

Jörg Link
Christoph Weiser

Marketing- Controlling

Vahlen

3. Auflage

Zum Inhalt:

Dieses Lehrbuch beschreibt das strategische und operative Marketing-Controlling in umfassender Weise. Neu sind vor allem die zahlreichen Praxisbeispiele für Versäumnisse in der Früherkennung, die Vorgehensweise im Rahmen von Competitive Intelligence, der Aufbau eines Lost-Customer-Controlling, die zukünftige Rolle von RFID sowie die Implementierung des Marketing-Controlling im Krankenhausbereich.

- Marketing und Controlling – Säulen moderner Unternehmensführung
- Der Grundansatz des Marketing-Controlling
- Strategisches Marketing-Controlling
- Operatives Marketing-Controlling
- Implementierung des Marketing-Controlling

Zu den Autoren:

Prof. Dr. Jörg Link ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling und Organisation an der Universität Kassel.

Prof. Dr. Christoph Weiser ist Inhaber des Lehrstuhls für Internes Rechnungswesen und Controlling an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.

Marketing-Controlling

Systeme und Methoden für mehr Markt- und
Unternehmenserfolg

von

Prof. Dr. Jörg Link

Lehrstuhl für Controlling und Organisation an der Universität Kassel

und

Prof. Dr. Christoph Weiser

Lehrstuhl für Internes Rechnungswesen und Controlling an der
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

3., vollständig überarbeitete
und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Vorwort zur dritten Auflage

Die vorliegende 3. Auflage hat in verschiedenen Kapiteln wesentliche Erweiterungen erfahren. Neu sind vor allem die zahlreichen Praxisbeispiele für Versäumnisse in der **Früherkennung**, die Gegenüberstellung des **US-amerikanischen Controlling** mit dem deutschen Controlling, die Vorgehensweise im Rahmen von **Competitive Intelligence**, der Aufbau eines **Lost-Customer-Controlling**, die zukünftige Rolle von **RFID** sowie die Implementierung des Marketing-Controlling im **Krankenhausbereich**.

Unser herzlicher Dank für die Mitwirkung an diesem Buch gilt an erster Stelle den Wissenschaftlichen Mitarbeitern, die mit großem Engagement an den Arbeiten zur Vorbereitung und Durchsicht des Manuskriptes beteiligt waren. Dies umfasste auch inhaltliche Ausarbeitungen, und zwar im Falle von Herrn Dipl.-Oec. *Heiko Beyer* das Kapitel 4.4.4.3.3 und im Falle von Herrn Dipl.-Oec., LL.M. *Alexander Gary* das Kapitel 5.5. Desgleichen hat Herr Dipl.-Kfm. *Oliver Vesper*, externer Doktorand in Kassel, mit dem Kapitel 1.3.2 einen inhaltlichen Beitrag geleistet.

Für die Mitwirkung an der Vorbereitung und Durchsicht des Manuskriptes ist darüber hinaus Frau *Brigitte Nolde-Vogt* sowie außerdem Frau *Joanna Ciaston*, Frau *Izabela Jankowska* und Frau *Brezare Tominaj* zu danken. Dem Franz Vahlen Verlag und insbesondere Herrn Dipl.-Volkswirt *Hermann Schenk* möchten wir erneut unseren Dank für die langjährige vertrauensvolle und effiziente Zusammenarbeit aussprechen.

Kassel und Halle, im Juni 2011

Jörg Link
Christoph Weiser

Vorwort zur zweiten Auflage

Die beiden Fachgebiete Marketing und Controlling erfreuen sich innerhalb der Betriebswirtschaftslehre seit langem einer beträchtlichen Nachfrage sowohl von studentischer als auch von betrieblicher Seite. Dass Marketing und Controlling als jeweils eigenständige betriebswirtschaftliche Fachgebiete mit grundsätzlich andersartiger Ausrichtung weitaus mehr verbindet als eine wachsende Beliebtheit, wird allerdings auf den ersten Blick nicht unmittelbar offenkundig. Organisatorisch auch in der Praxis häufig getrennt, entsteht nicht selten der Eindruck, Marketing als „Füh-

„Führung vom Markt her“ und Controlling im Sinne einer „Führung vom Ergebnis her“ wiesen grundsätzlich unvereinbare Betrachtungsperspektiven auf.

Dabei wird meist übersehen, dass genau hier ein beträchtliches **Synergiepotenzial** schlummert, welches es zum gegenseitigen Nutzen zu erschließen gilt. Beispielsweise sind auch in der Vergangenheit immer wieder Forderungen laut geworden, dass das sehr weitgehend auf innerbetriebliche Prozesse und auf die Produktkalkulation abgestellte **Controlling** selbst einer noch stärkeren Prägung in Richtung Markt- und Kundenorientierung bedarf. Umgekehrt ergibt sich nicht selten für das **Marketing** das Problem, dass die ausgeprägte Außenorientierung häufig eine erfolgsbezogene Effizienzbetrachtung vermissen lässt.

Insofern setzt sich in Lehre und Forschung – wie auch in der Praxis – vermehrt die Erkenntnis durch, dass das Marketing der Unterstützung durch das Controlling bedarf und umgekehrt. In beiden Fällen steht dabei die gezielte Informationsversorgung, Planung und Kontrolle zwecks verbesserter Anpassung an veränderte Umwelt- und Unternehmensbedingungen im Vordergrund.

Angesichts der in Marketing und Controlling jeweils bereits erreichten Breite und Komplexität der Problemstellungen und Lösungsansätze kann es nicht überraschen, dass ein Buch über Marketing-Controlling vor einem kaum lösbaeren **Selektionsproblem** hinsichtlich des darzustellenden Stoffes steht. Wir haben dieses Problem so zu lösen versucht, dass wir uns bei der Stoffselektion vor allem an der Bedeutung für die betriebliche Praxis, der heuristischen Funktion für die Studenten, dem Bezug einer Methode zum Marketing-Controlling sowie der Qualität der bereits vorliegenden Darstellungen ausgerichtet haben. Folgerichtig weisen wir i.d.R. an Stellen, an denen bereits entsprechend viele und gute Darstellungen zu bestimmten Problemen und Lösungsansätzen vorliegen, auf diese hin und beschränken uns selbst auf wenige grundlegende Ausführungen, wohl wissend, dass dieser vorgenommenen Selektion unvermeidlich immer auch eine gewisse Subjektivität innewohnt.

Das Lehrbuch wendet sich zunächst an Studierende und Lehrende der Fachgebiete Marketing und Controlling. Aber auch dem engagierten Praktiker kann das Buch exemplarische Anregungen geben, welche Systeme und Methoden im Dienste einer Steigerung des Markt- und Unternehmenserfolges eingesetzt werden können.

Unser herzlicher Dank für die Mitwirkung an diesem Buch gilt an erster Stelle unseren Mitarbeitern, die mit großem Engagement an den Arbeiten zur Vorbereitung und Durchsicht des Manuskriptes beteiligt waren. Dies umfasste punktuell auch inhaltliche Ausarbeitungen, und zwar im Falle von Herrn Dipl.-Oec. *Florian Kramm* die Kapitel 3.3.3.4 und 4.4.4, im Falle von Herrn Dipl.-Oec./Dipl.-Hdl. *Jan Münster* das Kapitel 4.4.1.2.2 und im Falle von Frau Dipl.-Oec. *Franziska Seidl* das Kapitel 4.4.3. Frau *Meike Brönnecke* leistete redaktionelle Mitarbeit am Kapitel 5.3.

In diesem Zusammenhang gilt unser Dank auch den Koautoren der ersten Auflage, deren Beiträge trotz einer vollkommenen Überarbeitung des Buches stellenweise noch erkennbar sind, weil in manchen Abschnitten lediglich eine Straffung und/oder schwerpunktmäßig formale Überarbeitung erfolgte. Dies gilt im Falle von Herrn Prof. Dr. *Norbert Gerth* vor allem für die Abschnitte 3.3.1.3, 3.3.1.6, 3.3.2.6, 3.3.2.7, 3.3.3.1.1, 4.4.2.5 und 4.4.4.3.1. Im Falle von Herrn Dipl.-Oec. *Eckart Voßbeck* sind es in erster Linie die Abschnitte 3.3.3.3, 3.3.3.6, 3.3.3.7, 4.4.1.1 und 4.4.1.2.1.

