

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Abkürzungsverzeichnis .....	XV
<b>1 Marketing und Controlling – Säulen moderner Unternehmensführung..</b>	<b>1</b>
1.1 Unternehmensführung vor neuen Herausforderungen.....	1
1.1.1 Wesen und Inhalte der Unternehmensführung.....	1
1.1.2 Die neuen Herausforderungen.....	3
1.2 Die Entwicklung im Marketing .....	6
1.2.1 Spannweiten des Begriffes „Marketing“ .....	6
1.2.2 Entwicklungsphasen des Marketing .....	7
1.3 Die Entwicklung des Controlling .....	9
1.3.1 Spannweiten des Begriffes „Controlling“ .....	9
1.3.2 Das „amerikanische Controlling“ .....	10
1.3.3 Entwicklungsphasen des Controlling .....	17
1.3.4 Der kontributionsorientierte Ansatz.....	19
1.3.5 Die zentrale Bedeutung der Vorsteuerung.....	23
<b>2 Der Grundansatz des Marketing-Controlling .....</b>	<b>29</b>
2.1 Begriff und Aufgabenstellung des Marketing-Controlling .....	29
2.1.1 Die besondere Position des Marketing-Controlling .....	29
2.1.2 Die besonderen Bedingungen für das Marketing-Controlling .....	30
2.1.3 Marketing-Controlling in der Lehre und betrieblichen Praxis .....	33
2.2 Die organisatorische Integration des Marketing-Controlling .....	35
2.2.1 Das Verhältnis Marketing-Controller / Zentral-Controller .....	35
2.2.2 Marketing-Controller versus CIO.....	38
2.3 Instrumente des Marketing-Controlling – ein Überblick .....	41
2.3.1 Planungs-, Kontroll- und Informationssysteme im Marketing .....	41
2.3.2 Planungs-, Kontroll- und Informationsmethoden .....	42
2.3.2.1 Strategisches versus operatives Marketing-Controlling ....	42
2.3.2.2 Controllingmethoden im Überblick .....	43
<b>3 Strategisches Marketing-Controlling .....</b>	<b>45</b>
3.1 Der Prozess der strategischen Marketingplanung und -kontrolle .....	45
3.1.1 Die Phasen bei der Schaffung von Erfolgspotenzialen.....	45

3.1.2	Objekte der strategischen Marketingplanung und -kontrolle .....	48
3.1.3	Die Vorsteuerungsfunktion der internen Erfolgspotenziale .....	49
3.2	Der Aufbau von Planungs-, Kontroll- und Informationssystemen .....	52
3.2.1	Schaffung / Verbesserung von Planungs- und Kontrollsystemen ..	52
3.2.1.1	Planrichtlinienbeispiel Target Marketing .....	52
3.2.1.2	Planrichtlinienbeispiel Checklist Neuproduktplanung .....	55
3.2.1.3	Beispiel Kennzahlensystem: Vom ROI zur	
	Balanced Scorecard .....	58
3.2.1.3.1	Grundlagen der Balanced Scorecard .....	58
3.2.1.3.2	Spezielle Ausgestaltungsvarianten .....	64
3.2.1.3.2.1	Früherkennungs-BSC .....	64
3.2.1.3.2.2	Führungssystem-BSC .....	66
3.2.1.3.2.3	Direktmarketing-BSC .....	69
3.2.2	Schaffung / Verbesserung von Marketing-Informationssystemen ..	74
3.2.2.1	Informationsbedarfsanalysen als Ausgangsbasis .....	74
3.2.2.1.1	Das informationswirtschaftliche Grundproblem ..	74
3.2.2.1.2	Die Ermittlung des objektiven Informations-	
	bedarfes .....	76
3.2.2.2	Klassische Marketing-Informationssysteme .....	77
