

# Der Controlling-Berater

Herausgeber: Gleich/Klein



Band-Herausgeber:  
Ronald Gleich

## Prozess- und Funktionscontrolling

Grundlagen – Integration – Best Practices

- > Effektivität durch ganzheitliche Prozesssteuerung
- > Effizienz durch Spezialisierung in Funktionsbereichen
- > Beste Ergebnisse durch integrierte Betrachtung
- > Wichtige Funktionen und Prozesse im Überblick

**HAUFE.**

# Zentrale Organisationsformen integriert steuern

## Ganzheitlich statt einseitig optimieren

Das Funktionscontrolling und das Prozesscontrolling verfolgen unterschiedliche Ansätze. Das Funktionscontrolling fokussiert auf die Planung und Steuerung der verschiedenen Unternehmensfunktionen. Das Prozesscontrolling hingegen ist auf funktionsbereichsübergreifende Haupt- oder Geschäftsprozesse ausgerichtet, die sich zumeist über mehrere Unternehmensfunktionen erstrecken. Controllerinnen und Controller müssen beide Dimensionen gleichermaßen beherrschen.

In dem Band werden die Kernaspekte des Funktions- und Prozesscontrollings ausführlich beleuchtet. Wichtige und zeitgemäße Ausprägungen zentraler Funktionen und Prozesse werden anhand von Beispielen verdeutlicht.

### Grundlagen & Konzepte

- > Prozesscontrolling: Aufgaben, Instrumente und organisatorische Umsetzung
- > Funktionscontrolling: Mehr Bedarf an Spezialisten im Controlling
- > Integratives Prozess- und Funktionscontrolling verbindet beide Perspektiven

### Umsetzung & Praxis

- > Aktuelle Entwicklungen in Personalcontrolling, Marketingcontrolling, Forschungs- und Entwicklungscontrolling, Produktionscontrolling und Einkaufscontrolling
- > Performance Measurement von Prozessen in digitalen Geschäftsmodellen erfordert neue Kennzahlen

### Organisation & IT

- > Prozesscontrolling macht Prozessmanagement effektiver
- > Business Process Management: Weiterentwicklung und Optimierung von Prozessen
- > Marketing Intelligence: strategische Markt- und Wettbewerbsanalyse mit Open Source Data

Der Herausgeber:

Prof. Dr. Ronald Gleich ist Academic Director des Centres for Performance Management & Controlling der Frankfurt School of Finance & Management, Aufsichtsrat der Wittenstein SE und Leiter der Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Vereins.

Die Autorinnen und Autoren sind Experten aus der Unternehmenspraxis, der Beratung und der Wissenschaft.



# Inhalt

## Kapitel 1: Standpunkt

Experten-Interview zum Thema „Prozess- und Funktionscontrolling“ <i>Thilo Rieser</i> .....	15
---	----

## Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Prozesscontrolling: Aufgaben, Instrumente und organisatorische Umsetzung <i>Ronald Gleich, Markus Brenner</i> .....	25
Funktionscontrolling: Mehr Bedarf an Spezialisten im Controlling <i>Josef Baumüller, Helmut Siller</i> .....	41
Integratives Prozess- und Funktionscontrolling: Entwicklung einer Grundlogik zur Verbindung beider Perspektiven <i>Ronald Gleich</i> .....	57

## Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

Personalcontrolling-Prozessmodell 2.0: Konzept und Praxiseinsatz <i>Rita Niedermayr, Mirko Waniczek</i> .....	75
Digitales Marketingcontrolling: Instrumente für die Erfolgskontrolle des digitalen Marketings <i>Kai Wiltinger</i> .....	91
Forschungs- und Entwicklungscontrolling unter dem aktuellen Einfluss von Nachhaltigkeit, Krise und Digitalisierung <i>Anja Schäfer</i> .....	109
Produktionscontrolling: So tragen Controller zum Erfolg in der Produktion bei <i>Harald Schnell</i> .....	125
Einkaufscontrolling: Performance Measurement mit der Extended Balanced Scorecard <i>Michael Henke, Natalia Broza-Abut, Dennis Meyer, Judith Jung, Axel T. Schulte</i> .....	139
Supply Chain Controlling: Robustheit ergänzt Effizienz als Spitzenkennzahl <i>Hartmut Werner</i> .....	151

Performance Measurement von Prozessen in digitalen Geschäftsmodellen erfordert neue Kennzahlen <i>Gerald Petz, Christoph Eisl</i> .....	163
---	-----

## **Kapitel 4: Organisation & IT**

Produktentwicklungscontrolling: Einsatzmöglichkeiten von RPA <i>Felix Busch, Ronald Gleich</i> .....	179
---	-----

Prozesscontrolling macht Prozessmanagement effektiver <i>Johannes Dirnberger, Martin Tschandl, Uwe Brunner</i> .....	197
---	-----

Business Process Management: Weiterentwicklung und Optimierung von Prozessen <i>Raoul Ruthner</i> .....	219
---	-----

Marketing Intelligence: strategische Markt- und Wettbewerbsanalyse mit Open Source Data <i>Elke Theobald, Patrick Dittes, Eva-Maria Otto</i> .....	231
--	-----

## **Kapitel 5: Literaturanalyse**

Literaturanalyse zum Thema „Prozess- und Funktionscontrolling“ ...	252
Stichwortverzeichnis .....	257

# Marketing Intelligence: strategische Markt- und Wettbewerbsanalyse mit Open Source Data

- Aus öffentlichen Quellen können viele wichtige Daten für die Marktanalyse geliefert werden, die die Unternehmensperformance im Spiegel der Marktentwicklung bewertbar machen.
- Der Beitrag zeigt am Anwendungsbeispiel einer integrierten Markt- und Wettbewerbsanalyse, wie aus öffentlichen Quellen Informationen automatisiert gesammelt und analysiert werden können.
- Durch das MARKT- und WETTBEWERBSRADAR können die Beobachtung und die Analyse der externen Unternehmensumwelt effizient und automatisiert im Controlling integriert werden.
- Durch die Analyse der Wettbewerbsdaten ergeben sich zukunftsweisende Handlungsoptionen.

Inhalt	Seite
1	<b>Marketing Intelligence</b> ..... 233
1.1	Funktion und Bedeutung der Marketing Intelligence ..... 233
1.2	Schlüsselfaktoren der Marketing Intelligence ..... 233
2	<b>Zielsetzung: Automatisierte Markt- und Wettbewerbsanalyse mit Open Source Intelligence</b> ..... 234
3	<b>Integrierte Markt- und Wettbewerbsanalyse: Ein Praxisbeispiel</b> ... 235
3.1	Der MANAGEMENT MONITOR als Marketing Intelligence Engine ..... 236
3.2	Praxisbeispiel ..... 236
3.3	Datenquellen und Faktenbasis ..... 238
3.3.1	Makroökonomische Indikatoren und Ratings ..... 238
3.3.2	Marktzahlen und Kundenentwicklung ..... 239
3.3.3	Wettbewerbsperspektive und Unternehmensranking ..... 240
3.3.4	Trendperspektive und Risiken- und Chancenbewertung ..... 241
3.3.5	Unternehmensentwicklung und Marktanteil ..... 242
4	<b>Strategische Analyse und Handlungsempfehlungen</b> ..... 243
4.1	Analyse der Marktattraktivität ..... 243
4.2	Bewertung des Marktvolumens ..... 244
4.3	Bewertung der Kundensegmente ..... 245
4.4	Unternehmensperformance in den Kundensegmenten ..... 246
4.5	Unternehmensperformance vs. Wettbewerbsentwicklung ..... 247

5	Lessons Learned .....	248
6	Literaturhinweise .....	249

---

■ Die Autorinnen und Autoren

**Dr. Elke Theobald**, seit 1998 Professorin für digitale Medien an der Hochschule Pforzheim. In ihren Steinbeis-Zentren entwickelt sie mit dem MANAGEMENT MONITOR eine Marketing Intelligence und Competitive Intelligence Plattform, die auf der Cebit als innovativstes Business Intelligence System ausgezeichnet wurde. Sie berät seit über 15 Jahren Unternehmen unterschiedlichster Branchen bei Marketing Intelligence Projekten.

