

Sven Reinecke
Torsten Tomczak
Gerold Geis (Hrsg.)

HANDBUCH
MARKETING
CONTROLLING

Marketing als Treiber
von Wachstum und Erfolg

UEBERREUTER
WIRTSCHAFT
THEXIS



Universität St.Gallen

Sonderdruck des Beitrags von

Hans-Willi Schroiff

Marketingcontrolling durch Marktforschung

auf den Seiten 678–689

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Sven Reinecke/Torsten Tomczak/Gerold Geis (Hrsg.):
Handbuch Marketingcontrolling: Marketing als Treiber von Wachstum und Erfolg
Frankfurt/Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter, 2001
ISBN 3-7064-0767-1 (Ueberreuter)
ISBN 3-908545-65-X (Thexis)

Unsere Web-Adressen:

www.ueberreuter.at
www.ueberreuter.de
www.thexis.ch
www.thexis.com

1 2 3 / 2003 2002 2001

Alle Rechte vorbehalten
Umschlag: INIT, Büro für Gestaltung, DE-Bielefeld
Satz: Heinz Hirt, CH-Herisau
Copyright © 2001 by Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Frankfurt/Wien
Druck: Druckerei Theiss, AT-Wolfsberg
Printed in Austria



Dr. Hans-Willi Schroiff,
Vice President
Market Research/
Business Intelligence,
Henkel KGaA,
DE-Düsseldorf

Marketingcontrolling durch Marktforschung

Ausgehend von einem einfachen Modell unterschiedlicher Marktforschungsaufgaben in einem transnationalen Unternehmen wird beschrieben, unter welchen Voraussetzungen ein effizientes Marketingcontrolling anhand von Marktforschung betrieben werden kann. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Etablierung eines übergreifenden Datenmodells als Grundlage eines transnationalen Data Warehouse. Im Folgenden wird skizziert, welche Prozesse zur Genese von «Business Intelligence» auf einem Data Warehouse aufbauen sollten.

Die Kontrolle von Marketingentscheidungen (Marketingcontrolling) ist eine zentrale Funktion der betrieblichen Marktforschungsabteilung. Nach unserer Ansicht stellt sie eine der beiden wesentlichen Funktionen von Marktforschung dar:

1. Marktforschung als *proaktiv generierende Instanz* zu begreifen und zu nutzen. Dies geht einher mit einer eher konsumentenzentrierten Einstellung im Marketingmanagement.
2. Marktforschung als *retrospektiv kontrollierende Instanz* einzusetzen, das heisst, «Wissen» über den Markt aus einer Anzahl von Ex-post-Kennziffern zu generieren, die eine primär unternehmenszentrierte, retrospektive Sichtweise unterstützen.

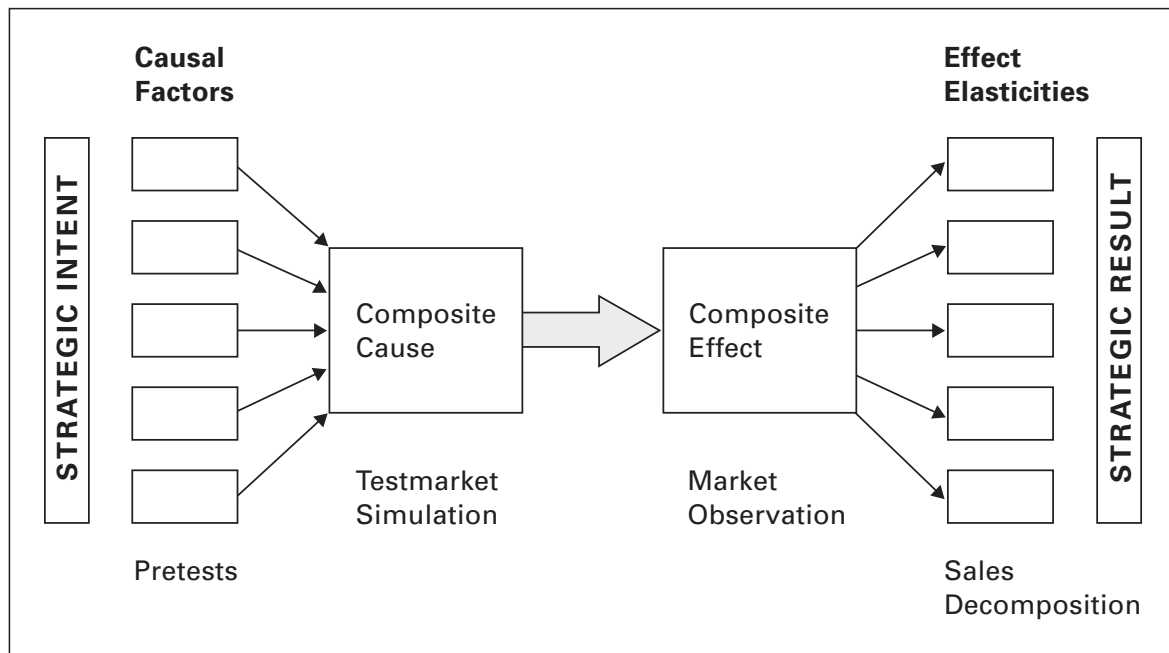
Beide Facetten sind von gleichrangiger Bedeutung, obwohl in Zukunft Marktforschung zunehmend als ein Prozess der aktiven Generierung von Chancen im Markt und weniger als eine eher passive Controllinginstanz zu sehen ist. Der Beitrag geht primär auf die zweite Facette ein.

1 Konzeptioneller Rahmen der Marktforschung innerhalb des Marketingcontrollings

Der konzeptionelle Rahmen von Marktforschungsleistungen innerhalb eines umfassenden Marketingcontrollings lässt sich grob anhand von Abbildung 1 darstellen.

