

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
24	25	26	V	E	

# CONTROLLING UND MARKETING GEMEINSAM ADRESSORIENTIERT IN ZUKUNFTSORIENTIERTEN UNTERNEHMEN

von Maja Grimme, Wörthsee

Controlling und Marketing – auf den ersten Blick zwei ganz verschiedene Aufgabenfelder – sind, wenn man sie näher betrachtet, sehr erfolgreich in einer Symbiose einsetzbar, d. h. jeder nützt und hilft dem anderen. Der Controller liefert die Ausgangsbasis, z. B. Faktenmaterial und die dafür notwendigen Methoden bzw. Controller-Tools, auf denen das Marketing u. a. die strategischen und operativen Weichenstellungen aufbauen kann.

Diese Aussage mag recht neuartig klingen, wurde aber vor Jahren schon vom Controller-Papst Dr. A. Deyhle als adreß-orientiertes Controlling beschrieben. Der Controller soll nicht absender-orientiert arbeiten, d. h. sich nur mit seinen Zahlen befassen, sondern Dinge im Unternehmen mitbewegen. Durch alleiniges Jonglieren mit Zahlen kann der Controller im Unternehmen schwierig überzeugen, daß etwas verändert werden muß.

Adreß-orientierte Arbeitsweise bedeutet demnach, Zahlen transparent zu gestalten und – anstatt zu rechnen, bis die Rechnung aufgeht – mit anderen Bereichen zusammenzuarbeiten und Entscheidungen für die Zukunft herbeizurufen.

Da der Controller einen betriebsumfassenden Überblick besitzt sowie über die monetäre Situation des Unternehmens am besten Bescheid weiß, ist es sinnvoll, daß das Marketing auf diesem Material aufbaut bzw. integriert.

Die Aufgabe des Controllings und des Marketings sind im Prinzip die gleichen: beide wirken auf das laufende und zukünftige Geschäft ein. Wichtig ist, daß der Controller nicht nur darauf achtet, daß die

Dinge richtig getan werden, sondern auch, daß die richtigen Dinge getan werden. Auch während der Umsetzung der Strategien hat der Controller stets die Aufgabe, mit dem Marketing den richtigen Weg zu gestalten. „Gemeinsam sind wir stark“ lautet das Motto.

BSI Business Service International erarbeiteten ein globales und multidimensionales Marketing-Konzept MuDiMarc, das die Abläufe im strategischen und operativen Bereich beschreibt.

---

## Strategische Konzeption im multi-dimensionalen Marketing

---

Die Grundlage, auf der ein erfolgreiches Marketing-Konzept aufbaut, ist die **Market/Customer Analysis**. Der Markt und der Wettbewerb werden hier aufgrund von Primär- und Sekundärdaten analysiert. Eine Primärerhebung liefert Daten, die direkt das Unternehmen betreffen und aus z. B. Kundenerhebungen, Produkt- und Unternehmensstruktur zusammengesetzt sind.

Interpretationsintensiver sind Sekundärerhebungen, für die Marktforschungsunternehmen eingesetzt werden. Dies ermöglicht einen klaren Überblick über die eigenen Chancen und Risiken in der gegenwärtigen Situation. Wichtig ist vor allem, die Chancen eines Unternehmens zu betrachten. Chancen sind positiv und tragen so zur allgemeinen Motivation und Faszination erheblich bei. Werden die Risiken zu sehr betont, ist niemand mehr überzeugt, das Ziel auf jeden Fall erreichen zu können. **Der Glaube an eine Idee aber mobilisiert ungeahnte Kräfte.**



*Maja Grimme bei Business Services Int.  
Bernhard J. Sonntag & Partner,  
Seestraße 37, D-82237 Wörthsee*

Zu einer vollständigen Markterhebung gehören u. a. das Marktvolumen, das Hand in Hand mit dem Marktwachstum geht. Am Beispiel Südost-Asiens sieht man ganz deutlich diesen Zusammenhang. Anfang der Neunziger Jahre war das Marktwachstum bereits sehr hoch, das Marktvolumen jedoch noch gering im Vergleich zu anderen Märkten auf der Welt. Aus der heutigen Sicht wissen wir aber, daß es trotz des stetig wachsenden Marktvolumens und des explodierenden Marktwachstums unerlässlich für ein internationales Unternehmen ist, diesen Markt zu bearbeiten.

