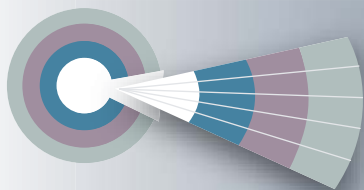


# MARKETING: Investitionsberater des Unternehmens



*Die Performance-Manager-  
Reihe*

**COGNOS®**

THE NEXT LEVEL OF PERFORMANCE™



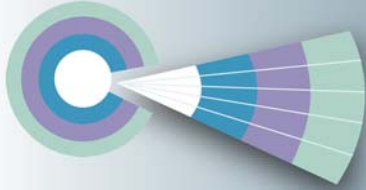
Ihre tägliche Arbeit wird immer informationsintensiver. Diese Herausforderung gilt es in einen Wettbewerbsvorteil umzumünzen. Wie, das sagt Ihnen das neue Business-Buch mit dem Titel *Der Performance-Manager*. Die Kernaussage des Buches ist einfach: Es ist nicht produktiv, sich durch sämtliche Daten durchzuarbeiten, die Ihr Unternehmen so erzeugt. Konzentrieren Sie sich vielmehr auf ganz bestimmte Schlüsselinformationen – so genannte „Sweetspots“ – um bessere Entscheidungen zu treffen, bessere Zielvorgaben zu definieren und bessere Pläne zu den Dingen zu entwickeln, die Ihr Unternehmen wirklich voranbringen. Wir freuen uns, Ihnen hier das Buchkapitel für das **Marketing** präsentieren zu können.

*Der Performance-Manager, Praxisbewährte Strategien für die Verwandlung von Informationen in eine höhere Unternehmens-Performance*, beschäftigt sich mit der Zusammenarbeit zwischen Entscheidungsträgern und den Lieferanten der Informationen, die die Grundlage für bessere Entscheidungen bilden. Das Buch identifiziert 42 beispielhafte Entscheidungsgebiete – die bereits angesprochenen „Informations-Sweetspots“ – wobei berücksichtigt wird, dass Sie nicht nur die Daten Ihres Unternehmens verstehen, sondern auch dessen Performance planen und überwachen müssen. Diese Entscheidungsgebiete sind entsprechend den acht wichtigsten Funktionsbereichen einer Firma untergliedert: Marketing, Finanzen, Kundenservice, Vertrieb, Produktentwicklung, Operations, Personal und Informationstechnologie. Dazu kommt noch ein übergreifender Teil für die Unternehmensführung. Fünf dieser Entscheidungsgebiete werden in diesem Buchauszug besprochen.

Auch alle anderen Kapitel gehen auf wichtige Herausforderungen und Chancen ein, die sich dem Unternehmen in dem jeweiligen Funktionsbereich stellen. *Der Performance-Manager* beschäftigt sich eingehend mit jedem Entscheidungsgebiet und zeigt die Kerninhalte des entsprechenden Informations-Sweetspots auf. Dabei werden Ziele und Kennzahlen sowie ein hierarchischer Katalog von Dimensionen identifiziert, der Ihnen die Betrachtung der Informationen aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln ermöglicht.

Für jedes Entscheidungsgebiet finden Sie auch Hinweise, welche Kollegen außerhalb des jeweiligen Funktionsbereichs davon profitieren würden, wenn auch sie die entsprechenden Informationen zu Gesicht bekämen (z.B. sollte das Marketing die Pipeline-Zielvorgaben des Vertriebs kennen). Nur so wird das Erreichen einer höheren Performance zu einem wirklich abteilungsübergreifenden Unternehmensziel. Wir hoffen, dass Sie von den Informationen in diesem Buchauszug profitieren. Vielleicht wollen Sie sich ja auch mit den anderen Funktionsbereichen und den entsprechenden Entscheidungsgebieten beschäftigen oder unser Angebot wahrnehmen, das ganze Buch *Der Performance-Manager* zu lesen.

Unsere Anerkennung und unser Dank gelten den herausragenden Experten bei Business Intelligence International und PMSI sowie den Mitarbeitern und Kunden von Cognos, die durch die Weitergabe ihres Wissens und ihrer Erfahrungen diese Veröffentlichung erst möglich gemacht haben.



## Investitionsberater des Unternehmens

---

***Erfolgreich investieren heißt, die Vorahnungen Anderer vorauszuahnen.***

John Maynard Keynes

---

Zunächst ein paar Fakten, die jeder Marketing-Profi versteht:

- Die Zahl der Mitbewerber auf Ihrem Markt nimmt zu
- Die Mitbewerber ändern ständig ihre Geschäftsmodelle und ihre Nutzenversprechen
- Die Kunden haben Zugang zu riesigen Informationsmengen; deshalb sind sie sich ihrer Wahlmöglichkeiten bewusst, verhandeln hart und agieren unberechenbar
- Gleichzeitig wächst und verändert sich die Verbrauchernachfrage nach Produkten und Dienstleistungen ständig

Ihre Mitbewerber und Kunden werden immer gewiefter. Das Marketing muss mithalten, wenn es dem Unternehmen helfen will, effektiv zu konkurrieren und zu gewinnen. Das heißt, die Rolle des Marketings muss sich weiterentwickeln.