1.1 Strategisches Controlling

Letztlich ist es Ziel jeder Marketingaktivität, einen Kaufakt zu stimulieren. Dahinter steht ein komplexer Regelkreis, der mit der Formulierung entsprechender strategischer Absichten be-



ginnt. Sinnvollerweise stützt ein Unternehmen diese «Strategic Intents» auf interne und externe empirische Daten. Ein Teilbereich der Marktforschung, die *strategische Marktforschung*, fokussiert auf die marken- und länderübergreifende Gewinnung fundamentaler «Consumer Insights». Unter Consumer Insights verstehen wir gesicherte Wissensbestände im Unternehmen über Einstellungen von Konsumenten, über Verhaltensverhalten, über mentale Repräsentationen von Marken («Images», assoziative Netzwerke), Produktzufriedenheit, nicht bearbeitete Marktsegmente, Konsumententypologien usw.

Auf der Basis von Erkenntnissen der strategischen Marktforschung («what the customer wants»), der Kernkompetenzen (Produkte, Marken) des Herstellers («what the company can provide») und der Wettbewerbsanalyse («what the competition might provide») kann der Katalog strategischer Optionen relativ klar eingegrenzt werden. Die strategische Marktforschung hat eindeutig proaktiven Charakter. Sie fokussiert auf Märkte und Konsumenten, weniger auf die individuelle Performance von Marken. Entscheidend für eine nutzbringende Anwendung der Ergebnisse ist hier nicht allein die Inspektion von Daten, sondern die ganzheitliche Wertung von Ergebnismustern durch ein interdisziplinäres Team.

1.2 Konzeptionscontrolling

Die erarbeiteten strategischen Optionen werden in Form von Konzepten beziehungsweise Selling Propositions einer weiteren konsumentenzentrierten Prüfung unterzogen. Der Beitrag

Abb. 1: Marktforschung als Controllinginstanz zwischen strategischer Absicht und strategischem Ergebnis

Strategische Marktforschung

der Marktforschung bei diesem Konzeptionscontrolling bezieht sich auf eine empirisch fundierte Entscheidungsunterstützung über eine Weiterverfolgung des jeweiligen Ansatzes («go» versus «no go»). Ständige Aktualisierung des Corporate Knowledge über die prädiktive Validität von Prognosetools ist hier ein entscheidender Wettbewerbsfaktor.

1.3 Taktisches Controlling

Taktische Marktforschung

Die schliesslich selektierte Konzeption wird nun in einer Reihe von Schritten taktisch umgesetzt (Packung, Produkt, Duft, Geschmack, Handling usw.). Entscheidungsunterstützend wirkt hier ein Teilbereich der Marktforschung, die *taktische (Pretest-)Marktforschung*. Sie prüft im Prinzip, inwieweit die a priori gesetzten strategischen Optionen tatsächlich in den einzelnen Marketing-Mix-Faktoren optimal realisiert werden und macht Vorhersagen darüber, welche Auswirkungen die entsprechenden Ausprägungen einzelner Marketing-Mix-Faktoren auf die ganzheitliche Marktperformance haben. Die taktische Pretest-Forschung ist dabei von der Grundkonzeption her *analytisch*, das heisst, es werden viele Faktoren des Marketing-Mix mit einer Vielzahl möglicher Facetten getestet. Eine Packung beispielsweise kann hinsichtlich ihrer Beachtung im Regalumfeld, ihrer kommunikativen Eigenschaften, ihrer Gebrauchseigenschaften («Handling») und ihrer vermuteten ökologischen Eigenschaften geprüft werden. Ähnliches gilt für einen Werbefilm, für eine Rezeptur, für eine Promotion, für einen Duft/Geschmack usw.

In einer abschliessenden *holistischen* Prüfung kann die ganzheitliche Wirkung der einzelnen Marketing-Mix-Elemente in einer Testmarktsimulation beziehungsweise in einem realen Testmarkt geprüft werden. Die prognostische Leistung von Testmarkt-Simulationen muss allerdings immer wieder kritisch überprüft werden – Untersuchungen der Henkel KgaA zeigen beispielsweise eine differenzielle Validität in Abhängigkeit von der Produktgruppe beziehungsweise unterschiedlichen Regionen in Europa. Generelle Validitätsaussagen von Anbietern sind daher kritisch zu beurteilen.