**Patrick Dittes**, betreut seit 2017 als Senior Management Consultant agile Software-Projekte für den MANAGEMENT MONITOR und das Steinbeis-Zentrum Pforzheim. Insgesamt verfügt er über mehr als 10 Jahre Erfahrung auf dem Gebiet der Software-Beratung.

**Eva-Maria Otto**, seit 2019 Senior Management Consultant für das Steinbeis-Zentrum Pforzheim. Beim MANAGEMENT MONITOR begleitet sie Software-Projekte sowohl im Bereich der Markt- und Wettbewerbsanalyse als auch im Bereich der Marketing Planung.

# 1 Marketing Intelligence

## 1.1 Funktion und Bedeutung der Marketing Intelligence

Marketing Intelligence – ein schillernder Begriff, der bei der Recherche auf Google 667 Mio. Fundstellen unterschiedlichster Couleur zu Tage bringt.<sup>1</sup> Das Interesse an Marketing Intelligence in den Unternehmen wächst, befeuert durch Technologietrends, neue Möglichkeiten der Datenanalyse und verheißungsvolle Datenquellen im Web.

Durch massive Marktveränderungen mit disruptivem Potenzial in vielen Branchen und einem starken internationalen Wettbewerb wird Marketing Intelligence für Unternehmen immer wichtiger. Ihre Erkenntnisse zeichnen die Landkarte der aktuellen Markt- und Branchensituation, decken Chancen und Risiken auf und schaffen das Fundament für die Unternehmensstrategie.

Aktuelle Informationen und Analysen der Märkte, Kundenbedürfnisse und Wettbewerber sind Grundvoraussetzungen für strategische Entscheidungen – als faktenbasierte Entscheidungshilfe, aber auch um interne und externe Stakeholder zu überzeugen.<sup>2</sup> Genau hierzu liefert Marketing Intelligence einen entscheidenden Beitrag und schafft die Informationsbasis und Analysen für die markt-orientierten Funktionen des Unternehmens.

Marketing Intelligence liefert die fundierten Fakten und Analysen, um die Entscheidungen des Managements vorzubereiten und zu unterstützen.<sup>3</sup> Für das Controlling bedeutet dies, dass strategische Entscheidungen durch unternehmensinterne und externe Kennzahlen untermauert werden können. Durch das Tracking geeigneter Messgrößen bzw. die Verknüpfung relevanter Kennzahlen mit deren Return on Investment (ROI) ist es ferner möglich, die Auswirkung getroffener Entscheidungen auch monetär zu bewerten.

## 1.2 Schlüsselfaktoren der Marketing Intelligence

Marketing Intelligence sammelt und analysiert Informationen über wichtige Schlüsselfaktoren für marktorientierte Entscheidungen. Dies umfasst Informationen über:

- Kunden/Kundensegmente
- Märkte/Marktsegmente
- Wettbewerber und andere Marktbegleiter (z. B. Handelspartner/Lieferanten)
- Technologieentwicklungen

---

<sup>1</sup> Vgl. Google, 2021.

<sup>2</sup> Vgl. Theobald, 2019, S. 17.

<sup>3</sup> Vgl. Theobald, 2019, S. 34.

- Wettbewerbsprodukte
- Umfeldbedingungen, wie z. B. volkswirtschaftliche Entwicklungen.

Da der Anwendungsbereich der Marketing Intelligence sehr breit ist, fokussiert dieser Beitrag auf die integrierte Markt- und Wettbewerbsanalyse.

Eine 2018 durchgeführte Umfrage zur Bedeutung der Markt- und Wettbewerbsanalyse bei 154 Marketing Intelligence Professionals (84 % B2B-Unternehmen) belegen die aktuelle Bedeutung des Themas:<sup>4</sup>

- Fast alle Unternehmen haben eine gestiegene Nachfrage nach Informationen und Analysen der Marketing Intelligence.
- Die Aufgaben werden komplexer. Ursächlich hierfür ist der steigende Rechercheaufwand und die Herausforderung, Daten aus unterschiedlichen Quellen zusammenzuführen.
- Marketing Intelligence erlebt eine wachsende strategische Bedeutung und Wertschätzung. 71 % der Analysten berichten direkt an die Geschäftsleitung.
- Wichtigste Einsatzbereiche sind die Wettbewerbsbeobachtung – häufig im Bereich der Preis-, Produkt- und Marktanalysen.
- Operativ fließen die Ergebnisse in die Marketingplanung, die Produkt-, Preis- und Kommunikationspolitik und die Entwicklung von Counterstrategien.
- Darüber hinaus bedient Marketing Intelligence auch in starkem Maße das interne Berichtswesen mit Managementberichten über die Lage der Märkte.

## 2 Zielsetzung: Automatisierte Markt- und Wettbewerbsanalyse mit Open Source Intelligence

Die Informationen der Markt- und Wettbewerbsanalyse sind wichtige Grundlagen für die strategische Unternehmensführung. Sie zeigen Chancen und Risiken auf und machen durch die externe Perspektive der Marktentwicklungen die Unternehmensperformance vergleich- und somit bewertbar.

Allerdings ist die Gewinnung der notwendigen Informationen und Analysen häufig mit einem großen manuellen Aufwand verbunden und wird nur punktuell durchgeführt. Dieser Beitrag zeigt auf, wie durch den Einsatz geeigneter Softwaretools, Effizienzreserven bei der Datensammlung und der Datenanalyse genutzt werden können. Für diesen Zweck wird ein Markt- und Wettbewerbsradar im Unternehmen etabliert, das zeitnah auf Chancen und Risiken hinweist und Stakeholder informiert.

---

<sup>4</sup> Vgl. MANAGEMENT MONITOR, 2020.



Nach der Vorstellung der Plattform MANAGEMENT MONITOR werden die Informationsgrundlagen und Schlussfolgerungen einer integrierten Markt- und Wettbewerbsanalyse in einem Anwendungsbeispiel erläutert. Es wird gezeigt, wie mittels Open Source Informationen, sog. Open Source Intelligence-Quellen (OSINT)<sup>5</sup> automatisiert Informationen beschafft werden können und welche Erkenntnisse sich für die Strategie aus diesen Informationen ableiten lassen.

### 3 Integrierte Markt- und Wettbewerbsanalyse: Ein Praxisbeispiel

Bei der integrierten Analyse geht es um die Überwachung der Marktentwicklungen. Diese Beobachtung beinhaltet neben dem Tracking wichtiger Marktindikatoren die Beobachtung des Wettbewerbsumfelds und die Analyse der Kundensegmente.