Zu danken ist auch Herrn *Heiko Beyer*, Herrn *Alexander Gary*, Frau *Alexandra Hofmann*, Frau *Marion Kestner*, Frau *Brigitte Nolde-Vogt*, Frau *Michaela Reiß*, Herrn *Christian Schnepel*, Herrn *Jan Vockeroth* und Frau *Sabine Wellnitz*. Dem Franz Vahlen Verlag und insbesondere Herrn Dipl.-Volkswirt *Hermann Schenk* möchten wir unseren Dank für die wieder sehr effiziente und nun schon wiederholt bewährte Zusammenarbeit aussprechen.

Kassel und Halle, im August 2006

Jörg Link
Christoph Weiser

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	XV
1 Marketing und Controlling – Säulen moderner Unternehmensführung ..	1
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
2 Der Grundansatz des Marketing-Controlling	29
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
3 Strategisches Marketing-Controlling	45
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 Verkauf- 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
4	Operatives Marketing-Controlling	233
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 Produktcontrolling	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 Deckungsbeitrags-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 Kommunikationscontrolling	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
5 Implementierung des Marketing-Controlling	373
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

Abkürzungsverzeichnis

a. Quellen-Abkürzungen

BFuP	= Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BMFT	= Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie
DB	= Der Betrieb
DBW	= Die Betriebswirtschaft
HBR	= Harvard Business Review
Hrsg.	= Herausgeber
HWB	= Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre
HWF	= Handwörterbuch der Führung
HWO	= Handwörterbuch der Organisation
KonTraG	= Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KRP	= Kostenrechnungspraxis
Marketing-ZFP	= Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis
StGB	= Strafgesetzbuch
VDI	= Verein Deutscher Ingenieure
WiSt	= Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	= Das Wirtschaftsstudium
ZfB	= Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	= Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfCM	= Zeitschrift für Controlling und Management
ZfO	= Zeitschrift für Organisation

b. Sonstige Abkürzungen

AHP	= Analytic Hierarchy Process
Auto-ID-Systeme	= automatische Identifikationssysteme
BCG	= Boston Consulting Group
BSC	= Balanced Scorecard
CAMS	= Computer Aided Medicating System
CAPM	= Capital Asset Pricing Model
CAS	= Computer Aided Selling
CF	= Cash Flow
CHS	= Computer Handled Selling
CIB	= Computer Integrated Business
CLV	= Customer Lifetime Value
CM	= Category Management

CNC	= Computerized Numerical Control
CPFR	= Collaborative Planning Forecasting Replenishment
CRC	= Customer Recovery Controlling
CRM	= Customer Relationship Management
DB	= Deckungsbeitrag
DBM	= Database Marketing
DBU	= Deckungsbeitragsanteil am Umsatz
DRG	= Diagnosis Related Groups
DSS	= Decision Support System
DW	= Data Warehouse
ECR	= Efficient Consumer Response
EDI	= Electronic Data Interchange
EIS	= Executive Information System
EK	= Eigenkapital
FEI	= Financial Executive Institute
FES	= Früherkennungssystem
FIS	= Führungsinformationssystem
FK	= Fremdkapital
F&E	= Forschung und Entwicklung
GuV	= Gewinn und Verlust
HP	= Hauptprozess
IMA	= Institute of Management Accountants
IRW	= Internes Rechnungswesen
IS	= Informationssystem
KIS	= Kundenorientierte Informationssysteme
KMU	= kleine und mittlere Unternehmen
KW	= Kapitalwert
KZF	= Kalkulationszinsfluss
lmn	= leistungsmengenneutral
lmi	= leistungsmengeninduziert
LTV	= Lifetime Value
LVS	= Lagerverwaltungssystem
MAIS	= Marketing-Informationssystem
MBKS	= Mercedes-Benz-Kundenberatungssystem
MbO	= Management by Objectives
M-Business	= Mobile Business
M-Commerce	= Mobile Commerce
MCS	= management control systems
ME	= Mengeneinheit
NWA	= Nutzwertanalyse
OLAP	= Online Analytic Processing
OM	= Online Marketing
OR	= Operations Research
PAF	= Preis-Absatz-Funktion
PIMS	= Profit Impact of Market Strategies
PLZ	= Produkt-Lebenszyklus

P/M	= Produkt/Markt
POS	= Point of Sale
QR	= Quick-Response
RFID	= Radio Frequency Identification
ROCE	= Return on Capital Employed
ROI	= Return on Investment
SCM	= Supply Chain Management
SGE	= Strategische Geschäftseinheit
SPI	= Strategic Planning Institute
SWOT	= Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats
TKP	= Tausenderkontaktpreis
TP	= Teilprozess
TQM	= Total Quality Management
USP	= Unique Selling Proposition
VDZ	= Verband Deutscher Zeitschriftenverleger e.V.
WWS	= Warenwirtschaftssystem
XPS	= Expertensysteme
YMS	= Yield-Management-System
ZVEI	= Zentralverband der Elektroindustrie

1 Marketing und Controlling – Säulen moderner Unternehmensführung

1.1 Unternehmensführung vor neuen Herausforderungen

1.1.1 Wesen und Inhalte der Unternehmensführung

Unternehmensführung ist – wie schon wiederholt und ausführlich dargestellt (vgl. z.B. *Link* 2011, S. 3 ff.; grundlegend auch *Hahn* 1996, S. 45 ff.) – ein Prozess der Planung, Steuerung und Kontrolle, der der externen und internen Harmonisation der Unternehmung dient. **Planung, Steuerung und Kontrolle** sind also die Führungstätigkeiten, die die Richtung des Verhaltens der Unternehmung festlegen sollen. Diese Richtung selbst – das Führungsziel – ist inhaltlich dadurch vorbestimmt, dass sich die Unternehmung immer komplexeren und dynamischeren Märkten und sonstigen Umsystemen (Volkswirtschaft, Gesellschaft, Umwelt usw.) gegenüberstellt, in denen sie ihr erfolgreiches Überleben sicherstellen muss. Es besteht die permanente Notwendigkeit einer **Harmonisation** zwischen der Unternehmung und den Anforderungen/Erwartungen der Umsysteme. Diese **externe** Harmonisation herzustellen wird als eine zentrale Aufgabe jeder Führungstätigkeit angesehen. Daneben existiert aber immer auch ein **internes** Harmonisationsproblem, das seine Ursache in der Arbeitsteilung hat. Da nämlich die Unternehmungsziele arbeitsteilig durch eine Vielzahl von Aufgabenträgern und Unternehmensbereichen verfolgt werden, muss durch Integration (ex ante) oder Koordination (ex post) einem Auseinanderdriften der Aktivitäten/Systeme entgegengesteuert werden. Dies sei als die interne Harmonisationsaufgabe der Führung bezeichnet (zur externen und internen Harmonisation vgl. analog *Bleicher/Meyer* 1976, S. 37, 48, 84 ff.).

Mit dem Begriff der externen und internen Harmonisation ist die Führungsaufgabe von den Basiszielen, von der Grundausrichtung her definiert; alle Sach-, Formal- und Sozialziele der Unternehmung sind lediglich konkretisierte Ausprägungen dieser Basisziele. Hierzu einige Beispiele:

- Die **Sachziele** (Kundenzufriedenheit, Produktqualitäten, Produktmengen, Liefertermine usw.) leiten sich unmittelbar vor allem aus den Anforderungen/Erwartungen der Absatzmärkte, mittelbar aber auch aus den Formalzielen (Sachprojekte „müssen sich rechnen“) ab.
- Die **Formalziele** (Gewinn, Rentabilität, Shareholder Value usw.) leiten sich speziell aus den Anforderungen/Erwartungen der Kapitalmärkte (bzw. Kapitalgeber) ab.
- Die **Sozialziele** leiten sich, sofern sie auf die Mitarbeiter gerichtet sind (Mitarbeiterzufriedenheit, Humanisierung der Arbeitswelt usw.), aus den Anforderun-

gen/Erwartungen der Personalmärkte, in anderen Fällen (Umweltschutz, Mäzenatentum usw.) aus den Anforderungen/Erwartungen von Staat und Gesellschaft ab.

All diese Ziele werden sodann im Rahmen der internen Harmonisation auf die einzelnen Unternehmensbereiche und Aufgabenträger heruntergebrochen.

Nachdem nun die Führungsziele überblickartig skizziert worden sind, wollen wir uns auch noch etwas näher mit den Führungstätigkeiten – speziell der **Steuerung** – beschäftigen. Während zur Tätigkeit der Planung eine unübersehbare Fülle von Literatur existiert, wurde der Steuerung bisher eher wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Dies ist in Anbetracht der neueren Entwicklungen in der Unternehmensführung (und dem Controlling) eine ärgerliche Lücke. Es sei im Folgenden kurz dargelegt, dass moderne Unternehmensführung (und modernes Controlling) durch bestimmte Formen der Steuerung gekennzeichnet sind.