Die Marketingabteilung muss zum Investitionsberater für das Unternehmen werden. Als solcher muss sie Folgendes definieren:

- die übergreifende Investitionsstrategie – was wird wo an wen verkauft
- den strategischen Weg zur Maximierung der Anlagerendite des Unternehmens (ROA – Return on Assets)
- die Kostenbegründung für den operativen Weg, um dorthin zu gelangen (d.h. ROI-Zahlen, die die Ausgabe knapper Marketinggelder rechtfertigen)

Das Marketing muss der Geschäftsführung Unternehmensanalysen in Verbindung mit Finanzanalysen liefern. Es muss die Punkte zwischen den strategischen Zielen, der operativen Umsetzung und den finanziellen Kriterien verbinden. Es kann überdies für die notwendige Koordination zwischen Strategie, Betrieb und Finanzen sorgen.

Das Marketing muss drei wichtige Barrieren überwinden, um diese Koordination zu schaffen und zum Investitionsberater zu werden. Jede Barriere unterstreicht die Notwendigkeit von Informations-Sweetspots, größerer Verantwortlichkeit und integrierten Entscheidungsprozessen.

### **Barriere 1: *Die Bestimmung der Marktpotenziale ist komplexer geworden***

In den Tagen homogener Massenmärkte legten die Unternehmen den Wertbeitrag anhand der Marktanteile ihrer großen Produktlinien fest. Sie setzten auf Economies of Scale bei den Marketingausgaben und auf hohe Margen, die für die Gewinne sorgten. Vor zehn Jahren verlagerte sich die Herausforderung von den Massenmärkten hin zur Definition und Verbesserung der Kundenprofitabilität. Die Unternehmen fingen an, Kundeninformationen in ihre Daten einzubinden. Viele Unternehmen haben diesen Informations-Sweetspot erfolgreich entwickelt und können jetzt ihre Kunden sinnvoll segmentieren.

Mit der Aufspaltung der Kundenbedürfnisse und -eigenschaften in immer kleinere Mikrosegmente entwickelt sich dieser Trend heute weiter fort. Das erfordert von den Unternehmen, dass sie besser auf die Anforderungen von immer mehr Kundenkategorien eingehen.

Um die Größe des Marktpotenzials zu bestimmen, muss das Marketing zwei Dinge gut machen. Es muss die Kunden erstens in sinnvolle Mikrosegmente clustern, die auf wirtschaftliche Weise angesprochen, gewonnen und gehalten werden können. Zweitens muss es das Gewinnpotenzial dieser Mikrosegmente eruieren, um Unternehmensprioritäten zu setzen. Diese „Profit-Pools“ versetzen das Marketing in die Lage, die besten Investitionsempfehlungen auf der Produkt/Marken/Segment-Ebene auszusprechen. Das ist bei der Abwägung verschiedener Channel-Strategien von besonderer Bedeutung: Je genauer die Gewinne in den Mikrosegmenten verstanden und aufgeschlüsselt werden, desto exakter kann die Zielgruppenansprache des Marketings und Vertriebs ausfallen.

### **Barriere 2: *Mangel an integrierten und angereicherten Informationen***

Ohne den entsprechenden Kontext (*Wo, Wer, Wann*) kann das Marketing kein Mikrosegment definieren oder analysieren. Ohne Perspektive (Vergleiche) ist das Marketing nicht in der Lage, den Marktanteil zu bestimmen oder Trends auf dieser detaillierten Ebene zu verfolgen.

Als Investitionsberater muss das Marketing drei entscheidende Informationsquellen verknüpfen: Kunde (operativ), Markt (extern) und Finanzdaten. Um den Wert der großen Mengen an Benutzerdaten voll und ganz zu nutzen – d.h. Daten aus EPOS-Systemen (Electronic Point of Sale), Click-Stream-Daten und Daten aus CRM- und ERP-Anwendungen –, müssen diese Informationen mit Bedacht strukturiert und sauber integriert werden. Die Beurteilungen und Bewertungen des Marketings müssen durch Kategorisierung, Gruppierung, Beschreibung, Zuordnung und anderweitige Anreicherung der Rohdaten gestützt werden.

Die Unternehmen benötigen einen einfachen, schnellen und nahtlosen Zugriff auf typische Marktinformationen wie Produktkategorietrends, Produktanteil, Channels und Performance der Mitbewerber. Sie brauchen auch Finanzinformationen aus der Buchhaltung und Planung zur Zuordnung von Kosten- und Einnahmepotenzialen, um jeden Profit-Pool mit einem Wert zu belegen.