Bei der Analyse in der Unternehmenspraxis werden häufig folgende Fragen gestellt:

- Arbeiten wir in den attraktivsten Märkten oder müssen wir unsere Geschäftsfelder neu ausrichten?
- Ändern sich Rahmenbedingungen im Markt?
- Wie verändert sich der Markt insgesamt?
- Welche aktuellen Trends beeinflussen unser Geschäft?
- Welche Kundensegmente haben die besten Erfolgsaussichten?
- Wo entstehen kurzfristig Chancen für das Business Development?
- Setzen wir unsere Marketingressourcen im Vergleich zum Wettbewerb effizient ein?
- Wachsen wir vergleichbar mit dem Markt oder bleiben wir in der Performance zurück?

Das MARKTRADAR und das WETTBEWERBSRADAR unterstützen Unternehmen bei der Beantwortung dieser Fragen:

- Das MARKTRADAR überwacht Seiten mit relevanten Marktinformationen, holt aus öffentlichen Quellen wichtige Informationen automatisiert ab und bereitet sie grafisch auf. Ebenso können Daten aus kostenpflichtigen Quellen via Schnittstellen importiert oder Informationen von Branchenverbänden integriert werden. Die Daten können mit eigenen Formeln weiterberechnet werden, um z. B. die Größe des relevanten Marktes zu ermitteln.

---

<sup>5</sup> Vgl. Theobald, 2019, S. 60.

- Das WETTBEWERBSRADAR unterstützt die Analyse, indem Webcrawler die Seiten der Wettbewerber oder Branchenportale überwachen und relevante Informationen über die Marktbegleiter in die Plattform übernehmen. Dies können Pressemitteilungen, Ankündigungen neuer Produkte oder Meldungen über strategische Partnerschaften bzw. Merger & Acquisitions sein. Zusätzlich werden Finanzkennzahlen aus den Geschäftsberichten strukturiert importiert.

### 3.1 Der MANAGEMENT MONITOR als Marketing Intelligence Engine

Der MANAGEMENT MONITOR ist eine internetbasierte Plattform, spezialisiert auf die integrierte Markt- und Wettbewerbsanalyse. Strukturierte und unstrukturierte Informationen aus unterschiedlichsten Quellen zu Märkten, Wettbewerbern und anderen Intelligence Themen (z.B. Produkt- oder Preisvergleiche oder Informationen für den Vertrieb) können auf der Plattform gesammelt und systematisch ausgewertet werden.

Dabei helfen Webcrawler, Informationen aus Open Source Quellen im Internet zu laden und integriert mit Daten aus Inhouse-Systemen ganzheitlich zu analysieren. Über Exportfunktionen werden aus den Informationen und Analysen automatisch komplette Reports für die Nutzergruppen erzeugt.

Seit 2006 entwickelt das Steinbeis-Transferzentrum Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim dieses Produkt und hat die Plattform in über 60 Kundenprojekten sowohl als On-Premise-Lösung als auch im Cloud-Service erfolgreich im deutschen Markt eingeführt.

### 3.2 Praxisbeispiel

Im folgenden Anwendungsbeispiel geht es um die Überwachung der Markt- und Wettbewerbsperformance eines Unternehmens. Für die Analyse werden Daten aus öffentlichen und kostenpflichtigen Quellen mit unternehmensinternen Zahlen kombiniert und zu einer Markt- und Wettbewerbsanalyse verdichtet.

Das Beispielunternehmen ist ein fiktiver Maschinenbauhersteller aus Süddeutschland namens BEST BREAD GmbH. Das Unternehmen produziert Maschinen für die Herstellung von Teigen und Mehlen für Backwaren und bedient 23 europäische Märkte mit Produkten und Dienstleistungen. Die Markt- und Wettbewerbsanalysen werden jährlich pro Land mit dem Ziel erstellt, jeden Ländermarkt systematisch zu bewerten, die Strategie zu überprüfen und ggf. neu auszurichten.

German Market & Competition Report

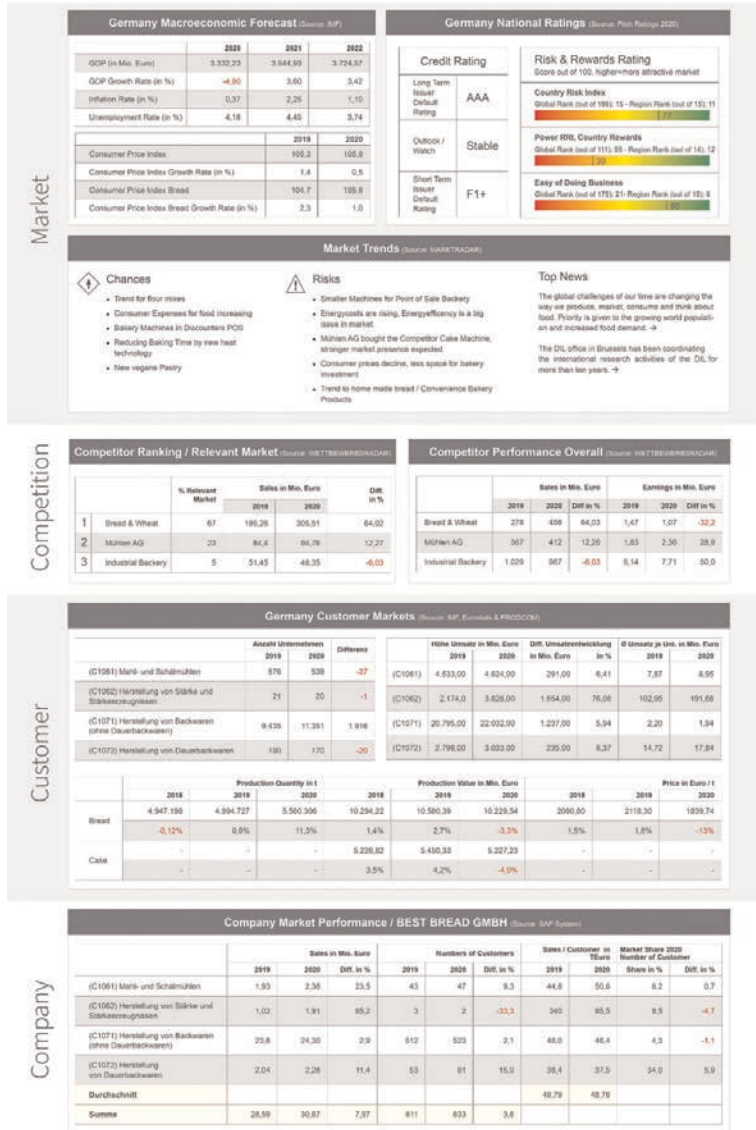


Abb. 1: Integrierte Markt- und Wettbewerbsanalyse für den deutschen Markt eines Maschinenbauherstellers

Für die integrierte Markt- und Wettbewerbsanalyse der Ländermärkte des Herstellers werden folgende Betrachtungsebenen in den Marktreport aufgenommen:

1. **Makroökonomische Perspektive auf Basis von Open Source Data:** Kennzahlen zur Entwicklung der Volkswirtschaften der Länder auf Basis öffentlicher Daten des International Monetary Fund (IMF).
2. **Makroökonomische Risiken- und Chancenbewertung von Ratingagenturen:** Im vorliegenden Beispiel das kostenpflichtige Fitch-Rating.
3. **Markt- bzw. Kundenperspektive auf Basis öffentlicher Zahlen:** Amtliche Kennzahlen zur Branchenentwicklung auf Basis des NACE<sup>6</sup>-Branchencodes (IMF/Eurostat) und Produktionskennzahlen (PRODCOM<sup>7</sup>).
4. **Wettbewerbsperspektive:** Kennzahlen zur Entwicklung der Top 3 Marktbegleiter und ihre Wachstumsquoten. Die Daten kommen aus der Wettbewerbsanalyse des WETTBEWERBSRADARS.
5. **Trendperspektive:** Zusammenstellung erkennbarer Markttrends aus dem Webcrawling öffentlicher Daten, bewertet als Chancen und Risiken für das eigene Unternehmen.
6. **Unternehmensperspektive:** Interne Kennzahlen zu Umsatz und Kundenanteilen in den wichtigsten Kundensegmenten nach NACE-Branchencodes.