3.2.2.2.1	Zu den Komponenten informationstechnolo-	
	gischer Systeme im Marketing .....	77
3.2.2.2.2	Zu den Arten informationstechnologischer	
	Systeme im Marketing .....	79
3.2.2.2.3	Zu den Charakteristika klassischer MAIS .....	80
3.2.2.3	Kundenorientierte Informationssysteme .....	83
3.2.2.3.1	Zu den Charakteristika von Kundenorientierten	
	Informationssystemen .....	83
3.2.2.3.2	Database Marketing .....	84
3.2.2.3.2.1	Marketing auf der Basis individueller	
	Kundendaten .....	84
3.2.2.3.2.2	Elemente der Kundendatenbank .....	85
3.2.2.3.2.3	Marketing-Planung auf der Basis von	
	Kundenmodellen .....	87
3.2.2.3.3	Computer Aided Selling .....	90
3.2.2.3.3.1	Die informationstechnologische Unter-	
	stützung von Verkaufsprozessen .....	90
3.2.2.3.3.2	Gesprächsvorbereitung als Ausgangs-	
	punkt des CAS-Regelkreises .....	90
3.2.2.3.3.3	Die Durchführung des Verkaufs-	
	gesprächs .....	92
3.2.2.3.3.4	Die Nachbereitung des Kunden-	
	kontaktes .....	93
3.2.2.3.3.5	Die marketingstrategischen Einsatz-	
	potenziale .....	94
3.2.2.3.3.6	Das mobile CAS .....	95

3.2.2.3.4	Online-Marketing .....	96
3.2.2.3.4.1	Interaktives Marketing über elektro- nische Netzwerke .....	96
3.2.2.3.4.2	Der Aktionszyklus im Online- Marketing .....	99
3.2.2.3.4.3	Vom E-Commerce zum M-Commerce .....	101
3.2.2.4	Der CRM-Ansatz als konzeptioneller Rahmen .....	105
3.2.2.4.1	Die Zielkomponente .....	105
3.2.2.4.2	Die strategische Komponente .....	107
3.2.2.4.3	Die integrative Komponente .....	108
3.2.2.4.4	Die organisatorische Komponente .....	112
3.2.2.4.5	Die informationstechnologische Komponente ....	115
3.2.2.4.6	Die Controlling-Komponente .....	121
3.3	Methoden des strategischen Marketing-Controlling .....	123
3.3.1	Methoden mit hohem Potenzial für die Problemstellungsphase ...	123
3.3.1.1	Früherkennungssysteme .....	124
3.3.1.1.1	Generationen der Früherkennung .....	124
3.3.1.1.2	Management der Früherkennung .....	128
3.3.1.2	Competitive Intelligence .....	131
3.3.1.3	Branchenstrukturanalyse .....	137
3.3.1.4	Delphi-Methode .....	139
3.3.1.5	Szenario-Analyse .....	141
3.3.1.6	Stärken/Schwächen-Analyse .....	144
3.3.1.7	Verfahren der einzelkundenorientierten Problem- erkennung .....	149
3.3.1.7.1	Reklamations-Controlling .....	149
3.3.1.7.2	Lost-Order-Controlling .....	150
3.3.1.7.3	Lost-Customer-Controlling .....	151
3.3.1.7.4	Potenzial-Controlling .....	155
3.3.2	Methoden mit hohem Potenzial für die Suchphase .....	155
3.3.2.1	Gap-Analyse .....	156
3.3.2.2	Lebenszyklusanalyse .....	159
3.3.2.3	Erfahrungskurven-Analyse .....	163
3.3.2.4	PIMS .....	167
3.3.2.5	Portfolio-Analyse .....	171
3.3.2.5.1	Konzeptionelle Grundlagen .....	171
3.3.2.5.2	Portfolio-Varianten .....	173
3.3.2.6	Benchmarking .....	179
3.3.2.6.1	Gründe für die Entwicklung des Benchmarking ..	179
3.3.2.6.2	Benchmarking-Varianten .....	180
3.3.2.6.3	Einsatz des Benchmarking .....	182
3.3.2.6.4	Bewertung des Verfahrens .....	185