### **Barriere 3: *Zahlengläubigkeit versus Kreativität***

Die Unternehmen entwickeln Marketingstrategien, um Kundensegmente und den zugehörigen Anteil am Marktpotenzial zu gewinnen. Hier setzt die Arbeit des Marketings wirklich ein: Es muss die geplante Marketingtaktik begründen, korrekte Budgets erstellen und das Für und Wider einer Taktik vermitteln. Das Vordringen in tiefere Detailebenen und das Ausrichten der Taktik an diesen Informationen helfen der Marketingabteilung, die Anforderungen der Finanzabteilung zu erfüllen. In der Vergangenheit war ein

derart detailliertes Konzept im Marketing nicht die Norm, aber genau das ist gefordert, um den ROI zu generieren, den die Finanzabteilung sehen möchte.

Es ist jedoch nicht leicht, an die richtigen Informationen heranzukommen. Einige Abteilungen führen ins Feld, dass solche Finanzkennzahlen gute Ideen behindern und die Kreativität ersticken, was schließlich die größte Stärke des Marketings ist.

Das Marketing sollte keineswegs mit der Suche nach der „Knalleridee“ aufhören, es muss aber weiter gehen und gezielte Aktionen mit einem klareren Wissen über das *Wer*, *Warum* und die *Größe des Marktpotenzials* formulieren. Das ist kein Verlust an Kreativität. Vielmehr geht es darum, diese in einen funktionaleren Rahmen zu bringen.

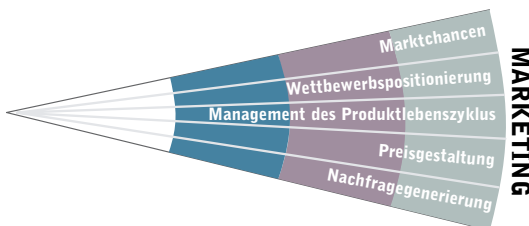
### Ein Leit- und Frühwarnsystem

Als Investitionsberater lenkt das Marketing die strategischen und operativen Aktivitäten, die auf das Potenzial bestimmter Märkte zielen und sich darauf konzentrieren, wie das Unternehmen den Bedarf dieser Märkte erfüllen kann. In dieser Rolle kann das Marketing auch als Frühwarnsystem dafür fungieren, wie Veränderungen im Markt zu Veränderungen bei Produkten und Dienstleistungen, Verkaufsstrategien oder noch weitreichenderen operativen Aspekten des Unternehmens führen.

Viele Marketing-Kennzahlen sind wichtige Indikatoren für eine Unternehmens-Scorecard. Plötzliche Einbrüche bei den Responseraten auf früher erfolgreiche Marketingaktionen können auf Konkurrenzdruck, Marktveränderungen und/oder Umsatzzchwierigkeiten in der Zukunft hinweisen. Eine gute Marketingabteilung hat das Gesamtbild im Auge. Sie bemerkt und interpretiert Trends, die an der vordersten Front noch nicht ohne weiteres sichtbar sind, und liefert den nötigen Hintergrund für das, was verkauft wird (oder auch nicht) sowie das zugehörige Nutzenversprechen.

Das Marketing hat die Aufgabe, fünf Kerngebiete des Entscheidungsprozesses im Unternehmen zu definieren, zu analysieren und zu leiten:

- **Marktchancen** → Was ist das Gewinnpotenzial?
- **Wettbewerbspositionierung** → Was sind diese Wettbewerbsrisiken bei dessen Realisierung?
- **Management des Produktlebenszyklus** → Was ist unser Nutzenversprechen?
- **Preisgestaltung** → Was ist es wert?
- **Nachfragegenerierung** → Wie erreichen wir unseren Kunden und kommunizieren den Nutzen für ihn?



### Marktchancen

Das Fällen von Entscheidungen zu Marktchancen kommt einem Spagat zwischen dem Anstreben des Möglichen und dem Management des Wahrscheinlichen bei fehlender Sicherheit gleich. Dieses Entscheidungsgebiet ist von grundlegend strategischer Natur und bezieht sich auf einen längerfristigen Zeitraum. Hier werden die Vorabinvestitionen gesteuert und die vielversprechendsten Ertragspotenziale priorisiert, während gleichzeitig die Zeitverzögerung bei den Ergebnissen eingerechnet wird.

Das Erkennen des Ertragspotenzials in vorhandenen Marktchancen erfordert eine detaillierte Bewertung von Preisen, Servicekosten, Distributionserfordernissen, Qualitätsansprüchen, Ressourcen, Mitarbeitern und mehr. Die Marktchancen, die am meisten ins Auge springen, sind bereits identifiziert worden – entweder von Ihnen oder vom Mitbewerb. Sie suchen vielmehr nach den verborgenen Schätzen, die die anderen übersehen haben. Das sind die Mikroziele, die identifiziert, analysiert und verstanden werden müssen.