Das Praxisbeispiel führt die Analyse beispielhaft für den deutschen Markt mit echten Marktdaten aus Open-Source-Quellen und fiktiven Unternehmens- und Wettbewerberdaten durch. Abb. 1 zeigt die Analyse in einer Gesamtübersicht, die Informationsebenen werden im Anschluss detailliert erläutert. Bei der Vorstellung der Analyseebenen werden neben den Kennzahlen die strategischen Überlegungen für die Selektion dieser Informationen und die Datenquellen aufgezeigt.

### 3.3 Datenquellen und Faktenbasis

#### 3.3.1 Makroökonomische Indikatoren und Ratings

Als makroökonomische Basisindikatoren wurde ein relevantes Set an Kennzahlen zusammengestellt, die Einfluss auf den Backwarenmarkt haben. Darunter fallen:

- **Gross Domestic Product (GDP, Bruttoinlandsprodukt)** zur Messung der Entwicklung der volkswirtschaftlichen Gesamtleistung und zur Ableitung des Wirtschaftswachstums. Je stärker eine Volkswirtschaft wächst, umso einfacher

---

<sup>6</sup> Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne (NACE). NACE stellt das europäische Klassifikationssystem für die Wirtschaftszweige dar. In einer guten Detaillierungsebene stehen verschiedene Kennzahlen zur Verfügung.

<sup>7</sup> Europäisches System für Produktionsstatistiken im Bergbau und Verarbeitenden Gewerbe/der Herstellung von Waren für die Statistik der Industrieproduktion in der EU.

ist der Güterabsatz. Viele Märkte können ihr Volumen in einer wachsenden Volkswirtschaft vergrößern.

- **Consumer Price Index (CPI, Verbraucherpreisindex)** für die Preisentwicklung im Markt und der spezielle **Consumer Price Index Bread** für die Brotpreisentwicklung. Der allgemeine CPI erlaubt über die Teuerungsrate die Einschätzung der Konsumfreudigkeit der Endabnehmer. Der CPI für den Brotpreis ist ein marktspezifischer Indikator, der die Preisentwicklung für Brot beschreibt. Je teurer Backwarenhersteller ihr Brot verkaufen können, umso mehr Geld steht ihnen für Investitionen und damit auch für Maschinen des Beispielsunternehmens zur Verfügung.
- **Inflation Rate (Inflationsrate)** und **Unemployment Rate (Arbeitslosenquote)** werden als informative KPI mitgeliefert, da sie einen Einfluss auf das Wirtschaftsklima und Verbraucherverhalten haben. In Zeiten hoher Inflation oder Arbeitslosigkeit konsumieren Verbraucher weniger, was sich auf den Brotabsatz auswirkt und unseren Absatzmarkt beeinflusst.

Alle Informationen stammen aus der Datenbank des IMF.<sup>8</sup> Über eine Schnittstelle werden diese Open Source Informationen heruntergeladen, sobald diese online verfügbar sind und stehen sofort auf der Marketing Intelligence Plattform zur Analyse bereit.

Neben den Open Source Daten wird eine zusätzliche Quelle für die makroökonomische Risiken- und Chancenbewertung hinzugezogen. Das Unternehmen kauft die **Risk- und Reward-Indikatoren** für alle 23 Märkte von Fitch.<sup>9</sup> Die Daten werden über eine Schnittstelle automatisch geladen und kontinuierlich aktualisiert.

### 3.3.2 Marktzahlen und Kundenentwicklung

Zur Beschreibung der Marktentwicklung müssen spezifische Marktdaten herangezogen werden. Das Beispielunternehmen vertreibt nicht an Endkunden, sondern an Backwarenproduzenten, also Bäckereien und Hersteller von Backzutaten. Die Kunden können in 4 Kundensegmente eingeteilt werden, die mit Maschinen ihre Produkte erzeugen:

- Mahl-/Schälmaschinen (NACE C1061)
- Stärke-Erzeuger (NACE C1062)
- Hersteller von Backwaren (NACE C1071)
- Hersteller von Dauerbackwaren (NACE C1072)

Für diese Marktsegmente können auf Basis der Open Source Quellen Eurostat und IMF<sup>10</sup> für die 23 Märkte wichtige Kennzahlen bezogen werden. Hier wird die

---

<sup>8</sup> Vgl. IMF (1), 2021.

<sup>9</sup> Vgl. Fitch, 2020.

<sup>10</sup> Vgl. Eurostat, 2021; IMF, 2021.

Entwicklung der Wirtschaftszweige aufgeschlüsselt nach NACE-Codes<sup>11</sup> in der amtlichen Statistik erfasst. Im Beispiel verwendet das Unternehmen folgende Kennzahlen für die Analyse:

- **Anzahl der Unternehmen:** Die Anzahl der potenziellen Kunden in den Segmenten beeinflusst direkt die Marktgröße und das Marktpotenzial.
- **Höhe des Gesamtumsatzes des Wirtschaftszweiges und durchschnittlicher Umsatz je Unternehmen:** Die Umsatzentwicklung wirkt sich auf die Investitionsfreudigkeit der Unternehmen aus. Steigt der Gesamtumsatz und der durchschnittliche Umsatz im Segment, kann das Beispielunternehmen auf größere Auftragsvolumina hoffen.

Neben den Kundenkennzahlen können für die Marktanalyse Verkaufszahlen für Brot und Kuchen aus der PRODCOM-Datenbank<sup>12</sup> als Open Source Data importiert werden. Ähnlich der NACE-Codes können über PRODCOM-Codes für viele Güterklassen Produktions-, Import-/Export- und Wertdaten abgerufen werden. Im Detail nimmt der Maschinenbauer des Beispiels folgende Kennzahlen in seine Analyse auf:

- **Production Quantity (Produktionsmenge)** in Kilogramm für das Produkt Brot (in der Tabelle in Tonnen ausgewiesen).
- **Production Value (Produktionswert)** in EUR für die Produktsegmente Brot und Kuchen.
- Aus Produktionsmenge und Produktionswert wird über eine hinterlegte Formel der **Durchschnittspreis je Tonne** berechnet.

Die Betrachtung dieser Indikatoren ermöglichen eine Aussage darüber, wie sich das Endkundengeschäft unserer Produktionskunden mengen- und wertmäßig entwickelt. Diese KPIs können als Chancen-/Risikenindikatoren verwendet werden.