Steuerung bezeichnet – in Anlehnung an *Hahn* (1996, S. 46 f.) – die Tätigkeit der **Durchführungsveranlassung** durch eine Führungskraft. Unterstellt wird ein abgeschlossener Planungs- bzw. Entscheidungsprozess, d.h. das Vorliegen einer nur noch von einem Dritten in die Realität umzusetzenden Handlungsalternative. Es bedarf also einer Einwirkung auf einen für die Umsetzung ausgewählten Aufgabenträger. Diese Durchführungsveranlassung kann alternativ als direkte persönliche oder als indirekte unpersönliche Einwirkung erfolgen (vgl. hierzu und im Folgenden *Link* 2011, S. 15 ff.). Typische Anwendungsfälle im ersten Fall sind mündliche Anweisungen für einen spezifischen Einzelfall, im zweiten Fall generelle Anweisungen in Gestalt schriftlicher Dauerregelungen. Generelle Dauerregelungen schaffen eine Struktur in der Unternehmung, die das Verhalten aller Aufgabenträger steuert, weshalb wir hierfür die Bezeichnung „**strukturelle Steuerung**“ gewählt haben. Konkret wird strukturelle Steuerung in der Unternehmung erlebt durch die Regelungen, wie sie in Führungssystemen, d.h. Organisations-, Planungs-, Kontroll-, Informations-, Controlling-, Werte- und Personalführungssystemen, enthalten sind. Da es möglich und lohnend ist, in derartige Dauerregelungen wesentlich mehr Anstrengungen und Know-how als in Einzelfallregelungen zu investieren, wird damit bereits an dieser Stelle deutlich, dass **Professionalität** der Unternehmensführung stark auf den Einsatz struktureller Steuerung (i.S. leistungsstarker, innovativer Führungssysteme) angewiesen ist.

Die weiteren Vorteile (und Grenzen) struktureller Steuerung sind an anderer Stelle ausführlich dargestellt worden (siehe hierzu im Einzelnen *Link* 2011, S. 20 ff.). Es sei aber bereits an dieser Stelle darauf verwiesen, dass modernes Controlling durch eine optimale **Verzahnung** von strukturellen und fallweisen Regelungen charakterisiert ist (siehe hierzu im Einzelnen den Kontributionsorientierten Ansatz des Controlling bei *Link* 2004b, S. 419 ff.).

Das Ergebnis unserer bisherigen Überlegungen wird in Abb. 1.1-1 festgehalten. Daraus wird nunmehr auch deutlich, dass im Rahmen einer Willensdurchsetzung auch die Kontrolle entweder persönlich oder aber strukturell ausgeübt werden kann. Gerade der Einsatz moderner EDV-Systeme bringt einen immer höheren Anteil strukturell ausgeübter Kontrolle mit sich.

Führungstätigkeit		Führungsziel	
Planung		Harmonisation	
		extern	intern
Steuerung		Integrative Gestaltung der Beziehungen des Systems Unternehmung zu Umsystemen und Stakeholdern	Integration/ Koordination der Beziehungen zwischen den Elementen des arbeitsteiligen Systems Unternehmung
persönlich (über persönlichen Kontakt)	strukturell (über generelle Regelungen)		
Kontrolle			
persönlich (über persönlichen Kontakt)	strukturell (über generelle Regelungen)		

Abb. 1.1-1: Persönliche versus strukturelle Führung

Quelle: Link 2011, S.17

1.1.2 Die neuen Herausforderungen

Kaum ein Anbieter wird heute um Beispiele verlegen sein, die eine weitere Verschärfung seiner Wettbewerbsbedingungen verdeutlichen. Neben der Zahl und Leistungsfähigkeit der **Wettbewerber** (u.a. auch durch den Europäischen Binnenmarkt und die Globalisierung) und Veränderungen seitens der **Kunden**, sind es zahlreiche andere Herausforderungen in den ökonomischen, technologischen, rechtlich-politischen, sozio-kulturellen und ökologischen **Umsystemen** der Unternehmung, die dies bewirken (vgl. im Einzelnen Link 2011, S. 1 ff., 40 ff.; Link/Schleuning 1999, S. 72 ff.; Gerth 1999, S. 174 f. und die dort jeweils angesprochene Literatur):

- Zunächst hat die **Unsicherheit** zugenommen. Der moderne Kunde ist zum einen durch die Fülle der von den Unternehmen auf ihn einwirkenden Informationen überfordert (information overload), zum anderen durch immer wieder von Presse, Fernsehen und Warentestern aufgedeckte Fälle eines Fehlverhaltens von Unternehmen (Produktmängel, Gesundheitsgefährdung des Kunden, Übervorteilung des Kunden, Umweltsünden, Datenmissbrauch usw.) verunsichert. Das subjektiv empfundene Kaufrisiko nimmt zu. Wettbewerbsvorteile entstehen folglich für jene Unternehmen, denen es gelingt, nachhaltig das **Vertrauen** der Kunden zu gewinnen – siehe Abb. 1.1-2. Dies gilt im Übrigen auch für vertrauensvolle Beziehungen zu anderen Gruppen von Stakeholdern. Vertrauensdefizite bedeuten nicht nur im Hinblick auf Kunden klare Wettbewerbsnachteile: Auch Kapitalgeber,

Mitarbeiter, Lieferanten sowie staatliche Institutionen werden immer in solche Beziehungen investieren, bei denen ihre – subjektiv oder objektiv begründete – Unsicherheit bezüglich des zukünftigen Verhaltens geringer und damit die Erfolgsaussichten der Beziehungen höher sind.

- Zum Zweiten hat die **Diversität**, d.h. die Unterschiedlichkeit der Kundenanforderungen zugenommen. Marktsegmente werden immer kleiner; der Trend geht seit langem in Richtung einer zunehmenden Produktdifferenzierung, wobei Schlagworte wie Wertewandel und -vielfalt, Selbstverwirklichung, hybrider Kunde sowie variety seeking eine Rolle spielen (siehe im Einzelnen *Hildebrand 1997* und die dort angeführte Literatur). Die Anbieter versprechen sich Wettbewerbsvorteile von der Schaffung immer neuer Produktvarianten, so dass der Markt sich in immer kleinere Segmente aufsplittet (Fragmentierung der Märkte). Im Extremfall kommt es zu einer Forderung nach **Individualisierung** bzw. individualisierten Produkten, also gewissermaßen „Unikaten“, die nach den spezifischen Bedürfnissen des Einzelkunden konzipiert sind. Aus den klassischen Marktsegmenten werden unzählige „segments of one“.

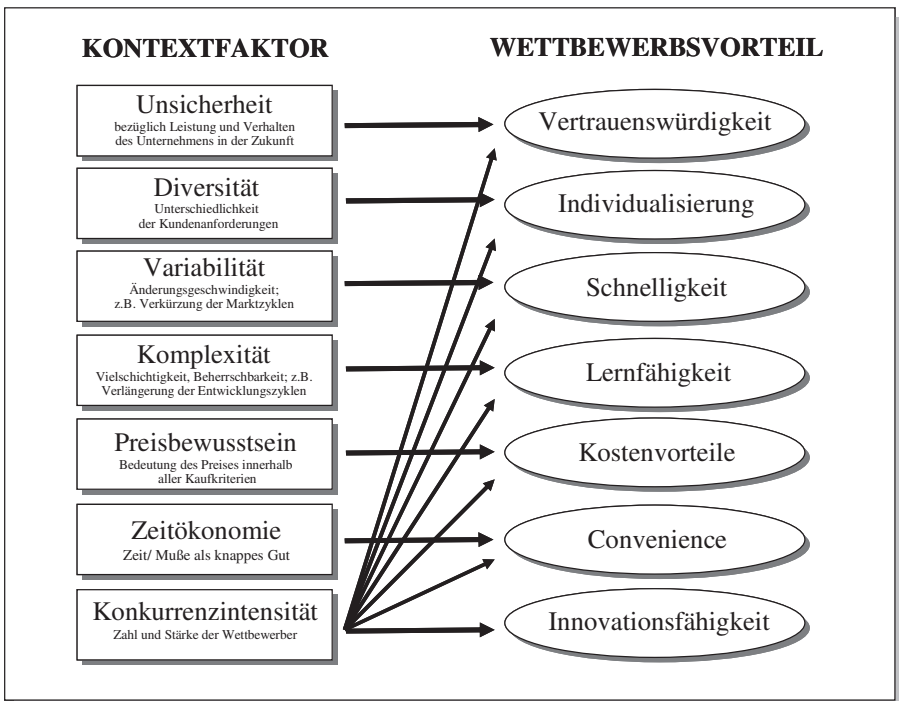


Abb. 1.1-2: Unternehmungskontext und Wettbewerbsvorteile

Quelle: In Anlehnung an Link/Hildebrand 1993, S. 13; Link 2011, S. 40; Gerth 1999, S. 177