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN
Firmenanteil (%)	Marktwachstumsrate (%)	Fiskalmonat
Marktwachstumsrate (%)	Markterlös (\$)	Jahr
Markterlös (\$)	Marktwachstum (\$)	Quartal
	Marktgewinn (\$)	Monat
	Marktstückzahl (#)	Branchen
	Gewinn (\$)	SIC 2-stellig
	Umsatz (\$)	SIC 4-stellig
	Stückabsatz (#)	Marketingbereiche
		Region
		Bereich
		Marketingsegment
		Marktsegment
		Mikrosegment
		Produktmarke
		Produktlinie
		Marke
		Vertriebsorganisation
		Vertriebsregion
		Vertriebsgebiet
		Org.-Bezeichnung

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSEBENE	STATUREBENE
Marketing	Leitende Führungskräfte	•		
	Manager	•		
	Analysten	•		
	Experten	•		
Produktentwicklung	Leitende Führungskräfte			•
	Analysten		•	
Vertrieb	Leitende Führungskräfte			•
	Manager		•	
	Analysten		•	
Finanzabteilung	Leitende Führungskräfte			•
	Analysten		•	

**Wettbewerbspositionierung**

Zur effektiven Wettbewerbspositionierung ist ein Verständnis dessen notwendig, welche Produkte und/oder Dienstleistungen Sie Ihren Zielgruppen anbieten und wie diese im Vergleich mit anderen Anbietern abschneiden. Als Investitionsberater muss das Marketing ganz klar den Unternehmensnutzen und die Wettbewerbspositionierung definieren. *In welchen Marktsegmenten konkurrieren Sie mit welchen Produkten und Dienstleistungen?*

Das Marketing muss spezifische Informations-Sweetspots definieren und weiterentwickeln, die Aufschluss darüber geben, wie seine Kundenauswahlkriterien im Vergleich zu denen der Mitbewerber abschneiden. Darüber hinaus benötigt es Wissen über die kundenrelevanten Differenzierungsfaktoren seiner Angebote sowie die Lebensspanne dieser Differenzierungsfaktoren, die beispielsweise davon abhängt, wie schwierig es ist, sie zu kopieren. Das Marketing muss auch die Auswirkungen dieser Informationen auf den Preis kennen:

- Liegen unsere Preise über oder unter denen der Hauptkonkurrenten, und um wie viel?
- Wenn sie darunter liegen, können wir das bei unserem Kostenprofil auf Dauer durchhalten, oder sind die Kosten eine zukünftige Gefahr?
- Welchen Aufschlag sind die Kunden bereit, für einen Zusatznutzen zu zahlen?

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN
Mitbewerberwachstum (%)	Preisänderungen der Mitbewerber (\$)	Mitbewerber Mitbewerbertyp Mitbewerberfirma
Preisänderungen der Mitbewerber (%)	Mitbewerberumsatz (\$)	Fiskalmonat Jahr Quartal Monat
Mitbewerberanteil (%)	Marktwachstum (\$) Marktgewinn (\$) Markterlös (\$) Umsatz (\$)	Branchen SIC 2-stellig SIC 4-stellig Marketingbereiche Region Bereich Marketingsegment Marktsegment Mikrosegment Produktmarke Produktlinie Marke Vertriebsorganisation Vertriebsregion Vertriebsgebiet Org.-Bezeichnung

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGS-EBENE	STATUSEBENE
Marketing	Leitende Führungskräfte	•		
	Manager	•		
	Analysten	•		
	Experten	•		
Vertrieb	Leitende Führungskräfte			•
	Manager		•	
	Analysten	•		
	Experten		•	
Produktentwicklung	Leitende Führungskräfte			•
	Analysten		•	

## Management des Produktlebenszyklus

Produkte werden geboren, wachsen und sterben. Die Marketingabteilungen sind für das Management des Produktlebenszyklus verantwortlich und müssen die Rendite in jeder Phase maximieren, indem sie unrentable Produkte verändern oder einstellen und neue Angebote auf den Markt bringen. Die Lebenszyklen sind je nach Branche und Marktsegment höchst unterschiedlich. Beispielsweise gilt in der Computertechnologie ein Zyklus von 12 Monaten, Autos dagegen haben einen drei- bis fünfjährigen Zyklus. Diese Innovationsgeschwindigkeit (die plötzlichen Änderungen unterliegt) gibt den Takt vor, in dem „neue Neuigkeiten“ auf den Markt gebracht werden müssen. Neue Neuigkeiten sind der Treibstoff der Marketingmaschinerie, eine wichtige Möglichkeit, das Interesse des Kunden zu wecken und den Bekanntheitsgrad zu steigern. Sie sind auch mit dem finanziellen Abschneiden verknüpft, da Produktinnovationen zukünftige Einnahmequellen sein können.