Die Entscheidung über den Markteintritt kann also nicht allein vom Marktvolumen abhängig gemacht werden, die Dynamik und Komplexität des Marktes spielt dafür eine zu große Rolle in der heutigen Zeit.

Zur Erstellung eines Stärken-Schwächen-Profiles müssen aber noch weitere Überlegungen angestellt werden. Der Wettbewerb wird unter die Lupe genommen. Der Vergleich mit dem größten Wettbewerber in der Branche liefert Daten über unsere Defizite, aber auch über unsere Stärken, die beim Wettbewerbsvergleich unbedingt herausgestellt werden sollten – nicht nur für die Kunden, auch für die Motivation der Mitarbeiter. Das Stärken-Schwächen-Profil gibt letztlich Aufschluß über die eigene Position des Unternehmens auf dem Markt und dient als Grundlage für die Zielsetzung: „**Was wollen wir darüberhinaus noch erreichen?**“

Zudem ist es sehr wichtig, regional auf die unterschiedlichen mentalen und kulturellen Gegebenheiten zu achten, sie zu respektieren und das Marketing entsprechend zu gestalten.

Nachdem der Markt genau analysiert und dadurch transparent gemacht worden ist, schließt sich nun die **Market/Customer Segmentation** an. Dies ist die Aufspaltung des Marktes nach bestimmten Gesichtspunkten.

Um eine möglichst genaue Darstellung des Marktes zu erreichen, ist es sinnvoll, verschiedene Kriterien festzulegen und diese bildlich in Diagrammen o. ä. darzustellen, um jedem am Marketing-Prozeß Beteiligten eine möglichst schnelle Interpretation anhand einer gemeinsamen Basis zu ermöglichen. Üblich ist die Marktsegmentierung nach Anzahl der Beschäftigten, differenziert nach Klein-, Mittel- und Großbetrieben und nach Branchen. Wenn noch weiter in die Tiefe gegangen wird, wird der Bedarf des Produkts verteilt auf Branchen oder Betriebsgröße dargestellt.

Da also eine Strategie nicht ausreicht, um den gesamten Markt zu erreichen, werden unterschiedliche Strategien für verschiedene Zielsegmente konzipiert. Die persönlichen Motive der Käufer sind natürlich äußerst wichtig, da sie einen Käufer zu einer Kaufentscheidung bewegen. D. h. sich Fragen zu stellen hinsichtlich des Nutzens für den Käufer und des Wettbewerbsvorteils für den Käufer gegenüber seiner Konkurrenz.

Eine grobe strategische Zielsetzung wird in der Phase der **Strategic Objectives** getroffen. Die Kernfrage hierzu lautet: „**Was wollen wir wem wofür und wie verkaufen?** Welche Länder werden Kern-, Förder- und Zielländer?

Die verschiedenen Strategien müssen aber letztend-

lich mit der Zielsetzung des Unternehmens und den Voraussetzungen im Betrieb abgestimmt werden. Um die verschiedensten Informationen auszuwerten und in einer zielgerichteten Strategie zu formulieren, ist die Zusammenarbeit zwischen Unternehmensführung, Marketing und Controlling unerlässlich. Als Ergebnis wird das Marketing-Mix mit eventuellen Zielkorrekturen schriftlich festgehalten, um Ziele zu visualisieren und Zieltermine festzuhalten.

**Strategic Decisions** werden nun anhand der vorhandenen Marktdaten in Abhängigkeit der Unternehmensziele vereinbart, d. h. die strategischen Geschäftsziele. Ausgehend von dem Ergebnis, das das Unternehmen erreichen möchte, legt man Leitziele, Zielsegmente, Hauptdifferenzierungsmerkmale und zu erreichende Marktanteile fest.