- Gleichzeitig ist eine Erhöhung der **Variabilität**, d.h. der Änderungsgeschwindigkeit wichtiger Kontextfaktoren in Märkten und Umsystemen zu beobachten. Der Marktzyklus, d.h. die Zeitspanne der ökonomischen Nutzbarkeit eines Produktmodells, wird kürzer und **Schnelligkeit** bei der time-to-market, der Angebotser-

stellung, der betrieblichen Durchlaufzeit sowie der Auslieferung des Produktes wird zur überlebenskritischen Fähigkeit in immer mehr Branchen. Die Bereitschaft des Kunden, auf die Lieferung eines Produktes zu warten, sinkt; da der verschärfte Wettbewerb sich auch als Schnelligkeits-Wettbewerb vollzieht, wird die Lieferzeit zum wichtigen Auswahlkriterium. Aus der zuvor erwähnten Forderung nach individualisierten Produkten und dem daraus resultierenden zusätzlichen Zeitbedarf einerseits und der Forderung nach verkürzter Lieferzeit andererseits entsteht somit eine Art „Zeitfalle“ für die Anbieter.

- Die **Komplexität** der technologischen, rechtlich-politischen, ökonomischen, ökologischen und sozio-kulturellen Umsysteme nimmt immer weiter zu (Komplexität technologischer Entwicklungen, rechtlich-politischer Entscheidungs- und Genehmigungsprozesse, ökonomischer Verflechtungen usw.). Gefordert ist damit eine zunehmende **Lernfähigkeit**. Wie schwierig und schmerzlich Lernprozesse für die Gesellschaft als Ganzes wie auch für einzelne Unternehmen sein können, hat sich in den letzten Jahrzehnten z.B. besonders im ökologischen Bereich gezeigt. Aber auch im rein ökonomischen Bereich ist Lernfähigkeit erforderlich, wenn auf die Dauer Produktentwicklungszyklen verkürzt, Ausbeuteziffern erhöht, Erfahrungskurveneffekte ausgenutzt und Perfektion bzw. Null-Fehler-Niveau erreicht werden sollen.
- Ein weiterer charakteristischer Kontextfaktor über viele Branchen hinweg ist das gesteigerte **Preisbewusstsein** der Kunden. Immer häufiger gewinnt der Kunde (auch aus den zahlreichen Testberichten) den Eindruck, dass sich in vielen Produktbereichen ein Gleichstand der Qualität herausgebildet hat, d.h. ein Leistungsstandard, bei dem echte Überlegenheit eines Anbieters im Preis-/Leistungsverhältnis kaum noch anzutreffen ist. Eine nahe liegende Konsequenz ist dann die Bevorzugung der preiswertesten Anbieter. Die Anbieter müssen in dieser Situation danach trachten, sich in Produktion und Verwaltung **Kostenvorteile** aufzubauen, was bekanntlich die Entwicklung der letzten Jahrzehnte in der betrieblichen Praxis stark geprägt hat (Lean Management, Kaizen, Business Reengineering, Gemeinkosten-Wertanalyse, Prozesskostenrechnung usw.).
- **Zeitökonomie** als Anforderung resultiert aus einem immer bewussteren Umgang der Kunden mit den knappen Gütern Zeit und Muße. Die Konsequenz daraus war und ist, dass den Kunden beim Einkauf, in Küche und Haushalt, in der Freizeit usw. immer mehr an **Convenience** bei Produkten und Dienstleistungen geboten wird.
- Schließlich werden alle diese Kontextfaktoren überlagert von der zunehmenden **Konkurrenzintensität**. Diese könnte bekanntlich leicht zu einem ruinösen Preiswettbewerb führen; will man sich dem entziehen, muss man in bestimmten Punkten eine Überlegenheitsposition gegenüber den Konkurrenten erringen. Damit wird die **Innovationsfähigkeit** einer Unternehmung zu einem überlebenswichtigen Merkmal.

1.2 Die Entwicklung im Marketing

1.2.1 Spannweiten des Begriffes „Marketing“

Vorweg sei eingeräumt, dass die Spannweite des Begriffes „Marketing“ in der Wissenschaft – verglichen mit der Praxis – nicht mehr sehr groß ist; dies wird noch darzustellen sein. Warum es aber dennoch notwendig erscheint, einleitend etwas über unzweckmäßige, irreführende oder gar falsche Begriffsbildungen zu schreiben, hängt mit dreierlei zusammen:

- Zum einen sind auch in der Wissenschaft Entwicklungs- und Erkenntnisphasen der „richtigen“ Begriffsbildung zu unterscheiden.
- Zum Zweiten ist – wahrscheinlich auch bedingt durch den vorgenannten Punkt – nach wie vor ein beträchtlicher **Begriffswirrwarr** in puncto „Marketing“ in der betrieblichen Praxis festzustellen; die diesbezüglichen Unklarheiten und Missverständnisse ziehen leider erhebliche und sehr gefährliche Fehler in der Unternehmenspolitik nach sich.
- Zum Dritten wird der Marketing-Begriffswirrwarr noch übertroffen von den Unklarheiten und Fehleinschätzungen zum Begriff Controlling; führt man daher nicht ganz zu Anfang bei beiden Begriffen eine Klärung herbei, so kann die Begriffs-Kombination Marketing-Controlling erst recht unscharf geraten.

Im nachfolgenden Abschnitt wird dargestellt, welche Entwicklungsphasen des Marketing im Einzelnen unterschieden werden können. Ohne dem vorgreifen zu wollen, kann die damit verbundene unterschiedliche Orientierung für einen Teil des heute noch in der **Praxis** vorhandenen Begriffswirrwarrs verantwortlich gemacht werden. Noch heute besteht ein besonders folgenschweres Missverständnis darin, Marketing setze erst bei der „Vermarktung“ bereits **vorhandener** Produkte an. Marketing ist dann im Wesentlichen die Kunst, Produkte mittels Preispolitik, Werbung und Vertrieb „abzuverkaufen“. Viele Unternehmen gehen tatsächlich so vor, d.h. überlassen die Produktpolitik ihren Technikern, verzichten auf Marktforschung und folgen der Fiktion, der Angler (bzw. Anbieter) sei in der Lage, die Attraktivität eines möglichen neuen Köders an der Angel (bzw. neuen Produktes) selbst zu beurteilen.

Wenn aber die Produktpolitik zutreffenderweise von Unternehmen in das Marketing-Mix einbezogen wird, so handelt es sich in vielen Fällen um einen rudimentären Produktansatz. Es wird quasi nur das funktionale Produkt gesehen; auf die immensen Möglichkeiten einer verhaltenswissenschaftlich fundierten „Markierung“ von Produkten in der **Vorstellungswelt** der Konsumenten über Phänomene wie das „Markenbild“ wird dabei verzichtet (vgl. hierzu ausführlich *Link* 1988a, S. 96 ff.; *Esch/Wicke* 1999, S. 46 ff.).

Ein anderes Charakteristikum der betrieblichen Praxis besteht darin, dass „Marketing“ und „Vertrieb“ organisatorisch oft voneinander separiert werden und u.U. in ein unnötig starkes Spannungsverhältnis zueinander geraten. Dies kann dann im Üb-

rigen auch zur Konsequenz eines vom „Marketing-Controlling“ zu stark losgelösten „Vertriebs-Controlling“ führen.

In der Wissenschaft wurde die für das moderne Marketingverständnis charakteristische **Kundenorientierung** aller Unternehmensaktivitäten vor allem durch *Levitt* (1960), *McCarthy* (1964) und *Kotler* (1974) akzentuiert. Auf dieser Basis setzte sich auch im deutschen Sprachraum die Vorstellung von Marketing als der **Führung des Unternehmens vom Markt her** durch (vgl. insbesondere *Meffert* 1998; *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* 1997). Aus diesem Marketingverständnis leiten sich – wie zu zeigen sein wird – weit reichende Konsequenzen für ein modernes Marketing-Controlling ab.

Allerdings waren, wie die nachfolgenden Ausführungen skizzieren, einige Entwicklungsstufen im Marketingverständnis zu durchlaufen, bevor sich ein der heutigen Umsystemkomplexität angemessenes Aussagesystem herausbilden konnte.