Innovationen können kleine oder große Änderungen an vorhandenen Produkten sowie die Einführung komplett neuer Produkte sein. Beispielsweise kann das Marketing anhand seines Wissens über vorhandene und neue Segmente Änderungen bei der Verpackung und bei der Preisgestaltung anregen, um neue Chancen ins Visier zu nehmen. Diese Änderungen können kurz- oder langfristig erreicht werden und gehören zur Rolle des Marketings bei der Definition von Rentabilitätszielen und -prognosen.

Unternehmen haben Portfolios mit Produkten/Dienstleistungen, die sich jeweils in einer eigenen Phase des Produktlebenszyklus befinden. Die klassische Einteilung von Produkten/Dienstleistungen als „Stars“, „Cash Cows“ und „Dogs“ erzwingt eine Produktanalyse anhand der Dimensionen Zeit, Rentabilität und Wettbewerbsvorteil. Das Management des Produktlebenszyklus führt den Prozess der Wettbewerbspositionierung und der Definition von Marktchancen fort. Das Marketing identifiziert neue Potenziale, beobachtet die Wettbewerbssituation und eruiert anschließend, welche Produkte und Dienstleistungen am erfolgreichsten sein werden.



Das Marketing sollte wissen, welcher Anteil der vorhandenen Umsätze mit neuen Produkten erzielt wird, um dann diesen Prozentsatz mit dem der Mitbewerber zu vergleichen. Diese Kennzahl hilft dem Unternehmen bei der Beurteilung der Wirkung von mehr oder weniger Investitionen in Innovationen. Als Investitionsberater ist das Marketing in der Lage, dem Unternehmen bei der Prognose von Änderungen beim Marktanteil zu helfen, wenn das Unternehmen keine neuen Produkte in einem bestimmten Zeitraum einführt. Tiefgehende Analysen erlauben dem Unternehmen, die Produkte nach ihren verschiedenen Lebenszyklen und entsprechenden Erwartungen zu unterteilen, sodass es Produktneueinführungen planen kann.

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN
Wachstum von Neuprodukten (%)	Markenwert-Score (#)	Fiskalmonat
Anteil von Neuprodukten (%)	Marktwachstum (\$)	Jahr
Relativer Anteil von Neuprodukten (%)	Nettopreis (\$)	Quartal
	Mitbewerberumsatz mit Neuprodukten (\$)	Monat
	Mitbewerberanteil bei Neuprodukten (%)	Marketingbereiche
	Wachstum von Neuprodukten (\$)	Region
	Gewinn mit Neuprodukten (\$)	Bereich
	Umsatz mit Neuprodukten (\$)	Marketingsegment
	Produktneuentwicklungen (#)	Marktsegment
	Umsatzerlös (\$)	Mikrosegment
		Produkt-SKU
		Produktlinie
		Marke
		SKU
		Marktverweildauer
		Dauer

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSBEBENE	STATUSEBENE
Finanzabteilung	Leitende Führungskräfte			•
	Analysten		•	
Marketing	Leitende Führungskräfte	•		
	Analysten	•		
Operations/Produktion	Leitende Führungskräfte			•
	Analysten		•	
Einkauf	Leitende Führungskräfte			•
	Analysten		•	
Produktentwicklung	Leitende Führungskräfte			•
	Analysten		•	
Vertrieb	Leitende Führungskräfte			•
	Analysten		•	

## Preisgestaltung

Die Unternehmen fassten die Definition ihres Produktnutzens früher recht weit, um das größtmögliche Netz in homogenen Massenmärkten auszuwerfen. Der Nachteil dieser Vorgehensweise war, dass ein Produkt sehr preisanfällig wurde, sobald es zum allgemeinen Gebrauchsgut geworden war. Kluge Marketing-Fachleute begreifen Mikrosegment-Märkte heute nicht als Problem, sondern als Chance, um kleinere, individuellere Angebote zu definieren, die weniger preissensitiv sind. Je exakter der Produktnutzen auf das Problem eines spezifischen Kunden zugeschnitten ist, desto leichter lässt sich der Preis und die Marge schützen.

Die individuelle Ausrichtung des Produktnutzens erfordert sehr detaillierte Informationen. Einfache Berichte von Transaktionssystemen können genügend Informationen zur Unterstützung homogener Massenmarketing-Strategien liefern. Die Ansprache von Mikrosegmenten erfordert die genaue Untersuchung der Auswirkung von Preisen und die Verfolgung der Ergebnisse auf vielen Ebenen.

- Welche Möglichkeiten gibt es, Produkte und Dienstleistungen für bestimmte Marktsegmente und Kunden zu „bündeln“?
- Bietet das Produktportfolio einen kombinierten Nutzen- und Komfortvorteil, für den ein taktischer Preis verlangt werden kann?
- Welche Wirkung hat eine Erhöhung/Senkung des Preises auf das Volumen (eine Kennzahl für die Preiselastizität)?
- Bis zu welchem Grad sollte der Preis als defensives anstatt aggressives Mittel eingesetzt werden, und was sind die relativen Kostenvorteile? Wenn beispielsweise ein Unternehmen nur einen kleinen Marktanteil hat, zahlt sich ein aggressives Auftreten gegenüber seinem Mitbewerber aus?