3.3.2.7	Positionierungs-Analyse .....	186
3.3.2.8	Wertkettenanalyse .....	190
3.3.3	Methoden mit hohem Potenzial für die Bewertungsphase .....	193

3.3.3.1	Scoring-Modelle .....	194
3.3.3.1.1	Nutzwertanalyse .....	194
3.3.3.1.2	Kundenbewertung .....	199
3.3.3.2	Investitionsrechnung .....	204
3.3.3.2.1	Grundzüge der strategischen monetären Modellierung .....	204
3.3.3.2.2	Beispiel: M-Commerce-Projekte.....	205
3.3.3.3	Customer Lifetime Value .....	214
3.3.3.4	Markenbewertung .....	217
3.3.3.5	Prozesskostenrechnung .....	223
3.3.3.5.1	Ausgewählte Grundlagen.....	223
3.3.3.5.2	Anwendungen im Marketing-Controlling .....	225
3.3.3.6	Target Costing .....	227
3.3.3.7	Langfristige Preisuntergrenze.....	228
3.3.4	Strategische Kontrolle .....	229
<b>4</b>	<b>Operatives Marketing-Controlling .....</b>	<b>233</b>
4.1	Der Prozess der operativen Marketingplanung und -kontrolle.....	233
4.2	Grundzüge des operativen Marketing-Accounting.....	235
4.2.1	Zur Abgrenzung des Marketing-Accounting .....	235
4.2.2	Prinzipien des Marketing-Accounting .....	237
4.2.2.1	Grundzüge der operativen monetären Modellierung .....	237
4.2.2.2	Spezielle Modellierungsanforderungen im Marketing- Accounting.....	241
4.2.2.3	Grundsätzliche Modellierungsmöglichkeiten unter Zurechnungsaspekten.....	242
4.2.2.4	Grundsätzliche Modellierungsmöglichkeiten unter Veränderlichkeitsaspekten .....	245
4.3	Ausgewählte Anwendungen im operativen Marketing-Accounting.....	248
4.3.1	Eindimensionale Marketing-Erfolgsrechnungen.....	248
4.3.2	Mehrdimensionale Marketing-Erfolgsrechnungen.....	252
4.3.3	Hochrechnungen für Marketing-Erfolgsrechnungen.....	255
4.3.4	Deckungsbeitragsorientierte Abweichungsanalysen in Marketing-Erfolgsrechnungen .....	256
4.3.4.1	Grundlagen des Kontrollprozesses und der Abweichungsanalyse .....	256
4.3.4.2	Die Abweichungsanalyse in der Erfolgskontrolle .....	259
4.3.4.3	Analyse der Abweichungen.....	268
4.3.4.4	Die Bedeutung einer zielorientierten Verhaltenssteuerung .....	272
4.4	Spezielle Methoden bezüglich einzelner Submixe .....	276
4.4.1	Planung und Kontrolle des Produkt-Mix .....	276
4.4.1.1	Bedeutung und Aufgaben des Produkt-Mix.....	276

4.4.1.2	Ausgewählte Instrumente des operativen Produkt-	
	controlling .....	278
4.4.1.2.1	Optimierung des Produktprogramms.....	278
4.4.1.2.2	Break-Even-Analyse .....	289
4.4.2	Planung und Kontrolle des Kontrahierungs-Mix .....	299
4.4.2.1	Die besondere Bedeutung der Preispolitik für das	
	Marketing-Controlling.....	299
4.4.2.2	Zur Abgrenzung operativer Preisentscheidungen .....	300
4.4.2.3	Die zentrale Bedeutung monopolistischer	
	Preisspielräume .....	301
4.4.2.4	Die horizontale Preisdifferenzierung .....	303
4.4.2.5	Yield-Management .....	306
4.4.2.6	Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von Deckungs-	
	beitrags-Isoquanten.....	312
4.4.3	Planung und Kontrolle des Kommunikations-Mix.....	315