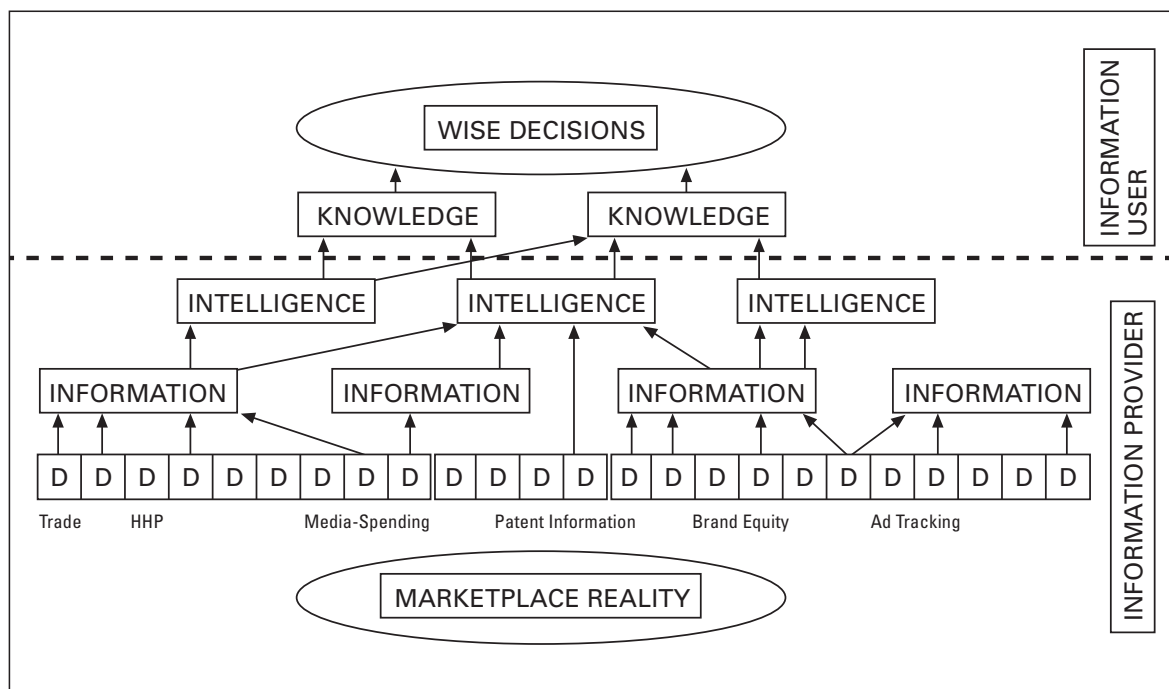
1.4 Brandperformance-Controlling

Quantitative Marktbeobachtung

In dem Augenblick, in dem das neue oder aktualisierte Produkt auf den Markt kommt, übernimmt die quantitative Marktbeobachtung die Marktforschungs-Controllingaufgabe und überprüft kontinuierlich die Entwicklung der Marke hinsichtlich einer Reihe von Indikatoren (Brandperformance-Controlling).

Gerade diese Teildisziplin einer Marktforschungsabteilung ist in den letzten Jahren grossen Veränderungen unterworfen worden, und diese Entwicklung ist längst noch nicht abgeschlossen. Im Folgenden wird ausschliesslich dieser Teilbereich behandelt. Dabei folgen wir dem Modell eines einfachen Transformationsprozesses, bei dem Daten in gute betriebliche Entscheidungen umgewandelt werden (vgl. Barabba/Zaltman 1991; siehe Abbildung 2). In der überlegenen Qualität jeder einzelnen Prozessstufe liegt der wesentliche Added Value einer betrieblichen Marktforschungsabteilung nicht allein in der kostengünstigen Beschaffung von Daten und deren Administration (worauf leider viele Marktforschungsabteilungen reduziert sind).

Abb. 2: Der Transformationsprozess zur Generierung von Corporate Knowledge (Quelle: in Anlehnung an Barabba/Zaltman 1991)



2 Daten, Einsichten, Entscheidungen

Die Bedeutung einer Marktforschungsabteilung wird im Wesentlichen daran gemessen, inwieweit sie dazu beiträgt, von Daten zu Einsichten zu gelangen, die betriebliche Entscheidungen nahe legen (vgl. Schroiff 1994; Barabba/Zaltman 1991).

Es wird davon ausgegangen, dass in einem Unternehmen unterschiedliche Datenquellen vorliegen, die für das Unternehmen wichtige Realitätsbereiche beziehungsweise Teile davon abbilden. Neben den «klassischen» Daten über Marktanteile, Werbetracking usw. sind dies auch interne Daten über Kosten-

strukturen, Media-Spendings, Verbrauchertelefon, Patentinformationen usw. Obwohl alle diese Datenquellen an den verschiedenen Orten im Unternehmen vorhanden sind, liegen sie in unterschiedlichsten Datenformaten, Datenmodellen und Periodizitäten vor. Wichtige Daten existieren zudem häufig nur in «Informational Silos» das heisst, sie werden für eine bestimmte Funktion innerhalb des Unternehmens und/oder für eine geographische Einheit generiert und nur innerhalb dieses Systems verwendet. Extreme Varianten von Informational Silos sind durch institutionell verordnete Firewalls gekennzeichnet, die Transparenz beziehungsweise einen Informationstransfer im Unternehmen bewusst verhindern sollen.

Kritisch ist auch die im Modell vorgesehene «Sollbruchstelle» an dem Übergang der Information zwischen dem Marktforscher als Informationsbeschaffer und dem Marketingmanager als Informationsnutzer. An dieser Stelle kann Information verzerrt beziehungsweise selektiv wahrgenommen werden (vgl. Zaltman 1983).

Damit ergibt sich für die Marktforschung als Voraussetzung für effizientes Marketingcontrolling eine Reihe von Aufgaben:

1. Harmonisierung von Daten
2. Harmonisierung von Analysetools
3. Harmonisierung von Analysetechniken
4. Harmonisierung von Analysepfaden

Im Folgenden soll der zentrale Punkt der Datenharmonisierung vertieft behandelt werden.

3 Datenmodell und Datenharmonisierung

Eine erste und *völlig unabdingbare* Voraussetzung für ein internationales und integriertes Marketingcontrolling ist der Prozess der Datenharmonisierung. Die Ziele einer solchen Harmonisierung lassen sich recht einfach formulieren: Es muss eine vergleichbare Datenstruktur für unterschiedliche Länder beziehungsweise Regionen, unterschiedliche Nutzergruppen und unterschiedliche Datenquellen (sowohl interne als auch externe) gewährleistet sein.