Die Festsetzung von Preisen auf der Basis genau durchdachter Modelle ist sicher wichtig, die Unternehmen dürfen dabei jedoch nicht aus den Augen verlieren, wie flexibel örtliche Niederlassungen und Vertriebsteams sein müssen. Eine zentrale Preispolitik sichert die Margenstabilität, kann aber in einem schnelllebigen, wettbewerbsintensiven Umfeld kontraproduktiv sein. Als Kompromiss führen viele Unternehmen Preisrichtlinien und einen Preiskorridor ein. So können lokale Vertriebsbeauftragte auf Wettbewerbsdruck reagieren, das Unternehmen ist aber gegen gefährlich niedrige Preisniveaus geschützt. Gute Marketingsysteme überwachen diese Daten, um die Grundlagen der Preispolitik auf ihre Korrektheit hin zu überprüfen und um eine Frühwarnung vor Angriffen eines Mitbewerbers an der Preisfront auszulösen.

---

***Besonders nützlich sind produktspezifische Analysen: nach Kundensegmenten, Produktgruppen oder Verpackungstypen beispielsweise. Dies ermöglicht eine Konzentration auf Einheiten, die im Markt am besten ankommen und gleichzeitig für das Unternehmen unter dem Kostenaspekt am interessantesten sind.***

Andreas Speck, Head of Information Management, Kotányi GmbH

---

Gut konzipierte Vertriebs-Incentives können der Preiserosion entgegenwirken, aber die Erfahrung lehrt, dass sie auch ungewollte Verhaltensweisen fördern können. Die Entwicklung von Vertriebs-Incentives ohne Implementierung eines Reporting-Systems für diese Incentives ist reine Geldverschwendung. Die Fähigkeit, Preisrichtlinien zu managen und gleichzeitig den örtlichen Vertriebsbeauftragten die Flexibilität zu bieten, die sie benötigen, steht und fällt mit der Nutzung von Informationen aus Business-Intelligence- und Planungs-Tools.

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN
Preisänderung (%)	Durchschnittspreis (\$)	Rechnungskunde
Preissegmentwachstum (%)	Rabatt (\$)	Branchengruppe
Preissegmentanteil (%)	Rabattstapel (%)	Branche
	Listenpreis (\$)	Kategorie
	Nettopreis (\$)	Kundenname
	Preisänderung (\$)	Mitbewerber
	Preiselastizitätsfaktor	Mitbewerbertyp
	Preissegment-Umsatz (\$)	Mitbewerberfirma
	Preissegment-Wert (\$)	Status der Kunden-Vertriebsbeziehung
	Umsatz (\$)	Status
	Stückabsatz (#)	Fiskalmonat
		Jahr
		Quartal
		Monat
		Marketingbereiche
		Region
		Bereich
		Marketingsegment
		Marktsegment
		Mikrosegment
		Produktmarke
		Produktlinie
		Marke
		Vertriebsorganisation
		Vertriebsregion
		Vertriebsgebiet
		Org.-Bezeichnung

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSEBENE	STATUSEBENE
Marketing	Leitende Führungskräfte Manager Analysten Experten	• • • •		
Vertrieb	Leitende Führungskräfte Analysten		•	•
Finanzabteilung	Leitende Führungskräfte Analysten		•	•
Produktentwicklung	Leitende Führungskräfte Analysten		•	•
Operations/Produktion	Leitende Führungskräfte Analysten		•	•
Kundenservice	Leitende Führungskräfte Analysten		•	•

**Nachfragegenerierung**

Das Generieren von Nachfrage ist der Prüfstein für das Marketing. Die gesamte strategische Planung und die ganze strategische Beratung des Marketings in Bezug auf Mikrosegmente, Gewinnpotenziale, Angebot und Wettbewerbsdruck kommen in der Werbung, in Verkaufsförderungsaktivitäten, in Online-Kampagnen, in PR-Aktionen und in Veranstaltungen zum Ausdruck.

Das Marketing steuert seine taktische Performance durch Analyse von Verkaufsfördermaßnahmen, Kommunikation, Marketingkampagnen, Below-the-Line-Support, interne Mittelbeschaffung, Response-Quoten und Kosten pro Response. Gleichzeitig muss das Marketing auch feststellen, ob das Unternehmen die richtigen Kunden für das ideale zukünftige Portfolio akquiriert. Das ist der Schlüssel, um die Ergebnisse einer Marketing-Initiative in einem Mikrosegment zu verstehen.