Diese Vorgaben sind nicht nur zur Orientierung der Geschäftsführung vorhanden, sondern vielmehr, um den Mitarbeitern deutlich zu machen: Wir haben klare Ziele, wir schaffen diese Ziele gemeinsam, jeder muß dazu seinen Beitrag leisten und kann auf sich und seine verantwortungsvolle Aufgabe stolz sein. Hierbei spielen die Hauptdifferenzierungsmerkmale eine große Rolle, da sie dem Kunden sehr gut kommuniziert werden können. Die **UPS's** (=unique selling propositions) sind Alleinstellungsmerkmale. Andere Unternehmen können diesen Faktor – bezogen auf Produkt oder Service – nicht bieten. Das gleiche gilt für die **CPS's** (=company selling propositions) bezogen auf das Unternehmen, z. B. Markenimage, Prestigeimage. Die **EVP's** (=extra value propositions) sind der Zusatznutzen, der letztendlich ausschlaggebend für die Kaufentscheidung ist.

Der amerikanische Marketing-Papst Philip Kotler erweiterte die vier P's um zwei weitere: Publicity und Power, also Öffentlichkeitsarbeit und die Power, die ein Unternehmen braucht, um sich in der heutigen sich ständig ändernden Marktlage behaupten zu können.

Die Marketing- und Consultingspezialisten **BSI Business Service International** kamen schließlich auf 14 P's: die oben genannten sechs und People, Profit, Penetration, Pull, Position, Process, Pioneer und Profile. Im folgenden beschränken wir uns auf vier P's:

#### **Produktpolitik:**

In erster Linie werden hier die unterschiedlichen Positionen im Produkt-Portfolio betrachtet. Welche Produkte sollen neu kreiert, welche eliminiert oder zur Finanzierung der Investitionen benutzt werden? Diese Entscheidungen sollten mit den Kundenwünschen abgestimmt werden, da somit Fehlinvestitionen vermieden werden. Außerdem baut die Beachtung von Kundenwünschen eine Beziehung zum Kunden auf, und dieser fühlt sich eingebunden in die Produktinnovation. Kundennetzwerke, Kundenclubs (z. B. Swatch-Club), Sponsoring und Events schaffen einen intensiven Kontakt mit dem Kunden. Damit steigt die Akzeptanz des Produkts auf dem Markt.

#### **Preis- und Konditionenpolitik:**

Die Gestaltung der Preise hängt heute nicht mehr allein von der zu erzielenden Gewinnmarge für den Unternehmer ab. Vielmehr diktiert der Kunde den Preis. Durch zunehmende Produktanzahl und dadurch Vergleichsmöglichkeiten muß das Paket Service und Preis stimmen. Außerdem muß nach Billig-

und Hochpreisländern sowie die Ansiedlung des Produkts im Qualitäts- oder Billigsektor unterschieden werden. Letztendlich bleiben z. B. auch Konditionen wie Skonti, Rabatte, Grundpreis, Einzelpreis, Teil- und Vorauszahlung für die Kaufentscheidung des Kunden sehr wichtig.

#### **Promotion-Politik:**

Promotion bedeutet nicht nur Fernsehwerbung. Vielmehr steht hier ein ganzes Kommunikations-Mix zur Verfügung, mit dem das Unternehmen mit dem Kunden in Kontakt treten kann. U. a. persönliche Kontakte wie Messen und Ausstellungen machen dem Kunden deutlich, daß hinter dem Produkt auch Menschen stehen. In dieser Phase entscheidet man sich auch über die Botschaft, die dem Kunden mitgeteilt werden soll.

#### **Distributionspolitik:**

Die Überlegung der Vertriebskanäle sollte ein Unternehmen jederzeit beschäftigen. Denn nur dann kann jeder Kunde erreicht werden. Durch die Globalisierung der Märkte wird der indirekte Vertrieb immer wichtiger, da er Kosten spart, sofern das Image nicht darunter leidet (Auswahl geeigneter Vertriebspartner). Auf der anderen Seite spielt aber auch die Motivation und Ausbildung des Vertriebspersonals eine große Rolle. Diese stehen mit dem Kunden im engsten Kontakt und müssen daher in der Lage sein, dem Image der Firma gerecht zu werden. Hohe Kundenorientierung ist hier das Schlagwort.

