

CHRISTOPHER ZERRES  
MICHAEL P. ZERRES  
Herausgeber

# HANDBUCH MARKETING- CONTROLLING

*Dritte, überarbeitete Auflage*

 Springer

CHRISTOPHER ZERRES  
MICHAEL P. ZERRES  
Herausgeber

# HANDBUCH MARKETING- CONTROLLING

**Dritte, überarbeitete Auflage**

 Springer

# Handbuch Marketing-Controlling

3. Auflage

Christopher Zerres  
Michael P. Zerres  
Herausgeber

# Handbuch Marketing-Controlling

Dritte, überarbeitete Auflage  
mit 162 Abbildungen

 Springer

Christopher Zerres, BA MBA  
41 Juddstreet  
London WC 1H 9QS  
England  
E-mail: christopher.zerres@gmx.de

Univ.-Professor Dr. Michael P. Zerres  
Universität Hamburg  
Departement Wirtschaft und Politik  
von Melle Park 9  
20146 Hamburg  
E-mail: zerres.m@wiso.uni-hamburg.de

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN-10 3-540-28015-4 3. Auflage Springer Berlin Heidelberg New York  
ISBN-13 978-3-540-28015-6 3. Auflage Springer Berlin Heidelberg New York  
ISBN 3-540-67813-1 2. Auflage Springer Berlin Heidelberg New York

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media  
[springer.de](http://springer.de)

© Springer Berlin Heidelberg 2000, 2006  
Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Erich Kirchner  
Herstellung: Helmut Petri  
Druck: Strauss Offsetdruck

SPIN 11532514      Gedruckt auf säurefreiem Papier – 42/3153 – 5 4 3 2 1 0

## Geleitwort

Die Neuauflage dieses Handbuches kommt zum genau richtigen Zeitpunkt. Auch wenn die nationale und internationale Konjunktur noch nicht wieder volle Fahrt aufgenommen hat: wir „unternehmen“ wieder mehr. Etwas unternehmen heißt Märkte entwickeln. Unternehmerischer Erfolg muss gemessen und strategisch gesteuert werden. Während im klassischen Kostenmanagement und den prozessorientierten Re-Engineeringvorhaben Controllingtools ausgereift vorhanden sind, ist das Controlling der Marktseite betrieblich und betriebswirtschaftlich nicht selten terra incognita. Diese Lücke ist nunmehr geschlossen.

Das vorliegende Handbuch ist fachlich äußerst präzise und innovativ, kompetent und komprimiert gleichzeitig, da es von der konzeptionellen Idee bis zur Implementierung im Unternehmen umfassend berichtet. Der Leser wird es mit großem Gewinn studieren. Ich kann die Herausgeber nur beglückwünschen.

**Dr. Karl Bosshard**

*Mitglied der Geschäftsleitung und Partner  
Kienbaum Executive Consultants GmbH*

## **Vorwort zur dritten Auflage**

Dynamisch wachsende Komplexität der Rahmenbedingungen von unternehmerischen Entscheidungen zwingt das Management vornehmlich auch zu einem effizienteren Informationsgewinnungs- und aufnahmeverhalten. Diesem Anliegen trägt die nun vorliegende *dritte* Auflage dieses Handbuches bewusst Rechnung: So sind die einzelnen Beiträge nicht nur umfassend überarbeitet worden, wobei der Umfang der Aktualisierung ein bezeichnendes Licht auf die hier vorzufindenden enormen Veränderungsprozesse in Theorie und Unternehmenspraxis zu werfen vermag; vor allem aber zeichnet sich diese Neuauflage durch eine, den bisherigen Aufbau grundsätzlich nicht in Frage stellende, *erhöhte Stringenz bei gleichzeitiger Konzentration auf das Wesentliche* aus.

Die Herausgeber bedanken sich erneut bei den Autoren für die eingebrachte hohe Kompetenz.

**Christopher Zerres /Michael Zerres**

**London/Hamburg, im Juli 2005**

## **Vorwort zur zweiten Auflage**

Die kurze Zeit, in der die erste Auflage des Handbuches verkauft worden ist, hat in den bisherigen Kapiteln noch keine Änderungen für die hier vorliegende zweite Auflage notwendig gemacht; diese findet nun allerdings eine wichtige Ergänzung um ein neues abschliessendes Kapitel zu den Perspektiven eines Marketing-Controlling sowie um einen Anhang zur Marketing-Controlling-Software.