1.2.2 Entwicklungsphasen des Marketing

Zu den Entwicklungsphasen des Marketing liegen naturgemäß bereits Darstellungen vor; nachstehend soll der von *Meffert* (1999, S. 411) weitgehend gefolgt werden – mit Ausnahme der Entwicklung in den 90er-Jahren. So bedeutungsvoll die einsetzende Umweltorientierung auch war, so handelte es sich dabei aber um ein Phänomen, das über den Marketingbereich hinaus die gesamte Betriebswirtschaftslehre inkl. Produktions-, Beschaffungs- oder F&E-Bereich betraf. Sucht man nach marketingspezifischen Neuorientierungen, so muss man unseres Erachtens vor allem den Übergang zu einem **Beziehungsmarketing** (Relationship Marketing) nennen, bei dem der **Einzelkunde** in den Blickpunkt rückt (One-to-one-Marketing) (zur Entwicklung des Direkt- und Dialogmarketing siehe auch *Mann* 2004b, S. 1 ff.; *Mann* 2006, S. 345ff.). Nicht zufällig haben sich die Aufwendungen für **Direktmarketing** in diesem Zeitraum vervielfacht (s.u.). Bezugspunkt der Ausführungen ist dementsprechend Abb. 1.2-1.

Es klang bereits an, dass in der Nachkriegszeit eine Produktions- und Distributionsorientierung vorherrschte. In den 60er-Jahren vollzog sich durch den Gedanken der Kundenorientierung der oben erwähnte Durchbruch zum eigentlichen Marketing. Die 70er-Jahre standen dann unter der zunehmenden Nachfragemacht des Handels, während in den 80er-Jahren die Orientierung an den Wettbewerbern und damit die Erringung strategischer Wettbewerbsvorteile im Blickpunkt standen.

Wichtiger noch ist der Blick auf Gegenwart und Zukunft. Die 90er-Jahre – und erst recht das hinter uns liegende Jahrzehnt – sehen wir im Zeichen des **Direktmarketing**. Unter Direktmarketing verstehen wir die Herstellung unmittelbarer Kundenbeziehungen aus informationeller (Direktwerbung) und ggf. auch leistungsmäßiger (Direktvertrieb) Sicht (hierzu und im Folgenden vgl. *Link/Schleuning* 1999). Betrachtet man z.B. die Entwicklung der Aufwendungen für Direktwerbung in Deutschland zwischen 1988 und 1998, so ergibt sich fast eine Verdreifachung der bewerteten Aktivitäten (von 12,8 auf 37 Milliarden DM). Wir gehen zwar in unserer Zukunftsprognose nicht so weit wie die häufig zitierte Aussage „All marketing will be direct marketing“, aber mit dem **Online-Marketing** ist die eigentliche Revolution

in Direktmarketing, Marketing und Betriebswirtschaft noch längst nicht abgeschlossen. Online-Marketing zielt – bei professioneller Ausschöpfung seines Potenzials – immer auf die Herstellung unmittelbarer Beziehungen zum Kunden und ist insoweit dem Direktmarketing zuzurechnen (siehe im Einzelnen *Link/Tiedtke* 1999b, S. 10). Und immer deutlicher wird, dass Online-Marketing die bisherigen Regeln, Wertschöpfungsketten und Angebotspositionierungen der Branchen in einer Weise verändern wird, wie es grundlegender nicht vorstellbar ist.

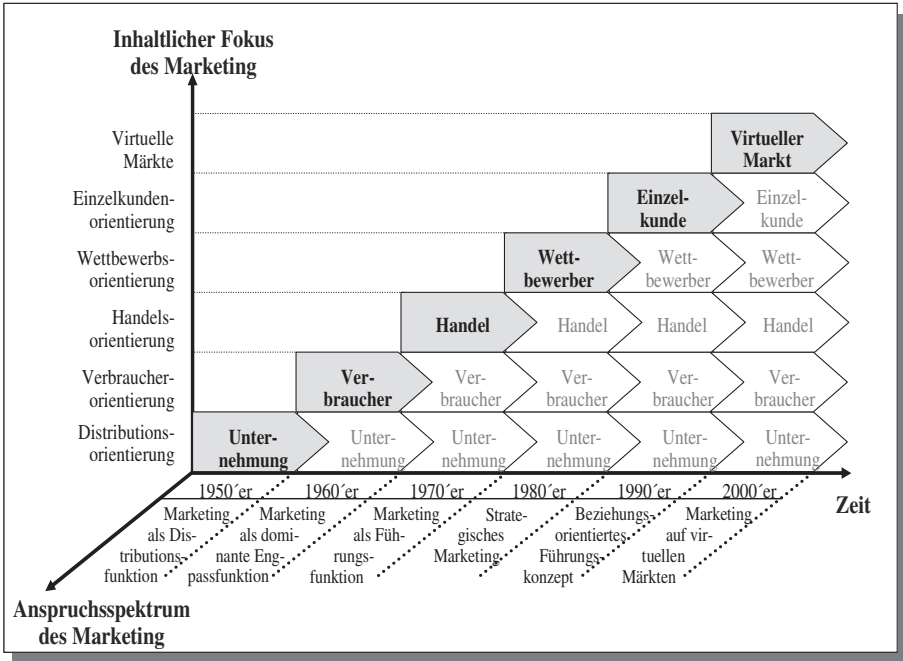


Abb. 1.2-1: Entwicklungsphasen des Marketing
 Quelle: Modifikation von Meffert 1998, S. 7; 1999, S. 411

Wie ist es zu der Neuorientierung des Marketing im Sinne eines **One-to-one-Marketing** gekommen? Die Antwort liegt in den Marktveränderungen, wie sie in Abschnitt 1.1.2 dargestellt wurden. Insbesondere die erhöhten Anforderungen an Individualisierung, Schnelligkeit, Lernfähigkeit, Kostensenkung und Convenience erklären die stürmische Entwicklung des Direktmarketing in den letzten Jahrzehnten. Es ist bereits im Einzelnen verdeutlicht worden, wie das neue elektronische Direktmarketing diesen Anforderungen sowohl im Leistungs- als auch im Dialogangebot der Unternehmen optimal Rechnung tragen kann (siehe im Einzelnen *Link/Schleuning* 1999, S. 119 ff.). Aus den gleichen Gründen wird auch die Zukunft dem elektronischen Direktmarketing gehören, wobei die Bearbeitung **virtueller Märkte** weiter in den Blickpunkt rücken wird.

Dabei handelt es sich beim One-to-one-Marketing nicht nur um eine Verfeinerung der Analyse im Sinne des Überganges zu extrem kleinen Marktsegmenten (segment of one). Es geht auch nicht in erster Linie um Techniken der direkten Kundenkom-

munikation (vom klassischen Werbebrief über den Einsatz von Kundendatenbanken, Laptops, Call Centern und E-Mails bis hin zu personalisierten Websites). Vielmehr geht es um neue **Paradigmen** im Marketing, auf die im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingegangen, sondern nur verwiesen werden kann (siehe im Einzelnen *Diller/Kusterer* 1988; *Hildebrand* 1997; *Link/Schleuning* 1999, S. 106 ff., 134 ff.; *Link/Tiedtke* 1999b und die dort jeweils angeführte Literatur):

- Das Paradigma der langfristig angelegten Kundenbeziehung und Kundenbindung sowie – damit in engem Zusammenhang stehend –
- die zunehmende Individualisierung aller vier Sub-Mixe des Marketing-Mix auch im Konsumgüterbereich, und
- die sich ebenfalls laufend verstärkende Kundenintegration und -interaktion auf virtuellen Märkten.

1.3 Die Entwicklung des Controlling

1.3.1 Spannweiten des Begriffes „Controlling“

Der Begriffswirrwarr in puncto Marketing wird nur noch übertroffen von den Unklarheiten, Widersprüchen und Fehlinterpretationen bezüglich des Begriffes Controlling. Dies erklärt sich aus Wortstamm und Entstehungsgeschichte des Controlling, das zunächst in den USA entstanden ist, dann nach Deutschland importiert wurde und in beiden Regionen eher als „historisch gewachsenes“ denn logisch-konsistent entwickeltes Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre angesehen werden muss.