Der **Plan of Implementation** stellt die schriftliche Visualisierung und Terminvorgabe der strategischen Planung dar. Es wird geklärt, was von wem, wann, wie und womit durchgeführt wird. Dieser Maßnahmenkatalog ist Basis für die operative Planung.

Chancen und Risiken, Fertigungsentscheidungen und die erhoffte Ertragssituation sind nur der grobe Rahmen des **Plan of Implementation**. Widersprüchliche Ziele werden in dieser Phase eliminiert und alternative Strategien erarbeitet.

Dieses Papier ist ungeheuer wichtig, um die gesteckten Ziele systematisch anzugehen und schließlich auch zu erreichen.

---

### **Operative Umsetzung der strategischen Konzeption**

---

Auf der Grundlage der strategischen Ausführungen wird nun das **operative Marketing-Konzept** erarbeitet. Die einzelnen Marketing-Tools sind dabei nicht einzeln, sondern als Gefüge oder Netzwerk zu sehen. Nur in ihrer Gesamtheit erreichen sie den geplanten Erfolg. Hierzu muß u. a. das Produkt genau definiert, Vertriebswege festgelegt und Werbekampagnen geplant werden.

Die **Regional Analysis** baut auf den **Strategic Decisions** auf. Die Kern-, Förder- und Zielländer werden in diesem Schritt möglichst genau nach ihren Wirtschaftsstrukturen, kulturellen und verhaltensbedingten Besonderheiten untersucht. Auf dieser Basis können Zukunftschancen und konkrete Maßnahmen besser bestimmt werden. Die regionale Analyse ist Basis für eine gute Marktausschöpfung. In den einzelnen Zielländern wird nun die **Regional Segmentation** durchgeführt. Wirtschaftszweige, Branchen und Anzahl der Betriebe geben nur ein grobes Raster vor.

Die Regionalmarktanalyse sollte schon so detailliert sein, daß sie Daten über die Zielgruppen – sogar die einzelnen potentiellen Kunden –, Auftragseingang und Bestand des Marktes hergibt. Je feiner die Regional-Segmentation bestimmt wird, desto besser läßt sich die operative Konzeption durchsetzen.

Die **Regional Strategies und Tactics** zielen auf geeignete Strategien je nach Region ab. Z. B. wird in dicht besiedelten Ballungsräumen eine andere Strategie gefahren als in ländlichen Gegenden. U. a. sind hier die Markt-Volumens-Strategie, die Wirtschafts-Entwicklungs-Strategie, Branchen-Strategie und die Marktdurchdringungs-Strategie zu erwähnen.

Im folgenden werden die 14 P's untergliedert nach **Operational Decisions und Realisation (Marketing Mixture)** vorgestellt. Operational Decisions gehen auf die Ziele der Strategischen Entscheidungen zurück und konkretisieren diese nach Erfolgsfaktoren und Differenzierung gegenüber den Mitbewerbern. Bei der Realisation werden konkrete Aussagen über das Produkt bezüglich Preis und Aussehen getroffen.

---

### **14 P's**

---

#### **Product-Policy:**

In den Operational Decisions wird das Leistungsprogramm durch die **USP's** (=unique selling propositions), Die **EVP's** (=extra value propositions) und das **Corporate Design** festgelegt. Die Wünsche und Erwartungen des Kunden stehen natürlich bei diesen Überlegungen im Mittelpunkt. Die Hardware, Software und das Dienstleistungsangebot werden in der Realisierungsphase bestimmt. Entscheidungen über Sortimentsbereinigung, Programmerweiterung, Gestaltung der Produktion u. s. w. werden in dieser Phase getroffen.