**Michael Zerres**

**Hamburg, im Juli 2000**

# Vorwort zur ersten Auflage

Ein effizientes *Marketing* gilt heute in den meisten Unternehmen als die entscheidende Erfolgsursache. Gleichzeitig stellt ein umfassendes *Controlling* – gerade auch in Zeiten stagnierender Märkte – das wichtigste betriebliche Steuerungsinstrument dar. So findet man denn auch heute eine Vielzahl einschlägiger Veröffentlichungen zum Marketing wie auch zum Controlling. Zum *Marketing-Controlling* existieren dagegen bisher kaum entsprechende, speziell für Manager als Zielgruppe verfaßte Veröffentlichungen. Bei den wenigen, zur Zeit auf dem Markt zu findenden diesbezüglichen Büchern handelt es sich eher um Lehrbücher, die darüber hinaus von Autoren geschrieben worden sind, die fachlich eher als Vertreter eines vom Rechnungswesen dominierten Controlling ausgewiesen sind. Entscheidungsträger des Marketing werden sich von ihrem Stil weniger angesprochen fühlen.

*Zielgruppe* des vorliegenden Handbuches, dessen einzelne Beiträge drei großen Gliederungsaspekten zugeordnet sind, dem strategischen Marketing-Controlling, dem operativen Marketing-Controlling und der Marketing-Controlling-Implementierung, sind primär Manager in leitenden Funktionen von Unternehmen und Organisationen, die ihre Kenntnisse im komplexen Schnittstellenbereich Marketing-Controlling aufbauen oder ergänzen wollen beziehungsweise die sich in diese Materie erst kompetent einarbeiten müssen. Die Inhalte sind dabei sowohl für Marketing-Manager relevant, die den Controllingbereich besser kennen und beurteilen lernen wollen, wie auch für Controlling-Manager, die den für sie oftmals sehr schwer erfassbaren Marketingbereich planen und steuern wollen. Dieses Buch wendet sich also an Entscheidungsträger des Marketing, die sich einen Überblick verschaffen wollen über die „Bringschuld“, eines diesbezüglichen Controlling. Darüber hinaus kann diese Publikation aber eben auch für Controller wertvoll sein, um durch einen Einblick in die wichtigsten Entscheidungstatbestände einer marktorientierten Unternehmensführung ihre Aufgabenfelder in einen entsprechenden Kontext stellen zu können. Hauptzielgruppe stellen schließlich natürlich in erster Linie Marketing-Controlling-Manager dar, wie sie jedes größere Unternehmen heute beschäftigt. Für diese Manager soll das Handbuch als praktischer Ratgeber dienen, der den aktuellen Wissensstand in knapper Form repräsentiert.

Den Autoren aus Wissenschaft und Praxis sei an dieser Stelle für ihre große Fachkompetenz, die sie in ihre jeweiligen Beiträge eingebracht haben, gedankt.

**Michael Zerres**

**Hamburg, im Januar 2000**



# Inhaltsübersicht

<b>I Einleitung</b> .....	<b>XI</b>
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Einführung in das Marketing-Controlling</b> .....	<b>1</b>
<i>Mark Möhlen/Michael Zerres</i>	
<b>II Strategisches Marketing-Controlling</b> .....	<b>11</b>
<b>Kapitel 2</b>	
<b>Strategische Analysetechniken</b> .....	<b>11</b>
<i>Oliver Kutz</i>	
<b>Kapitel 3</b>	
<b>Erfolgsfaktorenforschung als Instrument des Marketing-Controllings</b> .....	<b>45</b>
<i>Henrik Haenecke/Daniel Forsmann</i>	
<b>Kapitel 4</b>	
<b>Marketingorientiertes Kernkompetenz-Controlling</b> .....	<b>57</b>
<i>Peter M. Rose</i>	
<b>Kapitel 5</b>	
<b>Corporate Citizenship-Controlling</b> .....	<b>75</b>
<i>Nicole Fabisch</i>	
<b>Kapitel 6</b>	
<b>Frühwarnsysteme</b> .....	<b>91</b>
<i>Michael Reich/Thomas Hillar</i>	
<b>III Operatives Marketing-Controlling</b> .....	<b>109</b>
<b>Kapitel 7</b>	
<b>Break-Even Analysis and Measures of Performance</b> .....	<b>109</b>
<i>Nikolaos Tsorakidis/Sophocles Papadopoulos</i>	
<b>Kapitel 8</b>	
<b>Balanced Scorecard</b> .....	<b>131</b>
<i>Sascha Götte</i>	
<b>Kapitel 9</b>	
<b>Entwicklung und Test von Nutzenversprechen</b> .....	<b>145</b>
<i>Henrik Haenecke/Guido Laukamp</i>	