Voraussetzung ist ein so genanntes *Datenmodell*, das für alle Datenstrukturen innerhalb des Unternehmens eine absolute Verbindlichkeit besitzt. Die Daten eines Haushaltspanels müssen nach dem gleichen Prinzip erfasst, kodiert und abgelegt

Aufgaben der Marktforschung

Ein verbindliches Datenmodell ist Voraussetzung

werden wie die Daten aus einem Werbetacking beziehungsweise Daten über Medieninvestitionen und Beschwerden am Verbrauchertelefon. Ein solches Modell muss derzeit noch von den Unternehmen selbst erarbeitet werden, da bezogen auf unterschiedliche Datenquellen selbst international operierende Datenlieferanten weder über eine wirklich internationale Unternehmensstruktur noch über tatsächlich harmonisierte Datenstrukturen verfügen. Henkel hat seit 1991 ein solches Datenmodell für die Unternehmensbereiche Waschmittel/Reinigungsmittel und Kosmetik/Körperpflege erarbeitet, das in Form eines «White Book» für alle Datenquellen verbindlich ist. Das «White Book» wird damit zur Richtlinie für alle Datenlieferanten. Die darin festgelegte Weise der Datenerfassung und -Speicherung gilt auch für externe Datenlieferanten, Unternehmen wie Nielsen, die GfK, Millward Brown usw., die ihre Datenstrukturen für Henkel auf das Henkel-Format umgestellt haben.

Anhand der Struktur des Datenmodells kann die *Harmonisierung der Datenquellen* international durchgeführt werden. Es resultiert letztendlich die optimale Form eines so genannten *Data Warehouse*, in dem alle verfügbaren internen und externen Daten in einem gemeinsamen Format, vergleichbaren Hierarchien und Periodizitäten abgelegt sind; ganz gleich, von welchem Data Supplier, aus welchem Land und aus welcher Datenquelle (extern, intern) sie stammen.

Harmonisierung der Datenquellen

4 Zum Prozess des Marketingcontrollings

Kommen wir zurück zum eigentlichen Prozess des Marketingcontrollings. Nachdem die wichtigen Voraussetzungen für eine wirklich integrierte und internationale Datenbasis geschaffen worden sind, beantwortet die Marktforschung die verschiedenen Fragen im Controllingprozess:

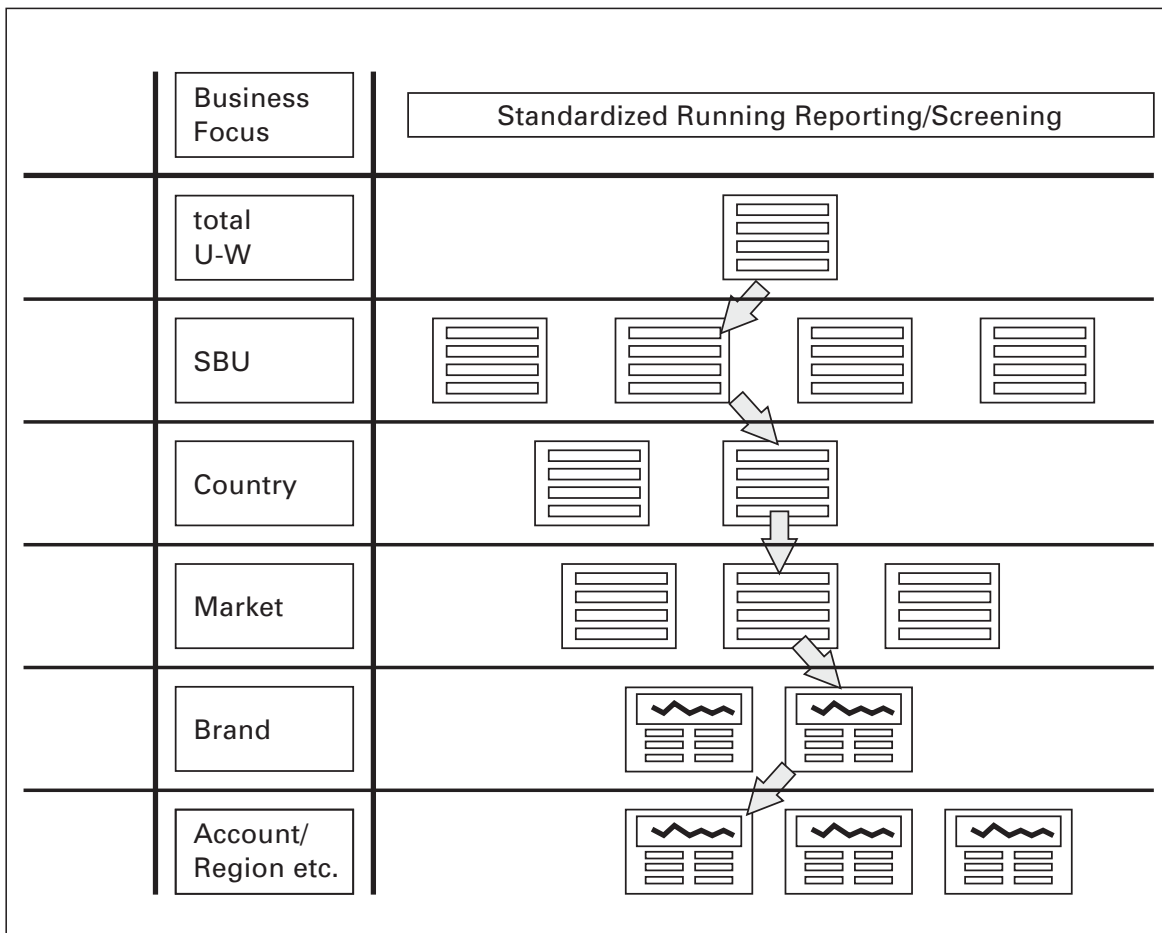
Fragen im Controllingprozess

- Was ist geschehen?
(Reporting)
- Warum ist es geschehen?
(Sales Decomposition, Road Mapping)
- Was wäre geschehen, wenn?
(retrospektives Szenario-Modelling)
- Was würde geschehen, wenn?
(prospektives Szenario-Modelling)