#### **Price-Policy:**

Je nach Segmenten werden Preise und Konditionen unterschiedlich festgelegt. Informationen über Konkurrenzsituation, Hoch- und Niedrigpreisländer und Erlössituation spielen bei den operativen Entscheidungen eine bedeutende Rolle. Die Realisierung befaßt sich dann z. B. mit genauen Preislisten, Lieferverträgen, Miet- und Wartungsverträgen und Garantiebestimmungen.

#### **Promotion-Policy:**

Bei der Kommunikation des Werbekonzepts und bei der Verkaufsförderung kommt es darauf an, den Kunden und potentiellen Kunden die eigenen Wettbewerbsvorteile mitzuteilen, um sich von der Konkurrenz abzuheben.

Nicht nur die allgemein üblichen Tools wie z. B. TV-Spots oder Messen spielen eine entscheidende Rolle, vielmehr wird das Firmenimage positiv aufgewertet durch kundengerechte Produktlösungen und persönliche Kontakte zu den Kunden. Information und Faszination sollten den Kunden zu seiner Kaufentscheidung bewegen.

#### **Place-Policy:**

Vertrieb und Logistik sind hier die bestimmenden Faktoren. Darunter fallen z. B. Verpackung, Lagerhaltung, indirekter und direkter Vertrieb und Logistikeinrichtungen.

Allerdings sollte das Personal nicht vergessen werden. Die Vertriebsmitarbeiter müssen sehr motiviert sein, um die Ziele der Unternehmung zu erreichen. Schulungen und ein leistungsgerechtes Entlohnungssystem sind nur die wichtigsten Ansatzpunkte.

**Profile-Policy:**

Die schon erwähnten USP's und EVP's werden hier noch durch die CSP's ergänzt. Hier werden die Besonderheiten der Unternehmung herausgestellt und die Marken- und Imagepolitik mitbestimmt.

**People-Policy:**

Die Mitarbeiter einer Firma sind das wichtigste Potential. Motivierte und geschulte Mitarbeiter werden einer Firma mehr Geld einbringen als kosten. Um dies zu erreichen, muß eine Einheit im Unternehmen entstehen. Jeder muß an der Zielsetzung mitarbeiten und überzeugt sein, für die Ziele eine entscheidende Rolle zu spielen. U. a. kann dies durch Visionen erreicht werden, die von der Geschäftsführung kommuniziert werden.

**Power-Policy:**

Die Mitarbeiter müssen ihre Power an die Kunden weitergeben. Der Kunde muß das Gefühl bekommen, in die Firma integriert zu werden. Kundenwünsche werden prompt in neue Produkte umgesetzt, und die Mitarbeiter sind immer freundlich und ansprechbar. So wird eine höhere Akzeptanz bei den Kunden erreicht und ein sogenannter Power-Effekt erzeugt.

**Publicity-Policy:**

Die Kunden werden hier nicht nur mit den Mitarbeitern verbunden, sondern auch untereinander vernetzt. Kunden-Clubs, Events und Sponsoring von Szene-Ereignissen können die klassischen PR-Instrumente wie Gremienarbeit, Sozial-Engagement und Verbandsarbeit sinnvoll ergänzen.

**Profit-Policy:**

Durch den Controller erhält das Marketing ständig Informationen über die Profitsituation. Daraus kann ein erfolgreiches regionales Markt-Potential bzw. Kunden-Potential-Management abgeleitet werden.

**Penetration-Policy:**

Durch häufige, qualitativ hochwertige und konsequente Kommunikation kann eine gute Marktdurchdringung oder sogar eine Marktausweitung resultieren.

**Pull-Policy:**

Der Kunde läßt sich noch am besten durch einen Sog für das Produkt begeistern. Einen Sog zu erzeugen ist nicht ganz einfach, aber durchaus zu verwirklichen, z. B. durch Mund-zu-Mund-Propaganda und durch „Kunden werben Kunden“. Der Kunde ist überzeugt, daß er dieses Produkt unbedingt haben muß.