Wie schon beim Marketingbegriff sei auch hier zunächst ein Blick auf die betriebliche Praxis gestattet. Controlling wird dort – man wagt es kaum auszusprechen – z.B. nach wie vor gern als „Kontrolle“ interpretiert. Noch enger (und unzweckmäßiger) ist die Gleichsetzung mit „monetärer Kontrolle“. Eine weitere Verengung stellt die häufig anzutreffende Vergangenheitsorientierung von „control“ dar (feedback-control versus feedforward-control). Aus alledem setzt sich dann das Bild des Controllers als „Registrator“ zusammen, wie es im Abschnitt 1.3.3 angesprochen werden soll; in diesem Abschnitt muss allerdings darauf verwiesen werden, dass es sich beim Registrator leider oft nicht lediglich um eine historische, sondern nach wie vor aktuell anzutreffende Erscheinungsform des Controlling handelt.

Eine weitere besondere Ausprägung in der betrieblichen Praxis stellt das „amerikanische Controllingkonzept“ dar, wie es von *Hahn* (1996, S. 785 ff.) im Rahmen einer empirischen Erhebung identifiziert und abgegrenzt worden ist. Danach werden dem Controlling auch das gesamte externe Rechnungswesen (Buchhaltung, GuV, Bilanzen) sowie ggf. noch Steuern und Versicherungen zugerechnet.

In der Wissenschaft hat sich ein Minimalkonsens dergestalt eingestellt, dass im Zentrum der Aufgabe des Controlling **Einsatz, Verbesserung und Koordination von Planungs-, Kontroll- und Informationssystemen** gesehen werden sollte (vgl. *Hahn* 1996, S. 182; *Horváth* 1996, S. 138 ff.; *Link* 1996, S. 186 f.; *Küpper* 1995, S. 12 f; *Reichmann* 1995, S. 12; *Weber* 1998a, S. 25 ff.; *Ahn* 1999, S. 113.). Jenseits dieses

Minimalkonsenses gibt es Auffassungsunterschiede, die insbesondere die Zielinhalte und Koordinationsreichweite betreffen (vgl. z.B. die Synopse bei *Hahn* 1996, S. 187). Unsere eigene Auffassung hierzu sei nachfolgend kurz skizziert.

Zunächst zu den **Zielinhalten** des Controlling: Wir hatten eingangs festgestellt, dass alle Sach-, Formal- und Sozialziele der Unternehmung lediglich als konkretisierte Ausprägungen der Basisziele der Unternehmensführung anzusehen seien, die wir als externe und interne Harmonisation bezeichnet hatten. Versteht man Controlling als Führungsunterstützung, erscheint es uns zwingend, dass Controller und die von ihnen geschaffenen Systeme nicht nur die Erreichung des Gewinnzieles, sondern aller für die Unternehmungsführung wichtigen Ziele unterstützen. Ebenso wenig wie die von ihm unterstützten Führungskräfte sollte der Controller die Vielfalt der Anforderungen aus den Umsystemen bzw. der Interessen verschiedener Stakeholder-Gruppen bei seinen Überlegungen außer Acht lassen. Die Gesamtheit der aus der Harmonisationsaufgabe abgeleiteten Sach-, Formal- und Sozialziele fassen wir unter dem Begriff „**Effizienzkriterien**“ zusammen; wir haben Inhalt und Ableitung derartiger Effizienzkriterien an anderer Stelle ausführlich dargestellt (siehe im Einzelnen *Link* 2011, S. 37 ff.).

Zur **Koordinationsreichweite** des Controlling: Neben Planungs-, Kontroll- und Informationssystemen existieren in der Unternehmung noch weitere Führungssysteme wie Organisations-, Werte- und Personalführungssysteme. Unstrittig besteht die Aufgabe, im Zuge einer integrativen Gestaltung aus den diversen einzelnen Führungssystemen gewissermaßen ein Gesamt-Führungssystem der Unternehmung zu schaffen. Strittig kann lediglich der spezifische Anteil des Controllers an der Integration auch der Organisations-, Werte- und Personalführungssysteme sein. An anderer Stelle (siehe *Link* 2011, S. 29 ff.) ist bereits ausführlich verdeutlicht worden, dass bei dieser Integrationsaufgabe Problemlösungsbeiträge aus unterschiedlicher Richtung erwartet werden können bzw. müssen. Zwar kommt dabei dem **Controlling** eine zentrale Rolle zu; daneben müssen aber vor allem auch von den Bereichen Organisation und Personalwirtschaft wichtige Problemlösungsbeiträge in Richtung auf eine stärkere Integration erwartet werden. Insofern muss die Integration der diversen Führungs(teil-)systeme von verschiedener Richtung her vorangetrieben werden.

Der Output des Controllingsystems kann z.T. als **Führungsdienstleistung**, z.T. als **Führungsleistung** verstanden werden. Als Führungsdienstleistung kann danach vor allem die Bereitstellung von Führungsinformationen verstanden werden, während Führungsleistung z.B. in der Systembildungs- und -integrationsaufgabe zu sehen ist. In dem Maße, in dem Controller durch Beratung und Diskussion auch am Prozess der Willensbildung des Managements beteiligt sind, liegt eine Führungsleistung i.S.v. „**Mitführung**“ vor. Das besondere (aber nicht alleinige) Augenmerk des Controllers gilt dabei der Erreichung der Formalziele.

1.3.2 Das „amerikanische Controlling“

Noch immer wird im internationalen Vergleich der Betriebswirtschaftslehre in den USA eine herausragende Stellung zugesprochen, die eine starke Ausstrahlung auf andere Länder hat (vgl. *Homburg* 1999, S. 196). Die Entwicklungen in den USA

gelten in vielerlei Hinsicht als Vorbild für Innovationen betriebswirtschaftlicher Konzeptionen (wie z.B. das Total Quality Management (TQM), der Ansatz des Benchmarkings oder das Customer Relationship Management (CRM)), und förderten deren Aufstieg und Positionierung im internationalen Kontext (vgl. Weber 2004, S. 281). Der **American Way of Management** steht international, wenn nicht gar global, immer noch für Fortschritt und Erfolg (vgl. Reisach 2007, S. 13). In wirtschaftlicher Hinsicht bringt Deutschland den USA großen Respekt und Bewunderung entgegen, nicht zuletzt aus historischen Gründen durch den Wiederaufbau nach dem zweiten Weltkrieg (vgl. Bleicher 1990, S. 7-8) und durch die Tatsache, dass sich US-Unternehmen in der Globalisierung gut zu behaupten scheinen. Die Vorbildfunktion der USA fasziniert, führt aber zu einem unkritischen Umgang mit Konzepten und Instrumenten (vgl. Reisach 2007, S. 13-14). Seit dem Lehman-Schock, der Finanzkrise und ihren Folgen steht das **amerikanische Managementmodell** jedoch in der Kritik. Es wird sogar von einem Scheitern des US-Führungsstils gesprochen (vgl. Schwenker 2011, S. 12-13). Mehr denn je stellt sich daher die Frage, was gute Unternehmensführung ausmacht und wie (stark zunehmende) Komplexität bewältigt werden kann. „Denn das amerikanische Managementmodell ist nicht an der Krise gescheitert, sondern daran, Komplexität systematisch zu unterschätzen“ (Schwenker 2011, S. 15).

Neben der Attraktivität des Marktes (als Gewinn- und Wachstumsperspektive) ist die Professionalität der Unternehmensführung eine entscheidende Determinante für den Erfolg des Unternehmens. Zunehmende Marktsättigungen und zunehmender Kunden- und Konkurrenzdruck machen eine umsichtige und vorausschauende Unternehmensführung wichtiger denn je (vgl. Becker et al. 2008, S. 20). Dazu gehört zweifelsohne ein modernes Controlling, welches an den Interessen der verschiedenen Stakeholder ausgerichtet wird (vgl. Wagner 2009, S. 45). Dabei sollte der Blickwinkel des Controlling auf die Chancen und Bedrohungen der Märkte und nicht (primär) auf das Rechnungswesen gerichtet sein, wie es augenscheinlich im US-Controlling der Fall ist (vgl. Link/Vesper 2011, S. 325 ff.). Das Defizit einer zu starken Finanzorientierung des Controlling wird in den USA selbst erkannt und die deutsche Controllingausrichtung als „best practice“ diskutiert (vgl. Sharmann 2005, S. 324). Wir erleben daher seit einiger Zeit einen Wissenstransfer von Deutschland in die USA (vgl. Sharman 2005, S. 325 f.; Horváth 2006b, S. 3; Hoffjan 2008, S. 660). Auch dies macht eine Beschäftigung mit dem US-Controlling nötig, um die eigene Controllingkonzeption (und die Errungenschaften der letzten Jahre insb. im Bereich des Marketing-Controlling) besser einordnen zu können. Im Folgenden wird daher zuerst auf das controllingrelevante Begriffssystem in den USA eingegangen, bevor die US-amerikanische Geschäftskultur als Hintergrund und wesentlicher Faktor für die Entwicklung und Einordnung des US-Controlling näher betrachtet wird.