4.1 Reporting

Die klassischen Formen des Reportings (z.B. Marktanteilsentwicklungen über die Zeitachse) sind für viele Unternehmen der Endpunkt, bei Henkel hingegen der Ausgangspunkt intensiver Analysevorgänge. Entsprechend der Datenstruktur sind diese Analyseschritte hierarchisch gestaffelt. So muss für Strategische Geschäftseinheiten (SGE) in multinationalen Unternehmen die Möglichkeit bestehen, jede Zielgröße, wie z. B. Marktanteil, Profit, Umsatz, aus zunehmend mikroskopischer Perspektive international vergleichbar betrachten zu können. Für Henkel bedeutet das, dass in einer hochgradig gesicherten Intranetumgebung nach der Inspektion von Reports auf Europaebene per Mausklick am vernetzten PC auf die nächste Ebene (Länderebene) geschaltet werden kann (Drill-down). Auf der Basis von international harmonisierten Datenstrukturen sind solche Drill-down-Vorgänge möglich bis zur Ebene einzelner Untermarken (Subbrands wie beispielsweise «Persil Megaperls») respektive bis zur Ebene einzelner Key Accounts in einer nationalen Verkaufsorganisation (siehe z. B. Canter et al. 1987; siehe Abbildung 3).

Abb. 3: Hierarchisch organisiertes Management-Reporting-System

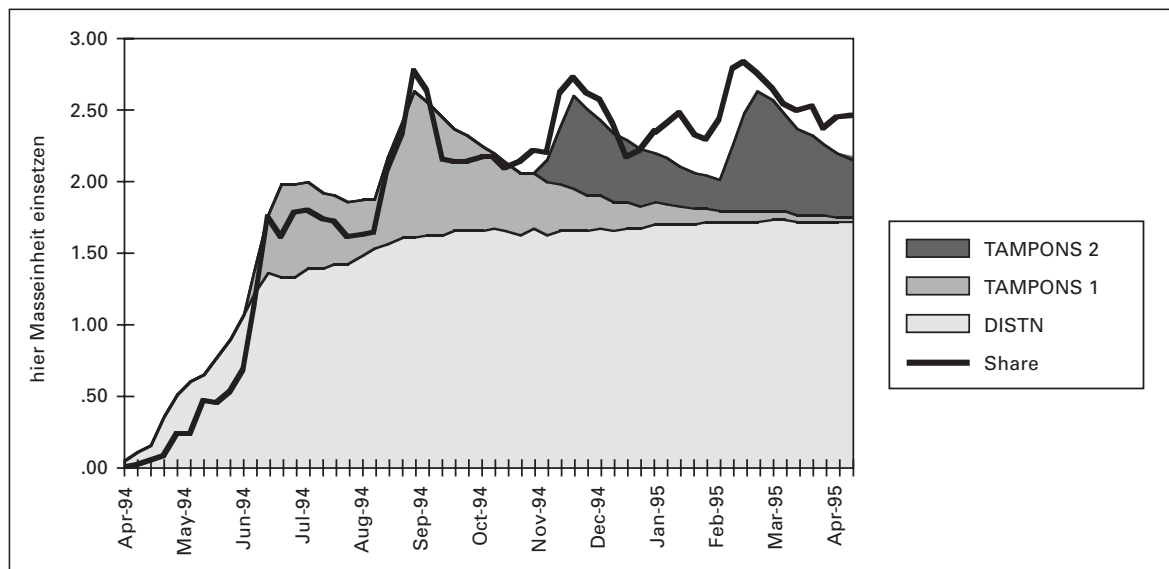


Ein weiterer Vorteil integrierter Reportings zeigt sich darin, dass es möglich wird, hinsichtlich ihrer Periodizität harmonisierte Zeitreihen aus unterschiedlichsten Datenquellen in einem einzigen Report zu integrieren.

4.2 Sales Decomposition

Einen weiteren wichtigen Analyseschritt im Rahmen des Marketingcontrollings stellt die Quantifizierung des Einflusses unterschiedlicher Marketing-Mix-Faktoren auf die Zielgrösse (z. B. Marktanteil) dar. Diesen Schritt bezeichnen wir als *Sales Decomposition*. Dabei werden die im Data Warehouse abrufbaren Zeitreihen über unterschiedliche mathematische Verfahren so aufbereitet, dass der relative Einfluss (Elastizität), z. B. von Promotions, Werbung oder Preisaktionen, auf die Abverkäufe bestimmt werden kann.

Abb. 4: Grafisch dargestellte Ergebnisse einer Sales Decomposition



Aus Wettbewerbsgründen kann an dieser Stelle nicht auf Details der von Henkel eingesetzten Modelle beziehungsweise Analysen eingegangen werden. Grundlage einer Reihe von im Markt propagierten Ansätzen sind Verfahren, die auf *multiplen Regressionsanalysen* basieren. Als analytische Eingangsstufe sind diese Verfahren durchaus brauchbar, vor allem wenn man sie lediglich zur Analyse so genannter «Incremental Sales» einsetzt. Letztlich ist auch hier die Datenqualität für die Qualität der Analyse entscheidend. Sales Decomposition-Analysen, die auf einer unzureichenden, inhaltlich nicht vollständigen und zeitlich nicht harmonisierten Datenbasis ansetzen, sind von ihrer Aussagekraft und damit auch von ihren operationalen Konsequenzen her mehr als zweifelhaft.

Simultane Bewertung von
Effektivität und Effizienz

Abgesehen von der Bedeutung der Bestimmung von Elastizitäten für nachfolgende Analyseschritte (siehe unten), liefert eine Sales Decomposition erste Anhaltspunkte über die finanzielle Effizienz von Entscheidungen für die Ausprägung von Marketing-Mix-Faktoren, indem der finanzielle Input in Beziehung gesetzt wird zu dem operativen Output (z. B. der Anzahl abverkaufter Einheiten, des erwirtschafteten Profits usw.). Damit wird neben einer reinen Bewertung der *Effektivität* – das heisst der faktischen Auswirkung einer Managemententscheidung – auch deren *Effizienz*, also deren Input-Output-Relation, erfahrbar.