4.4.3.1	Bedeutung und Aufgaben der Kommunikationspolitik	
	aus Sicht des Marketing-Controlling .....	315
4.4.3.2	Ausgewählte Instrumente des operativen Kommunikations-	
	controlling .....	320
4.4.3.2.1	Planung des Kommunikationsbudgets .....	320
4.4.3.2.2	Allokation des Kommunikationsbudgets .....	324
4.4.3.2.3	Erfolgskontrolle kommunikationspolitischer	
	Maßnahmen .....	327
4.4.4	Planung und Kontrolle des Distributions-Mix .....	333
4.4.4.1	Bedeutung und Aufgaben der Distributionspolitik	
	aus Sicht des Marketing-Controlling .....	333
4.4.4.2	Ausgewählte Aufgaben und Instrumente des Marketing-	
	Controlling im Rahmen der akquisitorischen Distribution..	337
4.4.4.2.1	Unterstützung der Absatzkanalpolitik durch das	
	Marketing-Controlling .....	337
4.4.4.2.2	Unterstützung des Verkaufsmanagements durch	
	das Marketing-Controlling .....	338
4.4.4.3	Ausgewählte Aufgaben und Instrumente des Marketing-	
	Controlling im Rahmen der Marketinglogistik.....	346
4.4.4.3.1	Unternehmensinterne Effizienzsteigerung der	
	Marketinglogistik .....	346
4.4.4.3.2	Unternehmensübergreifende Effizienzsteigerung	
	der Marketinglogistik mittels Efficient Consumer	
	Response .....	352
4.4.4.3.3	Die zukünftige Rolle von RFID .....	357
4.4.4.3.3.1	Radio Frequency Identification- ein	
	Überblick .....	357
4.4.4.3.3.2	Allgemeine Nutzenpotenziale von	
	RFID .....	359
4.4.4.3.3.3	RFID-Potenziale im Rahmen der	
	Marketinglogistik .....	362

4.4.4.3.3.4 RFID-Potenziale im Rahmen des Efficient Consumer Response (ECR) .	368
<b>5 Implementierung des Marketing-Controlling</b> .....	<b>373</b>
5.1 Generelle Implementierungsaspekte des Marketing-Controlling .....	373
5.2 Spezielle Implementierungsaspekte in mittelständischen Unternehmen...	374
5.3 Fallbeispiel FORCE 2000 .....	379
5.3.1 Die Ausgangssituation .....	379
5.3.2 Die fünf Produktentwicklungsphasen .....	381
5.3.2.1 Die Sondierungsphase .....	381
5.3.2.2 Die Generierungsphase .....	382
5.3.2.3 Die Evaluierungsphase .....	383
5.3.2.4 Die Initialisierungsphase .....	384
5.3.2.5 Die Kommerzialisierungsphase .....	387
5.4 Fallbeispiel RONDA .....	387
5.4.1 Das Unternehmen .....	387
5.4.2 Die Ausgangssituation .....	388
5.4.3 Die Aufgabenstellung .....	389
5.4.4 Die Lösungen .....	393
5.5 Anwendungsfeld Krankenhaus .....	396
5.5.1 Zur Notwendigkeit einer marktorientierten Sichtweise im Krankenhaus .....	396
5.5.2 Zum Stand und der Ausgestaltung eines marktorientierten Controlling im Krankenhaus .....	396
5.5.3 Ausgewählte Instrumente eines marktorientierten Krankenhauscontrolling .....	399
5.5.3.1 Die Portfolio-Analyse als umwelt- und unternehmens- bezogenes strategisches Planungsinstrument .....	399
5.5.3.2 CRM-Systeme als Instrumente mit hohem Früherkennungs- potenzial .....	402
5.5.3.3 Die Balanced Scorecard (BSC) als integratives gesamtzielorientiertes Instrument .....	408
Literaturverzeichnis .....	413
Stichwortverzeichnis .....	463