.2 Ermittlung von Preisuntergrenzen	133
3.6.2.1 Ermittlung der liquiditätsorientierten Preisuntergrenze	133
3.6.2.2 Ermittlung der Preisuntergrenzen im mehrstufigen Direct Costing	134
3.6.2.3 Weitere Möglichkeiten der Bildung von Preisuntergrenzen	136
3.6.3 Target Costing	136
3.6.3.1 Konzept des Target Costing	136
3.6.3.2 Vorgehensweise beim Target Costing	137
4. Außendienstberichtssysteme	140
4.1 Begriff, Berichtsarten, Anforderungen	140
4.2 Gründe für den Aufbau von Außendienstberichtssystemen	141
4.3 Aufbau und Inhalt von Außendienstberichtssystemen	143
4.4 Verbesserung der Außendienstberichtssysteme	148

5. Marketing-Forschung	148
5.1 Begriffe und Arten	148
5.2 Marketing-Controller und Marktforschung	149
5.2.1 Die Rolle des Marketing-Controllers in der Marktforschung	149
5.2.2 Vorgehensweise bei der Informationsbeschaffung	152
5.2.3 Methoden der Marktforschung	153
6. Beurteilung und Analyse der Daten	160
6.1 Datenbeurteilung	160
6.2 Analyse, Interpretation der Daten	161
 D. Marketing-Planung	 165
1. Grundsätzliches zur Planung	165
1.1 Planungsbegriff	165
1.2 Planarten	165
1.3 Grundsätze der Planung	168
2. Wesen der Marketing-Planung	168
3. Controller-Aufgaben	170
4. Entwurf und Dokumentation von Planungsrichtlinien	171
4.1 Aufbau der Marketing-Planung	172
4.1.1 Planungsträger und ihre Funktionen	172
4.1.2 Aufstellung von Marketing-Teilplänen	174
4.2 Ablauf der Marketing-Planung	177
4.2.1 Planungsrichtung	178
4.2.1.1 Retrograde Planung	178
4.2.1.2 Progressive Planung	178
4.2.1.3 Planung nach dem Gegenstromverfahren	179
4.2.2 Planungsabfolge	179
5. Ablaufprozess	183
5.1 Analyse von Umwelt und Unternehmen	185
5.1.1 Umweltanalyse	185
5.1.2 Marktanalyse	186
5.1.3 Konkurrentenanalyse	186
5.1.4 Branchenanalyse	190
5.1.5 Unternehmensanalyse	192
5.1.5.1 Potenzialanalyse	192
5.1.5.2 Stärken/Schwächen-Analyse	194
5.1.5.3 Chancen/Risiken-Analyse	197

5.1.6 Die Portfolio-Analyse	197
5.1.6.1 Entwicklung	198
5.1.6.1.1 Erfahrungskurvenkonzept	198
5.1.6.1.2 PIMS-Projekt	201
5.1.6.2 Verschiedene Portfolio-Ansätze	202
5.1.6.2.1 Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio	202
5.1.6.2.2 Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio	206
5.1.6.2.3 Weitere Portfolio-Konzepte	211
5.1.6.3 Beurteilung	212
5.1.7 Operative Beurteilung von Produkten	213
5.1.7.1 Break-even-Analyse	214
5.1.7.2 Gewinnänderungen bei Variierung der Sortiments-zusammensetzung	219
5.1.7.2.1 Situation bei Vorliegen eines Engpasses	219
5.1.7.2.2 Situation bei Vorliegen mehrerer Engpässe	221
5.1.8 Kennzahlenanalyse	224
5.1.9 Benchmarking	236
5.2 Zielplanung	239
5.2.1 Zielbildungsprozess	242
5.2.2 Zielbeziehungen	248
5.2.2.1 Formen von Zielbeziehungen	248
5.2.2.1.1 Komplementäre, konkurrierende und indifferente Ziele	248
5.2.2.1.2 Haupt- und Nebenziele	251
5.2.2.1.3 Ober- und Unterziele	251
5.2.2.2 Einsatz der Nutzwertanalyse bei mehrfacher Zielsetzung	251
5.3 Strategieplanung	255
5.3.1 Entscheidungshilfen bei der Marketing-Strategieplanung	257
5.3.1.1 Kreativitätstechniken	257
5.3.1.2 Produkt- und Portfolio-Matrix	258
5.3.2 Leitgedanken für die Marketing-Strategieentwicklung	260
5.3.2.1 Marktsegmentierung	260
5.3.2.2 Produktinnovation	262
5.3.2.3 Diversifikation	263
5.3.2.3.1 Horizontale Diversifikation	264
5.3.2.3.2 Vertikale Diversifikation	264
5.3.2.3.3 Laterale Diversifikation	264
5.3.2.4 Auslandsmarktbezogene Strategien	265
5.3.2.5 Kooperation	265