Sowohl die simultane Bewertung der Effektivität (beobachtbare faktische Auswirkungen) einer Marketingentscheidung als auch die Bewertung ihrer Effizienz (ihres Return on Investment) müssen grundlegende Forderungen an alle Analysen in der Marktforschung werden. Dies bedeutet fast automatisch eine zentrale Rolle für verantwortungsbewusste betriebliche Marktforschungseinheiten. Bei Henkel leistet die Marktforschung einen Added-Value-Beitrag zur Frage des Investitionscontrollings.

4.3 Road Maps

Hat man den relativen Beitrag eines Marketing-Mix-Faktors zur Abverkaufsentwicklung bestimmt, so erfolgen weitere Analyseschritte zur Klärung der Frage, warum sich die beobachtete Entwicklung in dieser Form gestaltet. Solche Analysen bezeichnen wir als «Road Mapping» (vgl. z. B. Canter et al. 1987; Owen 1984). Aus Wettbewerbsgründen kann auch dieser Abschnitt leider nur verkürzt dargestellt werden. Road Maps stellen eine besonders bedeutsame Form von Corporate Knowledge dar. Sie sind mehr als nur Orientierungshilfen im Dschungel analytischer Möglichkeiten; sie legen auch den Grundstein für ständig aktualisierte Best-Practice-Analysen und deren logisch begründete Abfolge. Ähnlich wie bei einer Landkarte führt die Orientierung an regelgeleiteten analytischen Pfaden zunächst zu einer Fokussierung auf die differenzielle Elastizität von Wirkfaktoren, die in weiterführenden Analysen in ihren Auswirkungen «aufgebrochen» werden. Zeigt beispielsweise die Sales-Decomposition-Analyse eine hohe Elastizität des Faktors Werbung, so zielen die nachfolgenden Road-Map-Analyseschritte auf kausalanalytische Erklärungsversuche, warum sich die Entwicklung in dieser Form gestaltet hat.

Die rasche und zuverlässige Antwort auf die Frage nach dem Warum ist aus zwei Gründen zentral: Zunächst einmal resultiert

«Road Maps» dienen
dem übergreifenden
«Company Learning»

eine Mikrodiagnose in unmittelbaren (und vor allem konkreten) Vorstellungen über notwendige Eingriffe in das System, zum anderen führt die kontinuierliche Akkumulation empirisch fundierter Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu übergreifenden «Company Learnings», die für die zukünftige Projektkonzeption und -umsetzung von unschätzbarer Bedeutung sind.

Die Henkel-Marktforschung hat für die Analyse aller Marketing-Mix-Faktoren sowie für eine Vielzahl von Special Reports ausdifferenzierte Road Maps geschaffen, die in den Henkel-internen Analysesystemen (IDIS/ ICIS) länderübergreifend eingesetzt werden können. Sie haben entscheidend dazu beigetragen, Corporate Business Intelligence zu generieren und konsequent weiterzuentwickeln.

4.4 Retrospektives Scenario-Modelling

Auf der Basis von Modellparametern, die im Rahmen des Sales-Modellings erarbeitet wurden, lassen sich Simulationen durchführen, die wir in ihrer Ex-post-Variante als retrospektives Scenario-Modelling bezeichnen. Auf der Basis einer «historischen» Zeitreihe kann (unter bestimmten Annahmen) die Auswirkung von Veränderungen in der Ausprägung von Marketing-Mix-Faktoren retrospektiv simuliert werden. Beispielsweise lässt sich schätzen, welche Auswirkungen die (ex post simulierte) Erhöhung des Werbeetats auf Kriterien wie Werbebekanntheit beziehungsweise Marktanteil gehabt hätte. Retrospektives Modellieren führt dabei zu wesentlichen Erkenntnissen im Sinn von möglichen Company Learnings.

4.5 Prospektives Scenario-Modelling

Ähnlich wie beim retrospektiven Scenario-Modelling basiert auch das prospektive Modelling auf der Grundlage von Schätzfunktionen, die anhand einer realen Zeitreihe bestimmt wurden. Hier werden die Funktionskennwerte dazu benutzt, hypothetische Verläufe von Variablen in der Zukunft unter «ceteris paribus»-Bedingungen zu prognostizieren. Diese Analysen können allerdings nicht mehr darstellen als rudimentäre Planungshilfen (z. B. bei saisonal bedingten Abverkaufszyklen); sie antizipieren weder reales Wettbewerbsverhalten noch andere spontan auftretende Einflussfaktoren im Markt.

5 Von der Marktforschung zum Knowledge Management

Die geschilderten Vorgänge im Bereich Marketingcontrolling sind nur ein kleiner Teil der Veränderungen, denen die Disziplin Marktforschung in Zukunft unterworfen sein wird. Daneben wird in den Unternehmen selbst eine Vielzahl von Prozessinnovationen erforderlich sein, um die Ergebnisse dieser Erkenntnisvorgänge breit zu kommunizieren; die Umstellung auf einen horizontalen Informationsfluss, der aktive Information Silos vermeidet, ist enorm schwierig durchzusetzen (vgl. Bartlett/Goshal 1994). Ähnliches gilt für das Outsourcen von Prozessen, bei denen keine unmittelbare Wertschöpfung erkennbar ist.