Bei der Verbesserung der Marketingtaktik geht es nicht nur darum, sehr detaillierte und spezifische Aktivitäten zu definieren, sondern auch um das Wissen, welche Dinge besser als andere funktionieren. Das Marketing muss den Status und die Wirkungskraft der verschiedenen Entscheidungsgebiete wie Preisgestaltung, Verkaufsfördermaßnahmen, Verpackungsänderungen und Verbraucherkommunikation kennen. *Was löst eine größere Reaktion aus? Zu welchen Kosten?* Angesichts der großen Vielzahl von Optionen bei Onlinewerbung, Direktmarketing und klassischer Werbung muss das Marketing wissen, welche Maßnahmen für welche Zielgruppen die besten Ergebnisse liefern.

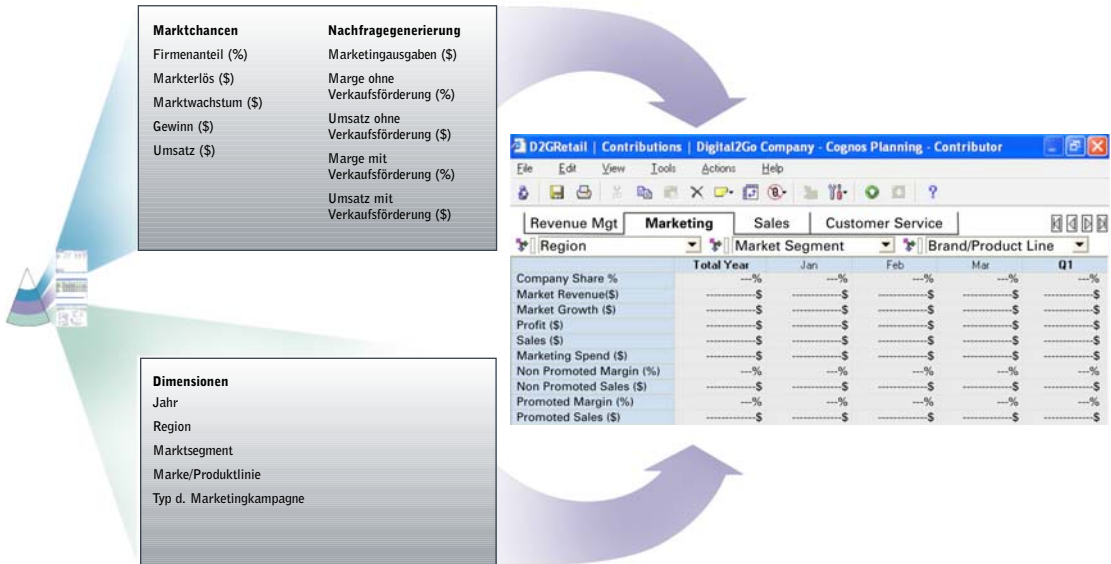
ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN
Basisumsatz (\$)	Markenwert-Score (#)	Fiskalmonat
Zusätzlicher Umsatz (\$)	Marketingkampagnen (#)	Jahr
Verkaufsförderungs-ROI (%)	Marketingausgaben (\$)	Quartal
	Marketingausgaben/Kontakt (\$)	Monat
	Marge ohne Verkaufsförderung (%)	Marketingbereiche
	Umsatz ohne Verkaufsförderung (\$)	Region
	Marge mit Verkaufsförderung (%)	Bereich
	Gewinn mit Verkaufsförderung (\$)	Marketingmethode
	Umsatz mit Verkaufsförderung (\$)	Marketingmethode
	Qualifizierte Kontakte (#)	Marketingsegment
	Umsatz aus Verkaufsförderung (%)	Marktsegment
		Mikrosegment
		Marketingkampagnen-Projekte
		Typ d. Marketingkampagne
		Marketingkampagne
		Produktlinie
		Marke
		Vertriebsorganisation
		Vertriebsregion
		Vertriebsgebiet
		Org.-Bezeichnung
		Wochen für Verkaufsförderung

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGS EBENE	STATUSEBENE
Marketing	Leitende Führungskräfte	*		
	Manager	*		
	Analysten	*		
	Experten	*		
Vertrieb	Leitende Führungskräfte			*
	Manager		*	
	Experten		*	
Kundenservice	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Finanzabteilung	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	

***Die Vertriebsmanager können die Pläne wie mit dem Kunden vereinbart umsetzen, und Verkaufsförderungsmaßnahmen können auf Markt- und Verbraucherebene geplant werden. Darüber hinaus verstehen wir die Auswirkungen wesentlich besser, die verschiedene Entwicklungen auf die Rentabilität von Produkten haben.***

Elco van den Akker, Business Planning Manager, Philips

Die Analyse dieser Informationen ist der Schlüssel für die Koordination und Zuordnung von Verantwortlichkeiten. Die Steigerung der Nachfrage erfordert eine enge Zusammenarbeit mit dem Vertrieb. Die Taktikteams des Marketings kreisen ihr Ziel immer genauer ein und optimieren ihre taktischen „Pfeile“, bis sie ins Schwarze treffen.