Historisch ist der Ursprung der Institution des Controllers und folglich einer pragmatischen Controllingkonzeption, die in den USA ursprünglich unter dem Begriff der **Controllership** nach dem *Financial Executive Institute (FEI)* geprägt wurde (vgl. Otto 2000, S. 34; Messner 2003, S. 35), im angloamerikanischen Raum begründet (vgl. Siegart 1982, S. 97 ff.; Horváth 2009, S. 21 ff.). **Controllership** bzw. die **Controllership function** (vgl. Baumgartner 1980, S. 22; Richter 1987, S. 17), wovon inhaltlich eine sehr breit angelegte finanz- und rechnungswesenorientierte Führungsunterstützungsfunktion verstanden wird (zu den Kernaufgaben zählen

Planning for control, Reporting and Interpreting, Evaluation and Consulting, Tax Administration, Government Reporting, Protection of Assets vgl. *FEI* 1962, S. 289; *Agthe* 1969, S. 353 f.; *Otto* 2000, S. 26 f.; *Messner* 2003, S. 38), hat als betriebswirtschaftliches Phänomen in den USA die wissenschaftliche und betriebliche Beschäftigung mit Controlling als Funktion im deutschsprachigen Raum angestoßen (vgl. *Küpper* 1997, S. 1).

In Deutschland erfolgte der Import der Controllershship aus den USA nicht ohne erhebliche konzeptionelle Eigenentwicklungen. Auch der Begriff **Controlling als Führungsunterstützungsfunktion** mit seinen verschiedenen Auslegungen und Akzenten ist eine weitgehend deutschsprachige Konvention und in seiner Verwendung nur begrenzt kongruent mit der internationalen Terminologie (vgl. *Hoffjan* 2009, S. 25). In den USA wird unter Controlling primär eine Führungsfunktion verstanden, die von den Führungskräften im Rahmen der Unternehmensführung als letzte Phase des Managementprozesses ausgeübt wird (dies folgt der Logik des klassischen Katalogs von Managementfunktionen in der US-Literatur, vgl. *Wehrich/Koontz* 2005, S. 5 f., S. 28 f. und S. 477 ff.; vgl. auch *Richter* 1987, S. 15 ff. und die dort angegebene Literatur). Aufgrund der Ambivalenz des englischen Wortes „(to) control“, welches aufgrund seiner vielen Bedeutungen in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen (von der Psychologie, über die Organisations- und Betriebswirtschaftslehre bis zur Alltagssprache) Anwendung findet (vgl. *Richter* 1987, S. 15-16), ist eine Begriffsexplikation, an dessen Ende ggf. ein neuer Terminus steht, nichts Ungewöhnliches (zu dieser Methode vgl. *Becker* 2007, S. 21 f.). In Deutschland wurde mit dem Terminus **Controlling**, den Bindestrich Controlling-Termini (**Marketing-Controlling** etc.) für unterschiedliche Funktions- und Objektbereiche und dem **Controller** als Institution eine weitgehend einheitliche fachsprachliche Terminologie herausgebildet. Controlling als Kunstbegriff hat sich demnach in Deutschland durchgesetzt, wird aber in den USA so, wie im deutschen Kontext, nicht verwendet (vgl. *Schoepfner* 1998, S. 12).

In den USA findet sich sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis keine einheitliche Controlling-Terminologie. Vielmehr existiert der Begriff Controlling, wie bereits angedeutet, als Bezeichnung für eine Führungsunterstützungsfunktion nicht (vgl. *Messner* 2003, S. 28). Neben der Controllershship gibt es in den USA die Gebiete **Management (Managerial, Internal) Accounting** sowie **Management Control** mit Funktionen und Inhalten, die dem deutschen Controlling partiell entsprechen. Controlling in den USA perspektivisch zu erfassen und zu verstehen, lässt sich daher nur schwer auf einen Begriff und Themenkomplex reduzieren (*Horváth* spricht auch über „sprachliche Verwirrspiele“, *Horváth* 2009, S. 18). Für die (internationale) Controllerpraxis als auch für die akademische Auseinandersetzung bedeuten begriffliche Unklarheiten konzeptionelle und institutionelle Reibungsverluste (vgl. *Roso et al.* 2003, S. 56; *Kaland/Wömpener* 2007, S. 31).

Management Accounting wird oftmals gleichgesetzt mit dem deutschen Begriff des **internen Rechnungswesens** (vgl. *Zirkler* 2002, S. 1; *Roso et al.* 2003, S. 58 und die dort angegebene Literatur; *Koslowski/Jannert* 2008, S. 26; *Ikäheimo/Taipaleenmäki* 2010, S. 349-350). Die neueste Fassung des **Institute of Management Accountants IMA** (einer der wichtigsten Controllingverbände in den USA, vgl. *Horváth* 2009, S. 23) geht jedoch wesentlich weiter: „Management Accounting is a profession that

involves partnering in management decision making, devising planning and performance management systems, and providing expertise in financial reporting and control to assist management in formulation and implementation of an organization's strategy“ (IMA 2008, S. 1; zum Vergleich der beiden Controller-Leitbilder des IMA von 1981 (primär Finanzorientierung) und 2008 (Business Partner-Orientierung) vgl. Kaiser 2009, S. 24-25). Trotz einer gewissen Nähe zum deutschen Controlling (vgl. Hoffjan 2009, S. 26 ff.) bleibt das Management Accounting aber weitaus finanzorientierter und umfasst in der weiteren (aber in der US-Literatur kennzeichnenden) Auslegung das gesamte Rechnungswesen und Tätigkeiten des **Financial Accounting**, einschließlich der Verantwortlichkeiten gegenüber externer Berichtsadressaten wie dem Fiskus (vgl. Willson/Colford 1991, S. 22; Fickert 1993, S. 204; Hirsch/Mertins 2008, S. 17 f.; Hoffjan 2009, S. 286). Durch diese klassische, **feedback-orientierte** Ausrichtung ist konzeptionell der vorausschauende Einfluss auf die Entscheidungsfindung der Führung in der Regel geringer als in Deutschland (vgl. Jaensch 1989, S. 279). US-amerikanische Controllerebereiche sind auf Grundlage dieser Controllershship auch nicht für weitergehende Koordinationsaufgaben verantwortlich (vgl. Stoffel 1995, S. 122), wie sie im Rahmen des kontributionsorientierten Ansatzes bspw. diskutiert werden (siehe Link 2011, S. 225 ff.).

Andere Autoren definieren Controlling als **Management Accounting and Control** (vgl. Becker 2005, S. 61), was sprachlich ähnlich nahe liegt, aber wiederum zu einer neuen Gleichung führt und die gesamte Literatur zu **Management Control** mit einschließt, die maßgeblich von Anthony und Walker der Harvard Business School in den 60er Jahren begründet wurde (vgl. Howell 2006, S. 21). Die Bandbreite der Begriffsinhalte ist auch auf diesem Gebiet sehr groß. Klassisch ist in der US-Literatur die Definition als Führungsfunktion von Anthony: „Management Control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization's strategies“ (Anthony et al. 1992, S. 6; Anthony/Govindarajan 2001, S. 6). Neben der Interpretation als Führungsfunktion wird unter **Management Control Systems** ein Führungsunterstützungssystem verstanden. „Managerial activities to achieve control are referred to as management control while the corresponding systems of control are referred to as management control systems (MCS)“ (Hutzschenreuter 2009, S. 2). Obwohl Management Control auch als (Unter-)Funktion innerhalb des Management Accounting gesehen wird (vgl. Atkinson/Kaplan 2001, S. 11), liegt die Perspektive beim Management Control auf der sozialen Kontrolle und dem sozialen Einfluss durch das Management (vgl. Schwarz 2002, S. 30 ff.; ähnlich Simons 1995, S. 5). Der Controller unterstützt dabei das Management bei der Ausübung von Management Control im Rahmen seiner Führungstätigkeit (vgl. Roehl-Anderson/Bragg 2007, S. 12 f.). Im Gegensatz zur Controllershship und zum Management Accounting gibt es für das Management Control keine Definition einer berufsständischen Organisation wie durch das FEI oder IMA. Alle drei Begrifflichkeiten stehen je nach Autor und Auslegung im Zusammenhang mit dem deutschen Controllingverständnis. Weiterer Forschungsbedarf ist in Anbetracht zunehmender Internationalisierung offensichtlich (vgl. Roso et al. 2003, S. 61).