Bedeutung der Informations-
technologie

Der Erfolg der Marktforschung im Zusammenhang mit Marketingcontrolling wird im Wesentlichen davon abhängen, inwieweit Unternehmen die Bedeutung der Möglichkeiten der Informationstechnologie erkennen und inwieweit sie diese Möglichkeiten nutzen, um die Marketing-Informationsrevolution intern zu fördern. Das bedeutet gewaltige Veränderungen für das Unternehmen – sowohl in Bezug auf das Marketing als auch die Marktforschung selbst (vgl. Nonaka/Takeuchi 1995). Ein wirklicher Wettbewerbsvorteil wird dem Unternehmen nicht über den Zukauf von immer mehr Informationen entstehen, sondern nur dann erarbeitet werden, wenn die vorhandenen Informationen intelligenter verknüpft und verdichtet werden und zu wirklichen operationalen Konsequenzen führen. Die Etablierung eines internationalen und integrierten Informations- oder Wissensmanagements wird damit eine zentrale Forderung für Unternehmen, die in Zukunft ihre Wettbewerbsfähigkeit nicht gefährden wollen. «Intellektuelles Kapital» (das heisst im Unternehmen erwirtschaftetes Wissen zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen) wird zunehmend an die Seite von anderen kompetitiven Faktoren wie monetäres Kapital, Produktionsanlagen, Standorte usw. treten.

«Intellektuelles Kapital»

Flexible internationale Wissensmanagement-Einheiten werden in transnationalen Unternehmen die starren lokalen Marktforschungsabteilungen der Vergangenheit ersetzen. Dazu müssen diese Einheiten grenzüberschreitend gänzlich problemorientiert arbeiten. Hoch spezialisierte Business Analysts beziehungsweise Data Miner sind in der Lage, Daten aus dem Data Warehouse so aufzubereiten und zu aggregieren, dass für das Unternehmen neue und kompetitive Einsichten resultieren.

Anforderungen an den
Marktforscher

Gleichzeitig bedeutet das eine *Veränderung des Anforderungsprofils der Marktforscher*. Wer als betrieblicher Markt-

forscher glaubt, es sei wie bislang damit getan, Daten zu administrieren, wird in fortschrittlichen Unternehmen über kurz oder lang vom Outsourcing bedroht sein. Wer als Marketingmanager an der Einstellung festhält, dass Marktforschung allein dazu dient, als passiver Controller den mahnenden Zeigefinger zu heben, beraubt sich einer Vielzahl von Erkenntnismöglichkeiten. Gefordert ist eine neue Generation von Forschern, die bereit ist, für die Qualität der Entscheidungen, die auf den von ihnen erarbeiteten Einsichten basieren (vgl. Schroiff 1994), im Unternehmen Mitverantwortung zu übernehmen.

Literatur

- Barabba, V./Zaltman, G. (1991): **Hearing the voice of the market – competitive advantage through creative use of market information**, Boston.*
- Bartlett, D./Goshal, S. (1994): **Managing across borders**, Boston.*
- Canter, D./Powell, J./Wishart, J./Roderick, C. (1987): **User navigation in complex database -systems**, in: Behaviour and Information Technology, No. 5/1987, pp. 249-257.*
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**, Oxford.*
- Owen, D. (1984): **The use of influence diagrams in structuring complex decision problems**, in: Bunn, D. W. (Ed.): Applied decision analysis, New York.*
- Schroiff, H.-W. (1994): **Innovation, Qualität, Verantwortung, Perspektiven der Marktforschung im Unternehmenskontext**, in: Planung und Analyse, Nr. 5/1994, S. 17-24.*
- Zaltman, G. (1983): **Knowledge disavowal**, in: Kilmann, R. et al. (Eds.): Producing useful knowledge for organizations, New York.*

Inhalt

Erster Teil:

Grundlagen und Strategisches Marketingcontrolling 11

Marketing-Controlling: Konzepte und Methoden 12
Richard Köhler

Marketingcontrolling: Sicherstellung der Rationalität
in einer marktorientierten Unternehmensführung 32
Jürgen Weber und Utz Schäffer

Audit von Business Excellence:
Ganzheitliche strategische und operative Steuerung in der
marktorientierten Unternehmensführung 50
Armin Töpfer

Einsatz von Instrumenten und Verfahren des
Marketingcontrollings in der Praxis 76
Sven Reinecke und Torsten Tomczak

Strategische Frühwarnung als Aufgabe des
Marketingcontrolling 90
Richard Kühn und Roger Fasnacht

Audit der Managementqualität 106
Günter Müller-Stewens und Christoph Lechner

Controlling strategischer Erfolgspotenziale unter
besonderer Berücksichtigung realer Optionen 128
Thomas Jenner

Marketing Performance Measurement –
Einsatz von Marketingkennzahlen in den USA und
in Kontinentaleuropa 144
Sven Reinecke und David J. Reibstein

Benchmarking: Stellhebel zur Steigerung der
Marketingproduktivität 168
Walter P. J. Droege und Andreas Kricsfalussy

Zweiter Teil:	
Controlling von Kunden- und Leistungspotenzialen	187
Controlling der Kundenintegration <i>Michael Kleinaltenkamp und Jörg Schweikart</i>	188
Kundenstrukturmanagement als Controlling- herausforderung <i>Christian Homburg und Nikolas Beutin</i>	212
Status quo der Kundenwertanalyse in der Praxis – Empirische Befunde <i>Torsten Tomczak und Elisabeth Rudolf-Sipötz</i>	234
Analyse und Kontrolle der Kundenbindung <i>Sabine Dittrich und Sven Reinecke</i>	258
Integratives Markencontrolling auf Basis des Balanced-Scorecard-Ansatzes <i>Heribert Meffert und Martin Koers</i>	292
Marktorientierte Markenbewertung: Schnittstelle zwischen Marketingmanagement und Marketingcontrolling <i>Sigrid Bekmeier-Feuerhahn</i>	322
Paradigmenwechsel beim Innovationscontrolling von morgen <i>Rolf Berth</i>	336
Controlling der Diffusion von Innovationen <i>Gerold Geis und Wolfgang Twardawa</i>	354
Dritter Teil:	
Controlling der Marketinginstrumente	391
Preiscontrolling <i>Dieter Lauszus und Regine Kalka</i>	392
Erfolgskontrolle der Werbung <i>Ulrich Lachmann</i>	414