*Die Entscheidungsgebiete Marktchancen und Nachfragegenerierung zeigen, wie das Marketing seine Performance überwachen, Ressourcen zuweisen und Pläne für zukünftige finanzielle Ziele erstellen kann.*



# KURZINFORMATIONEN ZUM PERFORMANCE-MANAGER

Die Autoren des Buchs *Der Performance-Manager* sind:

**Roland P. Mosimann**, *Chief Executive Officer, BI International*

Roland Mosimann ist CEO und Mitbegründer von BI International. In dieser Funktion hat er mehrere große Kundenbeziehungs- und Thought-Leadership-Projekte für das Unternehmen geleitet. Er war die treibende Kraft bei der Markteinführung der Aline™ Plattform für bedarfsgesteuertes Governance-, Risiko- und Compliance-Management. Mosimann ist auch Co-Autor von *The Multidimensional Manager* und *The Multidimensional Organization*. Roland Mosimann hat die Wharton School der University of Pennsylvania mit einem MBA und die London School of Economics mit einem Bachelor of Science (Economy) abgeschlossen.

**Patrick Mosimann**, *Founding & Joint Managing Director, PMSI Consulting*

Patrick Mosimann ist Mitbegründer von PMSI (Practical Management Solutions & Insights). Er hat in dieser Position große Kundenprojekte geleitet und umfassende Erfahrungen in den verschiedensten Branchen gesammelt. Patrick Mosimann hat die Wharton School der University of Pennsylvania mit einem MBA und die London School of Economics mit einem Bachelor of Science (Economy) abgeschlossen.

**Meg Dussault**, *Director of Analyst Relations and Corporate Positioning, Cognos*

Meg Dussault begann ihre Marketingkarriere vor 15 Jahren mit dem Kampagnenmanagement für den damaligen staatlichen Telekommunikations-Anbieter. Anschließend war sie für die Marktentwicklung des Internet-Handels und von Smartcards zuständig, bevor sie in das Produktmarketing von Cognos wechselte. Meg Dussault ist seit acht Jahren für Cognos tätig und hat in dieser Zeit intensiv mit Führungskräften und Entscheidungsträgern von 3.500 weltweit führenden Firmen an der Definition und Priorisierung von Performance-Management-Lösungen zusammengearbeitet. Die Ergebnisse ihrer Arbeit haben die Vision von Cognos für das Performance-Management entscheidend geprägt und werden genutzt, um die Botschaft an die wichtigsten Meinungsträger zu kommunizieren.

## Über Cognos

Cognos, weltweit führender Anbieter von Business-Intelligence- und Performance-Management-Lösungen, entwickelt und vermarktet Business-Intelligence-, Enterprise-Planning- und Konsolidierungs-Software sowie die zugehörigen Dienstleistungen. Mit den Produkten können Unternehmen ihre finanzielle und betriebswirtschaftliche Leistung planen, nachvollziehen und nachhaltig steuern. Cognos verknüpft Technologien, analytische Anwendungen, Best Practices sowie ein breites Partner-Netzwerk und bietet Kunden damit ein vollständiges Performance-Management. Die Software-Lösungen von Cognos befinden sich bei mehr als 23.000 Kunden in mehr als 135 Ländern im Einsatz. Die Top-100-Kunden übermitteln regelmäßig den Marktindex. Die Cognos Performance-Management-Lösungen und -Services sind weltweit auch bei mehr als 3.000 Partnern und Resellern erhältlich. In Deutschland zählen 22 von 30 DAX-Unternehmen zum Kundenkreis von Cognos. Die Geschäftsstellen befinden sich in Frankfurt am Main, Hamburg und München sowie in Zürich, Genf und Wien. Im deutschsprachigen Raum beschäftigt Cognos derzeit rund 200 Mitarbeiter.

#### **COGNOS IN DEUTSCHLAND**

Cognos GmbH  
Herriotstraße 1  
D-60528 Frankfurt am Main  
Tel. +49 (69) 6 65 60-0  
Fax +49 (69) 6 65 60-300  
E-Mail: [germany@cognos.com](mailto:germany@cognos.com)  
[www.cognos.com/de](http://www.cognos.com/de)

#### **COGNOS IN ÖSTERREICH**

Cognos Austria GmbH  
Favoritenstraße 7  
A-1040 Wien  
Tel. +43 (1) 503 23 38-0  
Fax +43 (1) 503 23 38-5605  
E-Mail: [austria@cognos.com](mailto:austria@cognos.com)  
[www.cognos.com/at](http://www.cognos.com/at)

#### **COGNOS IN DER SCHWEIZ**

Cognos (Switzerland) Ltd.  
Hohlstrasse 534  
CH-8048 Zürich  
Tel. +41 (1) 439 45 00  
Fax +41 (1) 439 45 10  
E-Mail: [switzerland@cognos.com](mailto:switzerland@cognos.com)  
[www.cognos.com/ch](http://www.cognos.com/ch)