### 3.3.3 Wettbewerbsperspektive und Unternehmensranking

Als weitere externe Perspektive werden für die Gesamteinschätzung Kennzahlen zur Umsatzentwicklung der Top 3 Marktbegleiter ermittelt. Diese Daten stammen aus der Wettbewerbsanalyse des WETTBEWERBSRADARS. Als Indikatoren werden folgende 3 Kennzahlen verwendet:

- **Sales in Mio. EUR overall (Umsatz in Mio. EUR insgesamt)** zum Ausweis der Marktperformance des Konkurrenten.
- **Earnings in Mio. EUR overall (Einnahmen in Mio. EUR insgesamt)** zum Ausdruck der Effizienz und Kapitalkraft des Wettbewerbers.
- **Sales in Mio. EUR Relevant Market (Umsatz in Mio. EUR, relevanter Markt)**, berechnet durch eine eigene Formel. Viele Wettbewerber haben mehrere Business Units und das Beispielunternehmen steht nur mit einigen Geschäftsfeldern im Wettbewerb, daher wird über einen prozentualen Anteil der Umsatz geschätzt, der auf den Markt des Maschinenbauers entfällt. Bei der

---

<sup>11</sup> Vgl. NACE, 2010.

<sup>12</sup> Vgl. PRODCOM, 2021.

Schätzung des relevanten Umsatzanteils helfen die Geschäftsberichte oder eine unternehmensinterne Befragung. Wichtig ist auf jeden Fall, dass der prozentuale Ansatz offen kommuniziert wird. Aus dieser Kennzahl ergibt sich das Company Ranking der Top 3 Wettbewerber.

Die Datenquellen für diesen Bereich sind die Geschäftsberichte der Wettbewerber, die über den Bundesanzeiger oder von ihren eigenen Websites in das System übernommen werden.

### **Erweiterte Wettbewerbsanalyse und weitere Datenquellen**

Im skizzierten Anwendungsbeispiel wird zur Reduzierung der Komplexität der Wettbewerb nur über wenige Kennzahlen bewertet. In der Praxis werden zur Analyse der Konkurrenzaktivitäten viele weitere Informationen gesammelt, die der Vollständigkeit halber genannt werden sollen. Diese Informationen werden aus verschiedenen Datenquellen strukturiert im WETTBEWERBSRADAR zusammengestellt.

Gängige Informations- und Analyseperspektiven für die Wettbewerbsanalyse sind folgende:

- Vertriebsstruktur
- Bearbeitete Märkte/Kundensegmente
- Regional/Global Footprint mit Standorten
- Merger & Acquisition/strategische Kooperationen
- Produktübersichten/Neuprodukte/Technologietrends
- Preisgestaltung
- Marketingaktivitäten
- Newsüberwachung
- Stärken-Schwächen-Einschätzung

Die Ebene der Produktanalyse kann bis zu detaillierten Produktvergleichen und einem Benchmarking ausgebaut werden. Auf dieser Grundlage können im nächsten Schritt Argue bzw. Battle Cards als Argumentationshilfen für die Verkaufsgespräche entwickelt werden.

### **3.3.4 Trendperspektive und Risiken- und Chancenbewertung**

Diese Perspektive beleuchtet die aktuellen Entwicklungstrends im Markt allerdings nicht über Kennzahlen, sondern in einer qualitativen Übersicht der wichtigsten Themen. Dies können z. B. Meldungen zu Wettbewerbern, Kundensegmenten oder Technologien und Produktentwicklungen sein.

Die Markttrends werden zusammengestellt und manuell als Chancen und Risiken bewertet. Inhaltliche Basis ist das Webcrawling der öffentlichen News und Artikel von Wettbewerberseiten und Branchenportalen. Die automatische Vergabe von Keywords hilft, relevante Themenfelder zu erkennen.



### 3.3.5 Unternehmensentwicklung und Marktanteil

Ergänzend zu den externen Marktdaten wird die Marktperformance des eigenen Unternehmens abgebildet. Dazu werden die Umsätze und Kundenanzahl nach Kundensegmenten entsprechend der NACE-Codes erfasst, um die Unternehmenszahlen mit den Marktdaten vergleichbar zu machen. Im Detail werden folgende Kennzahlen aufgenommen:

- **Sales in Mio. EUR per Customer Segment (Umsatz in Mio. EUR pro Kundensegment)** zur Analyse der Umsatzanteile und Umsatzentwicklung.
- **Number of Customers per Segment (Anzahl der Kunden pro Segment)** für die Marktperformance des Unternehmens bei der Kundengewinnung.
- **Growth Rate Sales (Wachstumsrate Verkäufe) und Growth Rate Number of Customers per Segment (Wachstumsrate Anzahl der Kunden pro Segment)** durch integrierte Formeln.
- **Sales per Customer per Segment (Umsatz pro Kunde pro Segment):** Über eine integrierte Formel wird der Durchschnittsumsatz je Unternehmenskunde in den Segmenten berechnet, um die Kundenattraktivität der Segmente für das Unternehmen zu ermitteln.
- **Market Share (Marktanteil) Berechnung** auf Basis der Number of Customers durch integrierte Formeln. Dadurch kann das Unternehmen die relative Marktperformance in den Segmenten ausdrücken.

Die vorgestellten KPIs sollten um weitere Daten ergänzt werden, die die Marktbearbeitung widerspiegeln. Sinnvoll sind z.B. Anzahl des Vertriebspersonals und Marketingausgaben je Kundensegment, um die Effizienz der eingesetzten Ressourcen zu ermitteln. Statt Umsatzkennzahlen können auch Ertragskennzahlen verwendet werden, die den Erfolg in den Segmenten ausdrücken. Neben den Kennzahlen kann die Unternehmensbewertung um qualitative Statements zur Marktperformance und zu den wichtigsten Unternehmensentwicklungen ergänzt werden (z.B. Technologiefortschritt, strategische Kooperationen, Stärken-Schwächen-Abschätzung).

Die Unternehmenskennzahlen stammen aus dem unternehmenseigenen ERP-System und werden via Schnittstelle automatisch in die Plattform gespielt. Zur Verknüpfung der Informationen müssen im ERP-System die Kundensegmente als Meta-Informationen hinterlegt sein. Die qualitativen Einschätzungen werden vom Unternehmen vorgenommen und könnten durch eine Vertriebs- oder Kundenbefragung abgesichert werden.



## 4 Strategische Analyse und Handlungsempfehlungen

### 4.1 Analyse der Marktattraktivität

Da die BEST BREAD GmbH auf 23 Märkten tätig ist, wird in einem ersten Schritt die Marktattraktivität in einem Ranking festgestellt, um zu klären, welche Ländermärkte im kommenden Jahr fokussiert werden sollen. Die Analyse wird auf makroökonomischer (Markt-) und Kundenebene durchgeführt.

Die **makroökonomischen** Indikatoren werden im Ländervergleich bewertet, um festzustellen, welche Wachstumschancen die Länder bieten. Dies wird in Abb. 2 am Beispiel des Indikatoren-Vergleichs von Frankreich und Deutschland veranschaulicht.