Wirkungskontrolle kommunikationspolitischer Massnahmen <i>Manfred Schwaiger</i>	426
Controlling von Verkaufsförderungsmassnahmen <i>Karen Gedenk</i>	446
Sponsoring-Controlling <i>Hans-Willy Brockes</i>	464
Key Account Controlling <i>Sabine Fließ</i>	474
Vertriebscontrolling <i>Manfred Krafft</i>	500
Kennzahlengestütztes Controlling im kundenorientierten Vertriebsmanagement <i>Monika Palloks-Kahlen</i>	520
Distributionscontrolling <i>Marcus Schögel</i>	544
Marketingcontrolling im E-Commerce <i>Christian Bachem</i>	568
Vierter Teil: Infrastrukturen/Schnittstellen des Marketingcontrollings	585
Marketingaccounting <i>Harald Ehrmann</i>	586
Controlling und Marketing als Schwesterfunktionen – Balanced Scorecard und marktorientiertes Kostenmanagement als verbindende Konzepte <i>Werner Seidenschwarz und Ronald Gleich</i>	614
Prozesskostenrechnung im Marketing <i>Martin Reckenfelderbäumer</i>	650
Marketingcontrolling durch Marktforschung <i>Hans-Willi Schroiff</i>	678

Marketingkennzahlensysteme: Notwendigkeit, Gütekriterien und Konstruktionsprinzipien <i>Sven Reinecke</i>	690
Einsatz von Managementinformationssystemen in Marketing und Vertrieb <i>Uwe Hannig</i>	720
Organisation des Marketingcontrollings <i>Gunter Dehr</i>	734
Fünfter Teil: Besonderheiten des Marketingcontrollings in ausgewählten Branchen	747
Marketingcontrolling im industriellen Anlagengeschäft <i>Wolfgang Remy</i>	748
Handelscontrolling – Anforderungen, konzeptionelle Grundlagen und Status Quo <i>Hendrik Schröder</i>	774
Marketingcontrolling bei Banken <i>Thomas Brakensiek und Klaus Zimmer</i>	796
Dienstleistungsprozesse im E-Business: Herausforderungen für das Marketingcontrolling <i>Axel P. Lehmann</i>	822
Kundenspezifisches Marketingcontrolling in der Konsumgüterindustrie <i>Peter Gmünder</i>	836
Die Kundenperspektive bei der Balanced Scorecard- Umsetzung in einer DaimlerChrysler-Niederlassung <i>Rainer Völker und Thomas Appun</i>	846
Anhang	858
Profile der Herausgeber	858
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	859
Stichwortverzeichnis	869

Neu

THEXIS

Verlagsprogramm



Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G.
Handbuch Marketingcontrolling
St.Gallen/Wien:
Thexis/Ueberreuter 2001
890 Seiten, gebunden
ISBN 3-908545-65-X
CHF 171.-/DEM 198.-/ATS 1445.-
(ab 1.1.2002 EURO 98.-)

Reinecke, Sven/Tomczak, Torsten/Geis, Gerold (Hrsg.)

Handbuch Marketingcontrolling

Marketing als Treiber von Wachstum und Erfolg

Die Bedeutung des Marketingcontrolling hat in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen. Ein integriertes, mit der Marketingplanung eng verknüpftes Marketingcontrolling trägt massgeblich dazu bei, das Marketingmanagement zu professionalisieren sowie Wachstum und Ertrag von Unternehmen zu steigern.

Über 35 Autoren aus Theorie und Praxis zeigen die Grundlagen eines erfolgreichen Marketingcontrolling auf und gehen auf die strategische Anbindung des Controllinginstrumentariums ein.

Daneben werden das Controlling der Marketinginstrumente, die Infrastruktur und Schnittstellen des Marketingcontrolling sowie branchenspezifische Besonderheiten im Marketingcontrolling intensiv behandelt. Somit bietet das Handbuch einen strukturierten Überblick über den Stand der Theorie und ist zugleich ein praxisorientiertes Nachschlagewerk.

Highlights aus dem Inhalt:

- Grundlagen des Marketingcontrolling: Konzepte und Methoden, Marketingcontrolling als Sicherstellung der Rationalität in einer marktorientierten Unternehmensführung, Aufgabenorientiertes Marketingcontrolling
- Strategisches Marketingcontrolling: Strategische Frühwarnung als Aufgabe des Marketingcontrolling, Controlling strategischer Erfolgspotentiale, Audit der Managementqualität, Markencontrolling, Innovationscontrolling
- Controlling der Marketinginstrumente: Preiscontrolling, Erfolgskontrolle der Werbung, Controlling des Internet-Auftritts
- Marketingaccounting: Prozesskostenrechnung im Marketing, Kennzahlgestütztes Controlling im kundenorientierten Vertriebsmanagement
- Infrastrukturen des Marketingcontrolling: Balanced Scorecard und marktorientiertes Kostenmanagement als verbindende Konzepte, Einsatz von Managementinformationssystemen in Marketing und Vertrieb, Organisation des Controlling

Bestellung

Ich/wir bestelle(n):

_____ Exemplar(e)

Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G.: **Handbuch Marketingcontrolling**. Je **CHF 171.-/DEM 198.-/ATS 1445.-**

Firma _____

Name _____

Vorname _____

Adresse _____

PLZ/Ort _____

Datum _____

Unterschrift _____

Bitte einsenden oder faxen an:

Verlag Thexis, Institut für Marketing und Handel an der Universität St.Gallen, Bodanstrasse 8, CH-9000 St.Gallen, Telefon ++41 (0)71 224 28 45, Fax ++41 (0)71 224 28 57, www.thexis.ch