**Position-Policy:**

Nicht allein die Positionierung bei Preis und Leistung ist für das Unternehmen entscheidend. Durch die ständige Beobachtung der Distribution, der Kundenattraktivität und -akzeptanz durch den Controller, kann sich das Unternehmen auch in diesen Gebieten gegenüber dem Wettbewerber positionieren.

**Process-Policy:**

Chain-Management und Change-Management sind hier wichtige Schlagworte. Der Controller stellt fest, wer in der Kette (=chain) des Betriebs ein schwaches oder profitables Glied ist. Im darauffolgenden müssen Schwachstellen verbessert, also Positionen geändert werden (=change). Um die Positionsveränderung tragbar zu machen, wird gleichzeitig ein Umdenken des gesamten Unternehmens gefordert.

**Pioneer-Policy:**

Wer Pionierarbeit leistet, wird die Nase vorne haben. Neue Produkte können z. B. in einem kleinen Kreis getestet und noch verbessert werden, bevor sie als Pionier-Produkt auf den Markt kommen. Aber nicht

nur im Bereich Produkte kann Pionierarbeit vollbracht werden, Vertrieb, Logistik, Kundenorientierung und Service spielen eine gleich große Rolle.

Bei den

---

**Realisation Programms**

---

wird den einzelnen tabellarisch aufgelisteten Positionen der Verantwortliche zugeteilt. Die Realisierung entspricht den heute gängigen Methoden des Projekt-Managements.

In den Seminaren von BSI Business Service International kann jeder Controller im Team live anhand von realem Datenmaterial am Beispiel eines Pionierunternehmens miterleben, wie wichtig der Controller im Marketingprozeß ist. Nur mit seiner Hilfe und Übersicht über Märkte und Prozeßabläufe im Unternehmen ist eine erfolversprechende Konzeption im Unternehmen möglich. ■

**Impressum**

ISSN 0939-0359

21. Jahrgang

*Herausgeber*

Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Albrecht Deyhle,  
Gründer der Controller Akademie, Gauting/München

*Stellvertreter des Herausgebers*

Manfred Grotheer, Betriebswirt VWA, Tutzing  
Trainer an der Controller Akademie

Die Zeitschrift ist Organ des Controller Verein e. V., München; und berichtet auch aus dessen Veranstaltungen und Arbeitskreisen.

*Redaktion*

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, StR Sibylle Gänslar  
Gundula Vöth, Mag. art.  
Anschrift: Postfach 1168, D-82116 Gauting, Tel. 089 / 89 31 34-14  
FAX 089 / 89 31 34-31 - Literaturforum: Dipl.-Betriebswirt  
Alfred Biel, Beethovenstraße 275, 42655 Solingen

*Herstellung*

Druck-Service Karl, Angerweg 8  
D-82131 Gauting, Tel. 089 / 850 95 21, FAX 089 / 850 04 61

*Anzeigen*

direkt an den Verlag, z. Hd. Frau Kießling

*Verlag*

Management Service Verlag, Postfach 1168, D-82116 Gauting,  
Hausanschrift: Münchener Str. 10, D-82237 Wörthsee-Ettersschlag  
Tel. 08153 / 80 41; FAX 08153 / 80 43

Hannelore Deyhle-Friedrich

Konto 10 111 7 bei Volksbank Herrsching eG in Gauting  
(BLZ 700 932 00)

*Verkauf Schweiz:*

Fortuna-Finanz-Verlag AG  
Postfach  
CH-8123 Ebmatingen  
Tel. 01 / 9 80 36 22

*Erscheinungsweise*

6 Ausgaben pro Jahr  
Januar, März, Mai, Juli, September, November

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

Bezugsgebühr **pro Jahr** im Abonnement ~~DM~~ 114,— + ~~DM~~ 10,— für Porto; Einzelheft ~~DM~~ 19,—; die Preise enthalten die USt.

Sollte CM ohne Verschulden des Verlages nicht ausgeliefert werden, besteht kein Ersatzanspruch gegen den Verlag.

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der Verlag das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung. Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.