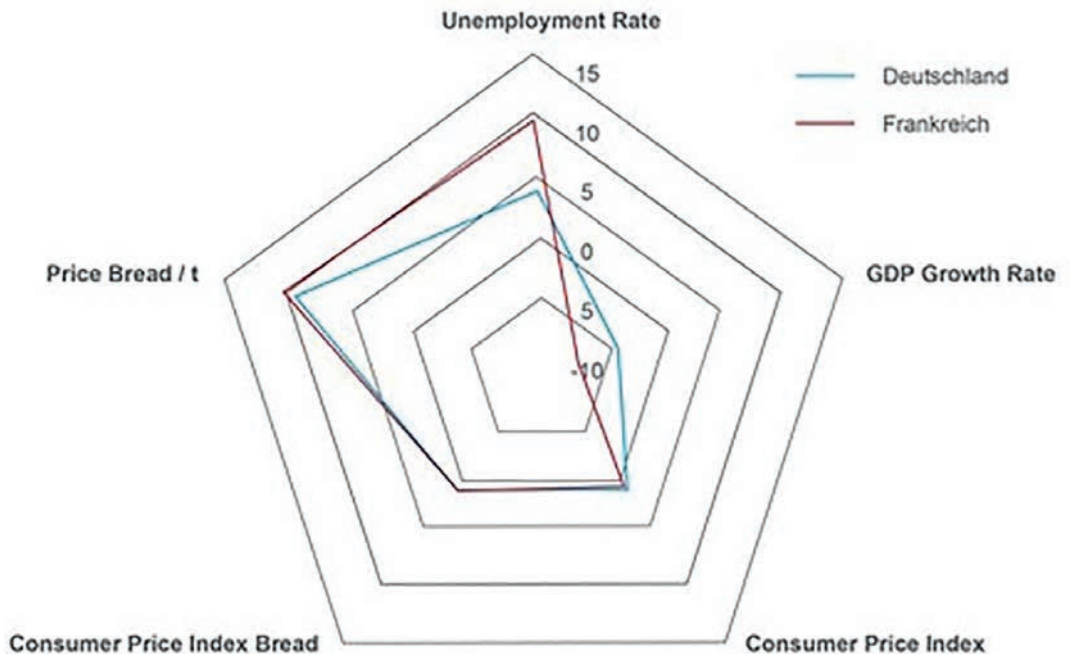


Abb. 2: Makroökonomischer Ländervergleich Frankreich und Deutschland 2020

Im Vergleich zu Frankreich steigt das Bruttoinlandsprodukt perspektivisch in Deutschland stärker und deutet auf einen wachsenden Markt hin. Die geringere und perspektivisch sinkende Arbeitslosenquote macht den deutschen Markt attraktiver. Unvorteilhaft könnte sich in Deutschland die gestiegene Inflationsrate auswirken, die laut Prognose 2022 wieder sinken sollte.<sup>13</sup> Der Consumer

<sup>13</sup> IMF (2), 2021.

Price Index und der Price Index für Brot weisen wie die Inflationsrate eine moderate Steigerung aus, vergleichbar mit dem französischen Markt.

Für die Bewertung der Marktattraktivität werden die Marktvolumina der Kundenmärkte und das Marktpotenzial der Kundenanzahl der Länder verglichen. Dazu werden aus der gleichen Quelle die Kundensegmentdaten von Frankreich hinzugezogen (s. Abb. 3).

		2019			2020			Diff. 19/20 Anzahl UN	Diff. Umsatzentwicklung	
		Anzahl Un- ternehmen	Höhe Umsatz Mio. Euro	Durchschn. Umsatz / UN Mio. Euro	Anzahl Un- ternehmen	Höhe Umsatz Mio. Euro	Durchschn. Umsatz / UN Mio. Euro		in Mio. Euro	in %
Deutschland	(C1061) Mahl- und Schälmühlen	576	4.533	7,87	539	4.824	8,95	-37	291	6,41
	(C1062) Herstellung von Stärke und Stärkeerzeugnissen	21	2.174	102,95	20	3.828	191,68	-1	1.654	76,06
	(C1071) Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren)	9.435	20.795	2,20	11.351	22.032	1,94	1.916	1.237	5,94
	(C1072) Herstellung von Dauerbackwaren	190	2.798	14,72	170	3.033	17,84	-20	235	8,37
	<b>Summe</b>	<b>10.222</b>	<b>30.300</b>	<b>2,96</b>	<b>12.080</b>	<b>33.717</b>	<b>2,79</b>	<b>1.858</b>	<b>3.417</b>	<b>11,28</b>
Frankreich	(C1061) Mahl- und Schälmühlen	355	4.182	11,78	345	4.323	12,53	-10	141	3,37
	(C1062) Herstellung von Stärke und Stärkeerzeugnissen	3	3.088	1.029,33	5	3.844	768,80	2	756	24,48
	(C1071) Herstellung von Backwaren (ohne Dauerbackwaren)	35.515	22.437	0,63	33.329	21.948	0,66	-2.186	-489	-2,17
	(C1072) Herstellung von Dauerbackwaren	1.076	2.445	2,27	1.143	2.313	2,02	67	-132	-5,39
	<b>Summe</b>	<b>36.949</b>	<b>32.152</b>	<b>0,87</b>	<b>34.822</b>	<b>32.428</b>	<b>0,93</b>	<b>-2.127</b>	<b>276</b>	<b>0,86</b>

Abb. 3: Entwicklung der Märkte und Kundensegmente Deutschland vs. Frankreich<sup>14</sup>

## 4.2 Bewertung des Marktvolumens

Das Marktvolumen des Backwarenmarktes kann über die Umsatzdaten der Marktteilnehmer abgeschätzt werden (Jahr 2020). Im deutschen Markt setzt die Branche ca. 33 Mrd. EUR um, in Frankreich vergleichbare 32 Mrd., allerdings ist der deutsche Markt im Vergleich zum Vorjahr deutlich stärker gewachsen. In Deutschland wird das Marktvolumen von deutlich weniger Unternehmen erwirtschaftet (Deutschland 12.080 vs. Frankreich 34.822). Der durchschnittliche Umsatz je französischem Unternehmen ist signifikant geringer (930.000 EUR vs. 2.790.000 EUR).

Getrieben wird die schwächere Perspektive in Frankreich vom volumenmäßig größten Segment der Bäckereien, das wachstumsschwach ist. Während in Deutschland die Umsatzentwicklung in allen Segmenten steigt, schrumpfen in

<sup>14</sup> IMF (1), 2021.

Frankreich zwei Segmente wert- und mengenmäßig. In Frankreich ist das Segment der Stärkehersteller attraktiv, in diesem Segment sind zwei neue Kunden mit hohen Umsatzvolumina entstanden.

In der Gesamtschau ist der deutsche Markt sowohl bezüglich der makroökonomischen Kennzahlen als auch hinsichtlich der Entwicklung der Kundensegmente deutlich attraktiver als der französische. Für die weitere Analyse soll wieder der deutsche Markt fokussiert werden.

### 4.3 Bewertung der Kundensegmente

Für die Bewertung der Attraktivität der Kundensegmente werden die Daten der Segmententwicklung herangezogen. Der Blick auf die Segmente zeigt, dass bei den Mühlen in Deutschland die potenzielle Kundenanzahl zurückgeht, dafür der Umsatz je Unternehmen moderat wächst. Damit steigt die Investitionskraft der Unternehmen, – allerdings werden die weniger werdenden Kunden stärker vom Wettbewerb umkämpft.

Bei den **Stärkeherstellern** handelt es sich um wenige Unternehmen mit der größten Finanzkraft, deren Umsatz überproportional gewachsen ist. Sie sind attraktiv, da teurere Produkte verkauft werden können. Die wenigen Unternehmen sind jedoch stark vom Wettbewerb umkämpft.