Organisatorisch finden sich in den USA eher selten Controllingabteilungen, wie sie hierzulande in den Unternehmen verankert sind. Die entsprechenden Funktionen werden überwiegend durch das **Finance Department** oder das **Accounting De-**

partment wahrgenommen und das **Controller's Department** ist innerhalb des Financial Management eines Unternehmens integriert (vgl. *Hahn* 1978, S. 104 f.; *Stoffel* 1995, S. 140). Daher finden sich als Institutionen in den USA im Wesentlichen der **Chief Accounting Officer** oder es wird ihm aufgrund der Aufgabenkomplexität des jeweiligen Unternehmens ein zusätzlicher **Management Accountant** oder ein **Financial Controller** (auch als Financial Analyst zu finden) an seine Seite gestellt (vgl. *Willson et al.* 1999, S. 11 f; *Horngren et al.* 2002, S. 5; *Rieger* 2005, S. 3). Gleichwohl findet sich in US-amerikanischen Unternehmen die Bezeichnung **Controller** wieder, welche jedoch für den ranghöchsten Management Accountant bzw. für den „most senior finance executive“ (*Howell* 2006, S. 20) vorbehalten ist (vgl. *Hoffjan* 2009, S. 26). Entscheidend ist, dass trotz diverser Gestaltungsvarianten in der Praxis im Gegensatz zu den USA, die Controllingabteilungen in Deutschland meist unabhängig von den Finanzabteilungen institutionalisiert sind (vgl. *Hoffjan* 2009, S. 34; *Stoffel* 1995, S. 144; *Hahn/Hungenberg* 2001, S. 941 ff).

Es lässt sich festhalten, dass die Diskussion in den USA um das Phänomen „**control**“ sehr stark institutionell geprägt ist. Es findet eine primär berufsständische Entwicklung und Ausbildung der Controller statt (vgl. *Bauer* 2002, S. 53). Im Vergleich zu Deutschland existiert auch kein vergleichbarer Forschungsstrang (vgl. *Weißberger* 2002, S. 394). Die Schwerpunktverlagerung der deutschen Controllingforschung auf die **konzeptionelle Ebene** und die Einnahme einer **Führungs- und Marktperspektive** und weniger rechnungs- und finanzorientierten Perspektive, wie in den USA, hat maßgeblich dazu beigetragen, ein eigenes deutsches Controllingprofil herauszubilden (i. S. einer eigenen Innovation, vgl. *Weber* 2004, S. 281). **Marktorientiertes Controlling** hat in Deutschland (mittlerweile) eine deutlich größere Bedeutung als in den USA. Dies ist kein Wunder, da das **US-Controlling** dominiert wird von einer ausgeprägten **Finanzorientierung**. Dies hat bereits die empirische Untersuchung von *Hahn* in den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts ergeben (vgl. *Hahn/Hungenberg* 2001, S. 941 ff.); aber auch die empirischen Ergebnisse von *Stoffel* weisen in die gleiche Richtung (vgl. *Stoffel* 1995). Und nichts kennzeichnet die Gefährlichkeit einer derartig einseitigen Finanzorientierung besser als die Warnung eines führenden und offiziellen Vertreters des amerikanischen Controlling an die deutsche Adresse vor eben dieser Ausrichtung (vgl. *Sharman* 2005, S. 324 f.). Ein in unseren Augen zentraler Grund, vor dieser einseitigen Finanzorientierung zu warnen, liegt darin, dass damit den Erfordernissen der **Erfolgs-Vorsteuerung** nicht Rechnung getragen werden kann. Erfolgs-Vorsteuerung muss sich vor allem auf ein marktorientiertes Controlling stützen, da Chancen und Bedrohungen in erster Linie aus den **Märkten** kommen (vgl. *Link/Beyer/Gary* 2010, S. 430). Es ist wenig einsichtig, wie aus dem externen Rechnungswesen, das im Mittelpunkt des US-Controlling steht, Chancen und Bedrohungen im Sinne einer Erfolgs-Vorsteuerung ableitbar sein sollten. Der kontributionsorientierte Ansatz des Controlling spiegelt diese intensiven Bemühungen und Entwicklungen einer Abgrenzung des Controlling zur Führung und zum Rechnungswesen, einer Marktorientierung und v. a. einer Akzentsetzung auf Feedforward- statt Feedback-Orientierung explizit wider.

Marktorientierung setzt allerdings die Durchsetzung einer gewissen **strategischen Mentalität** innerhalb der Unternehmensführung und des Controlling voraus. Das Verbessern des Informationsstandes der Führung ist dabei eine zentrale und ur-

sprüngliche Funktion des Controlling (vgl. *Horváth* 2006a, S. 315). Allerdings hat sich der Bereich, über den berichtet wird bzw. über den berichtet werden soll, stark ausgedehnt. Controlling ist zunehmend auch für die Versorgung mit Informationen aus der Unternehmensumwelt insb. im Hinblick auf Märkte und Kunden zuständig (vgl. *Reinecke/Janz* 2007, S. 40-41). Für die Controller bedeutet dies, dass sie insbesondere ein fundiertes Verständnis für Marketing und Vertrieb entwickeln müssen, um die Fähigkeit zu erlernen, vom Kunden bzw. vom Markt her zu denken und die (qualitativen) Werttreiber hinter den Zahlen zu verstehen, zu interpretieren und mitzugestalten (vgl. *Gänßlen* 2008, S. 88). Eine fachliche und kulturelle Anforderung, die zunehmend an die Controller in der Praxis als Voraussetzung gestellt wird und ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten erfordert (vgl. *Hoffjan* 2009, S. 619 und S. 622). Nur so kann das Feedforward-Prinzip Einzug in das Zusammenspiel zwischen Führung und Controlling halten. Es geht daher um einen gewissen konzeptionellen Anspruch an Führung und Controlling, der kulturell bedingt in den USA so nicht zu finden ist.

Vielmehr steht die „wenig hinterfragte Vorbildfunktion des amerikanischen Managements“ (*Bleicher* 1990, S. 8) gegenwärtig in der Kritik, denn europäische Unternehmen brauchen keinen Vergleich (mehr) zu scheuen. Im Gegenteil: „Zu den Stärken Europas gehört die Leistungsfähigkeit unserer Unternehmen. Dazu kommt die Art, wie sie geführt werden. Denn unsere Analysen zeigen seit langem, dass sich Europas Unternehmen zunehmend von ihren globalen Wettbewerbern absetzen. Sie wachsen schneller, sind langfristig profitabler, sind internationaler“ (*Schwenker* 2011, S. 12). Als Auslöser für ein verändertes Bewusstsein gegenüber dem US-Management sind auch die Finanzkrise und ihre Auswirkungen zu sehen. Denn sie hat mehrere Faktoren des amerikanischen Managementmodells zum Vorschein gebracht (vgl. *Schwenker* 2011, S. 66-67 und S. 73 f.), welche augenscheinlich dazu führen, dass das amerikanische Modell nicht in der Lage ist, die Kernprobleme der heutigen Führungsherausforderungen, nämlich der bessere Umgang mit Unsicherheit und mit Komplexität (vgl. *Schwenker* 2011, S. 80), zu beherrschen:

- Kurzfristiges Denken, kein oder unterentwickeltes Bewusstsein für Risiken,
- Selbstüberschätzung, unterstützt durch falsche Anreizsysteme,
- gelerntes Denken in vergangenheitsbezogenen Erfolgsmustern (auch gefördert durch die bevorzugte Methodik der Bearbeitung von Case Studies),
- daraus resultierend, Verlust der Fähigkeit und Bereitschaft der kritischen Reflexion.

Zu Erkenntnissen, die in die gleiche Richtung weisen, kommt auch *Reisach* in ihrer Untersuchung zur **Amerikanisierung der Unternehmensführung** (vgl. im Folgenden *Reisach* 2007; *Schmidt* 2009; in Teilen ähnlich vgl. *von Campenhausen* 2005, S. 83-86; *von Campenhausen/Heuer* 2004; auch *Jaensch* 1989, S. 276-281 und *Cordes* 1987, S. 91-93):

- Amerikanische Führungskräfte folgen einem „trial and error“-Prinzip, statt einer umsichtigen Führungsmentalität stärker Vorrang zu geben.
- Es geht um eine schnelle Entscheidungsfindung („keep it short and stupid“). Misserfolge werden als Lernprozess aufgefasst („lessons learnt“).