5.3.2.6	Strategie der Technologieorientierung	266
5.3.2.7	Verhaltensstrategien gegenüber Konkurrenten	267
5.3.2.8	Wettbewerbsstrategien	267
5.4	Maßnahmenplanung	268
5.4.1	Faktoren	269
5.4.2	Vorgehensweise	271
5.4.2.1	Sachliche und zeitliche Zusammenstellung	271
5.4.2.2	Bewertung der Maßnahmen	278
5.4.2.3	Prüfung der Wirtschaftlichkeit	278
5.4.2.3.1	Break-even-Analyse	278
5.4.2.3.2	Investitionsrechnung	279
5.4.2.3.3	Nutzwertrechnung	283
5.4.2.4	Entscheidung und Ressourcenzuweisung	283
5.4.3	Ausgewählte Planungstechniken	286
5.4.3.1	Überblick	286
5.4.3.2	Qualitative Planungstechniken	287
5.4.3.2.1	Entscheidungsbaumtechnik	287
5.4.3.2.2	Entscheidungstabellentechnik	289
5.4.3.2.3	Delphi-Methode	290
5.4.3.2.4	Szenario-Technik	290
5.4.3.2.5	Brainstorming	291
5.4.3.3	Quantitative Planungstechniken	291
5.4.3.3.1	Zeitreihenanalysen	291
5.4.3.3.2	Mathematische Optimierungsverfahren	294
5.4.3.3.3	Netzplantechnik	294
5.5	Fragen der Marketing-Logistik	299
5.5.1	Logistikaufgabe	299
5.5.2	Logistikkonzept	299
5.5.3	Marketing-Logistik	300
5.5.3.1	Allgemeine Überlegungen	300
5.5.3.2	Controller-Aufgaben im Rahmen der Marketing-Logistik	302
5.5.3.3	Vertreter oder Reisende	303
5.5.3.4	Eigenlager/Fremdlager	305
5.5.3.5	Eigentransport/Fremdtransport	307
5.5.3.6	Wahl der Transportsysteme	309
5.5.3.7	Auftragsabwicklung/Auslagerung	311
5.5.3.7.1	Auftragsvorbereitung	312
5.5.3.7.2	Kommissionierung	312
5.5.3.7.2.1	Materialfluss beim Kommissionieren	312
5.5.3.7.2.2	Arten der Kommissionierung	315
5.5.3.7.3	Materialausgang	317

5.5.3.8 Wirtschaftlich vertretbare Auftragsgröße	318
5.5.3.9 Make-or-buy-Überlegungen	318
5.6 Mitwirkung des Controllers bei der laufenden Marketing-Planung	323
5.6.1 Feststellung der Vollständigkeit der Planung	323
5.6.2 Gewährleistung von Flexibilität und Aktualität der Planung	326
5.6.3 Koordinierung der Pläne	327
5.6.4 Beratung in Fragen des Aufbaus von Plänen und des Einsatzes von Planungstechniken	328
5.6.4.1 Mögliche Planungsansätze	328
5.6.4.2 Planungsschritte bei der Absatzplanung	329
 E. Balanced Scorecard (BSC)	 335
1. Wesen der Balanced Scorecard	335
2. Elemente der Balanced Scorecard	335
2.1 Vision	335
2.2 Mission	336
2.3 Strategien	337
2.4 Balanced Scorecard-Perspektiven	337
2.4.1 Finanzwirtschaftliche Perspektive	338
2.4.2 Kundenperspektive	338
2.4.3 Interne Prozessperspektive	338
2.4.4 Lern- und Entwicklungsperspektive	339
2.5 Ziele	339
2.6 Maßnahmen	341
2.7 Messgrößen (Maßgrößen)	341
2.7.1 Einsatz von finanziellen und nichtfinanziellen Größen	341
2.7.2 Spätindikatoren und Frühindikatoren	342
2.7.3 Ursache-/Wirkungskette der Kennzahlen	343
3. Entwicklung der Balanced Scorecard	344
4. Durchsetzung der Balanced Scorecard im Unternehmen	348
4.1 Verbindung der BSC mit der strategischen Planung	348
4.2 Verbindung der BSC mit der operativen Planung	348
4.3 Einbindung des Berichtswesens	349
4.4 Anreizgestaltung	350
4.5 Feedback	350
5. Besondere Bedeutung der Balanced Scorecard für das Marketing-Controlling	351
5.1 Grundsätzliche Bedeutung	351
5.2 Entwicklung spezifischer Balanced Scorecards	351

F. Marketing-Kontrolle	355
1. Begriff	355
2. Arten	355
3. Organisation	359
4. Marketing-Controller und Marketing-Kontrolle	359
5. Kontrollinstrumente	361
6. Schwachstellenanalyse	364
6.1 ABC-Analyse	367
6.2 Deckungsbeitragsrechnung	370
6.3 Betriebswirtschaftliche Kennzahlen	370
7. Frühwarnsysteme	372
 G. Sonstige Bereiche	 379
1. E-Business	379
2. RFID-Technologie	382
 Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	 387
Lösungen	397
Literaturverzeichnis	411
Stichwortverzeichnis	421