Bei den Herstellern von **Backwaren** gibt es die meisten potenziellen Kunden allerdings mit der geringsten Finanzkraft je Unternehmen und einem rückläufigen durchschnittlichen Umsatz, sodass der Investitionsspielraum sinkt. Das Segment ist perspektivisch weniger attraktiv. Da die Kundenanzahl allerdings stark wächst (20,3 %), ergeben sich Wachstumschancen für das Beispielunternehmen.

Bei den Herstellern von **Dauerbackwaren** wird von den 170 Unternehmen der zweithöchste durchschnittliche Umsatz erbracht und das Volumen wächst nach wie vor – was das Segment attraktiv macht. Die Anzahl der Unternehmen sinkt, woraus ein größerer Wettbewerbsdruck entstehen kann.

Das kann sich insgesamt negativ auf die Investitionsfreudigkeit der Branche und somit auf die Kunden auswirken. Aktuell ist Deutschland definitiv ein attraktiver Markt mit vier spannenden Kundensegmenten. Zur finalen Bewertung der Kundensegmente soll in der nächsten Analyse die Unternehmensperformance in den Segmenten hinzugezogen werden.

Die Brotproduktion ist in 2020 stark gestiegen, allerdings sank der Preis je Tonne Brot (s. Abb. 4).

	Production Quantity in t			Production Value in Mio. Euro			Price in Euro / t		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
<b>Bread</b>	4.947.198	4.994.727	5.560.306	10.294,22	10.580,39	10.229,54	2.080,80	2.118,30	1.839,74
	-0,12%	0,9%	11,3%	1,4%	2,7%	-3,3%	1,5%	1,8%	-13%
<b>Cake</b>	-	-	-	5.226,82	5.450,33	5.227,23	-	-	-
	-	-	-	3,5%	4,2%	-4,0%	-	-	-

Abb. 4: Entwicklung der Produktionsdaten 2020 im Vergleich zu 2018/2019<sup>15</sup>

#### 4.4 Unternehmensperformance in den Kundensegmenten

Das Beispielunternehmen freut sich: Der Umsatz ist in der betrachteten Periode 2019/20 um 7,9 % gestiegen und 3,6 % mehr Kunden konnten bedient werden. Der durchschnittliche Umsatz je Kunde hat sich von 46.790 auf 48.760 EUR verbessert.

Der zweite Blick auf die Unternehmenszahlen gibt allerdings Anlass zur Sorge:

- Im Segment der Stärkehersteller, dem umsatzstärksten Kundensegment beim Umsatz je Kunde, ist der Marktanteil rückläufig. Ein Verlust in diesem Segment kann große Auswirkungen haben. Der Umsatz ist zwar dank eines Großauftrags im Segment nochmals gestiegen, doch der rückläufige Marktanteil alarmiert. Das Segment ist wichtig für das Unternehmen und sollte strategisch intensiv bearbeitet werden.
- Ähnlich rückläufige Entwicklungen werden im Segment Herstellung von Backwaren beobachtet. Obwohl hier viele neue Unternehmen entstanden sind (+1.916) ist der Marktanteil rückläufig und der Umsatz wächst in diesem Segment nicht so stark wie der Markt. Die Anzahl der Unternehmen ist im Betrachtungszeitraum um 20 % gewachsen, die Kundenzahl dagegen nur um 2,1 %. Das Beispielunternehmen weist in diesem Kundensegment eine unterdurchschnittliche Performance auf. Da der Durchschnittsumsatz je Segmentkunde mit 46.400 EUR unter dem allgemeinen Durchschnittsumsatz von 48.760 EUR liegt, verliert das Segment an Attraktivität. Allerdings steht das Segment für 78 % des Unternehmensumsatzes! In diesem Segment schlummert eine Zeitbombe und die Diskussion der Zukunftsstrategie ist dringend erforderlich. Um das Umsatzvolumen in dem Segment zu stabilisieren und mit dem Markt zu wachsen, sollten Aktivitäten in diesem Segment priorisiert werden.
- Erfreulich sind die Entwicklungen im Segment der Mühlen, wo Umsatz und Anzahl der Kunden gesteigert werden konnten. Hier performt das Unternehmen besser als die Marktentwicklung (Anzahl der Unternehmen schrumpft um -1,04 %) und kann den Marktanteil ausbauen. Das um 23,5 % gesteigerte

<sup>15</sup> PRODCOM, 2021.

Auftragsvolumen ist auf die größere Investitionsfreudigkeit der Mühlen zurückzuführen (diese Unternehmen machen in 2020 einen größeren Umsatz und investieren daher mehr). Da in diesem Segment der zweithöchste durchschnittliche Umsatz je Unternehmen realisiert wird, sollte der Marktanteil künftig ausgebaut werden.

- Die Anzahl der Hersteller von Dauerbackwaren ist um 10,5 % rückläufig, dennoch kann das Beispielunternehmen hier Umsatz und Marktanteil deutlich ausbauen. Allerdings ist in diesem Segment der durchschnittliche Umsatz je Kunde nicht nur der geringste, sondern ist auch rückläufig, was die Attraktivität des Segments beeinträchtigt. Da der generelle durchschnittliche Umsatz je Unternehmen steigt und deutlich höher ist als bei den Herstellern von Backwaren, könnte das Unternehmen langfristig in dieses Segment investieren und sollte versuchen, den Umsatz je Kunden zu steigern.

### 4.5 Unternehmensperformance vs. Wettbewerbsentwicklung

Im Vergleich zu den Wettbewerbern ist das Beispielunternehmen ein kleiner Mitbewerber am deutschen Markt mit rund 30,8 Mio. EUR Umsatz in 2020 und einem Umsatzwachstum von 7,9 %. Der Wettbewerbsvergleich sollte in Relation zum relevanten Markt vorgenommen werden. Danach ist der Marktführer im relevanten Markt die Bread & Wheat GmbH, die ihren Vorsprung durch ein Umsatzwachstum von 64 % noch weiter ausbauen konnte und von keinem Konkurrenten ernsthaft bedrängt wird.

An zweiter Stelle nach Umsatz im relevanten Markt steht die Mühlen AG. Auch sie konnte mit einem Umsatzwachstum von 12 % auf 94,7 Mio. EUR zulegen. Abgeschlagen ist bereits Wettbewerber Nummer 3, die Industrial Bakery SE mit 48,35 Mio. EUR Umsatz, deren Entwicklung in 2018 sogar rückläufig ist. Grundsätzlich konnten Nummer 1 und 2 der Wettbewerber die Wachstumsschancen am Markt gut ausnutzen.

Die Betrachtung dieser wenigen Zahlen ist für konkrete Handlungsempfehlungen auf Wettbewerbsebene nicht aussagekräftig. In der Praxis müssen sie um detaillierte Betrachtungen der Produkt- und Kundenstruktur und der Marktbearbeitung ergänzt werden.

Aus der vorliegenden Wettbewerberkonstellation könnten sich für unsere Unternehmen mehrere strategische Optionen ergeben. Bspw. eine strategische Allianz mit Nummer 2 oder 3 des Rankings, um einen relevanten Gegenspieler für den Marktführer aufzubauen. Oder um alternativ die Konzentration auf Kunden- und Produktsegmente aufzubauen, die weniger stark von den Wettbewerbern bearbeitet werden und bei denen der Wettbewerbsvorteil z. B. durch Expertise oder die Produkte am größten ist.

Wie die Vorstellung der drei Analysebeispiele zeigt, können bereits auf Basis dieser wenigen Kennzahlen interessante strategische Einblicke für das Unternehmen gewonnen werden. Der Großteil der verwendeten Informationen konnte aus Open Source Quellen generiert werden. Gerade die Kombination interner und externer Informationen macht die Unternehmensperformance bewertbar und führt zu einer differenzierten Einschätzung der eigenen Marktposition.

Die vorgestellten Analysen werden durch die Marketing Intelligence Plattform MANAGEMENT MONITOR unterstützt und dem Management in Berichten zur Verfügung gestellt.

## 5 Lessons Learned

Eine Marketing Intelligence Plattform bietet Unternehmen viele Vorteile:

- Sie etabliert Informationsstrukturen und vereinfacht Prozesse für die Marketing Intelligence.
- Sie verbindet interne und externe, nationale und internationale Informationen in einem zentralen Marketing Intelligence Hub – ein einheitlicher, datenzentralisierter Ort, an dem Marketing Intelligence Informationen von den Usern der Plattform abgelegt, bearbeitet und abgerufen werden können – und schafft ganzheitliche Informationsperspektiven.
- Sie erlaubt die automatisierte Anbindung frei verfügbarer Datenquellen und die Überwachung wichtiger Webseiten (Wettbewerber/Großkunden).
- Sie unterstützt den automatisierten Datenimport und Datenexport.
- Sie ermöglicht die automatische Erstellung regelmäßiger Reports und die Standardisierung des Berichtswesens.
- Sie vereinfacht die Analyse der Daten durch integrierte Analysetools.

Dennoch stellt die Einführung einer Marketing Intelligence Plattform viele Unternehmen auch vor Herausforderungen. Typische Fallstricke bei der Einführung sind:

- Thema und Team fehlt die Unterstützung der Führungsebene.
- Es fehlen klare Verantwortlichkeiten.
- Die Plattform schafft keine Quick Wins.
- Die IT-Abteilung wird bei der On-Premise-Lösung zu spät ins Boot geholt.

Diese Barrieren müssen durch die Integration der Interessensbereiche im Unternehmen überwunden werden, um das gemeinsame Projekt zur Einführung einer Marketing-Intelligence-Plattform erfolgreich durchzuführen.

## 6 Literaturhinweise

Eurostat, European Statistical Recovery Dashboard, 2021, <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>, Abrufdatum 20.10.2021.

Fitch, Power Risk/Reward Index, 2020, [https://www.fitchsolutions.com/sites/default/files/2021-04/FS\\_Risk-Reward-Index-Methodology-Power-.pdf](https://www.fitchsolutions.com/sites/default/files/2021-04/FS_Risk-Reward-Index-Methodology-Power-.pdf), Abrufdatum 20.10.2021.

Google, 2021, Suche nach „Marketing Intelligence“, [https://www.google.de/search?q=Marketing+Intelligence&source=hp&ei=cuRaYYP2M5uNxc8Pv5eoQA8&iflsig=ALs-wAMAAAAAYVrygimEcHyJPgVJ3T8CtshlEQGHoWx\\_&ved=0ahUKEwiD9-XC0rDzAhWbRvEDHb8LCvUQ4dUDCAk&uact=5&oq=Marketing+Intelligence&gs\\_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EAMyBQgAEIAEMgUIABCABDIFCAAQgAQyBQgAEIAEMgUIABCABDIFCAAQgAQyBQgAEIAEMgUIABCABDIFCAAQgAQyBQguEIAEUPINWNkUYLcYaABwAHgAgAFHiAGGAZIBATKYAQCgAQKgAQE&scient=gws-wiz](https://www.google.de/search?q=Marketing+Intelligence&source=hp&ei=cuRaYYP2M5uNxc8Pv5eoQA8&iflsig=ALs-wAMAAAAAYVrygimEcHyJPgVJ3T8CtshlEQGHoWx_&ved=0ahUKEwiD9-XC0rDzAhWbRvEDHb8LCvUQ4dUDCAk&uact=5&oq=Marketing+Intelligence&gs_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EAMyBQgAEIAEMgUIABCABDIFCAAQgAQyBQgAEIAEMgUIABCABDIFCAAQgAQyBQgAEIAEMgUIABCABDIFCAAQgAQyBQguEIAEUPINWNkUYLcYaABwAHgAgAFHiAGGAZIBATKYAQCgAQKgAQE&scient=gws-wiz), Abrufdatum 20.10.2021.

IMF (1), International Monetary Fund, 2021, <https://www.imf.org/external/data-mapper/datasets>, Abrufdatum 20.10.2021.

IMF (2), International Monetary Fund – Germany, 2021, <https://www.imf.org/en/Countries/DEU>, Abrufdatum 20.10.2021.

MANAGEMENT MONITOR, Studie zum Status-quo der Marketing Intelligence in Deutschland, 2020, <https://www.management-monitor.de/de/infothek/Studien.php>, Abrufdatum 20.10.2021.

NACE, List of NACE codes, 2010, [https://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/index/nace\\_all.html](https://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/index/nace_all.html), Abrufdatum 20.10.2021.

PRODCOM, Statistiken über die Produktion von Waren, 2021, <https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/prodcom/data/database>, Abrufdatum 20.10.2021.

Theobald, Marketing Intelligence – Ein Lehrbuch für die Praxis, 2019.





# HAUFE.

## DAS POWER-PAKET FÜR IHR CONTROLLING!



**Haufe Controlling Office**  
Bestell-Nr. A01426

**378,00 €**  
zzgl. MwSt.

Mit Haufe Controlling Office haben Sie alle Informationen zur Hand, die Sie zum **zuverlässigen Planen, erfolgreichen Steuern und sicheren Kalkulieren** brauchen. Die Software informiert Sie über alle Trends und aktuellen Entwicklungen im Controlling, damit Sie Ihre Rolle als strategische Partner:innen im Unternehmen perfekt wahrnehmen können.

### Inhalte:

- > **Operatives und strategisches Controlling:** Trends und aktuelle Entwicklungen sowie umfassende Fachbeiträge und Arbeitshilfen zur erfolgreichen Umsetzung
- > **Best-Practice-Lösungen:** Erfahrungsberichte von Expert:innen aus der Praxis, Fallbeispiele und Praxishinweise
- > **Top-Tools und Arbeitshilfen:** praktische Tools, wie z. B. Investitionsrechner und Portfolioanalyse
- > **Seminare und Services:** Praxisorientierte Weiterbildung und Online-Seminare zu aktuellen Brennpunkten



**Der Controlling-Berater**  
Bestell-Nr.: A01401

**72,90 €** zzgl. MwSt.

Der Controlling-Berater informiert Sie über alle Trends und aktuellen Entwicklungen im Controlling. Damit haben Sie fundiertes Controlling-Know-how stets griffbereit.

### Inhalte:

- > Fundiertes Controlling-Know-how zu aktuellen Schwerpunktthemen
- > Praxisberichte aus Unternehmen

Jetzt bestellen unter:

**shop.haufe.de/  
controlling**

Oder rufen Sie uns einfach an:  
0800 50 50 445 (kostenlos)