<b>Kapitel 10</b>	
<b>Prozesscontrolling</b> .....	<b>165</b>
<i>Michael Reich</i>	
<b>Kapitel 11</b>	
<b>Projekt-Marketing-Controlling</b> .....	<b>185</b>
<i>Florian Hiller/Philipp Kinkel</i>	
<b>Kapitel 12</b>	
<b>Kundenbindungs-Controlling</b> .....	<b>201</b>
<i>Enno Wolf</i>	
<b>Kapitel 13</b>	
<b>Dienstleistungsmarketing-Controlling</b> .....	<b>229</b>
<i>Enno Wolf</i>	
<b>Kapitel 14</b>	
<b>Markenwert-Controlling</b> .....	<b>255</b>
<i>Ulrich H. Heider</i>	
<b>Kapitel 15</b>	
<b>Controlling der Preise und Konditionen</b> .....	<b>281</b>
<i>Reimund Franke/Michael Bergmann</i>	
<b>Kapitel 16</b>	
<b>Vertriebs-Controlling bei Banken</b> .....	<b>297</b>
<i>Klaus Zimmer/Thomas Brakensiek</i>	
<b>Kapitel 17</b>	
<b>Kommunikations-Controlling</b> .....	<b>317</b>
<i>Charlotte Reich/Wolfgang Zahner</i>	
<b>Kapitel 18</b>	
<b>Direktmarketing-Controlling</b> .....	<b>345</b>
<i>Andreas Mann</i>	
<b>Kapitel 19</b>	
<b>Efficient Consumer Response</b> .....	<b>375</b>
<i>Dirk Seifert</i>	
<b>Kapitel 20</b>	
<b>Online-Marketing-Controlling</b> .....	<b>395</b>
<i>Michael Wegener</i>	
<b>Kapitel 21</b>	
<b>EDV-Einsatz im Marketing-Controlling</b> .....	<b>423</b>
<i>Kai R. Heuer /Torsten Büssow</i>	

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht .....	XI
Inhaltsverzeichnis .....	XIII

## **I Einleitung .....** 1

### **Kapitel 1**

#### **Einführung in das Marketing-Controlling .....** 1

*Mark Möhlen/Michael Zerres*

#### **1 Marketing als Führungs- und Unternehmensmaxime .....** 1

#### **2 Controlling als Funktion zur Sicherung der Effektivität und Effizienz der Unternehmensführung .....** 2

#### **3 Marketing-Controlling .....** 4

##### 3.1 Darstellung und Einordnung .....

##### 3.2 Strategisches und operatives Marketing-Controlling .....

##### 3.2.1 Strategisches Marketing-Controlling .....

##### 3.2.2 Operatives Marketing-Controlling .....

#### **4 Schlussbetrachtung .....** 7

#### **Literatur .....** 8

## **II Strategisches Marketing-Controlling .....** 11

### **Kapitel 2**

#### **Strategische Analysetechniken .....** 11

*Oliver Kutz*

#### **1 Einleitung .....** 11

#### **2 Abgrenzungen .....** 12

##### 2.1 Relevanter Markt und Branche .....

##### 2.2 Marktsegmentierung .....

##### 2.3 Strategisches Geschäftsfeld .....

##### 2.4 Strategische Geschäftseinheit .....

##### 2.5 Aggregationsgrad strategischer Geschäftseinheiten .....

#### **3 Techniken der Geschäftsfeld- und Branchenanalyse .....** 22

##### 3.1 Portfolioanalyse .....

##### 3.1.1 Vorbemerkung .....

##### 3.1.2 Erfahrungskurveneffekt .....

##### 3.1.3 BCG-Portfolio .....

##### 3.1.4 McKinsey-Portfolio .....

##### 3.1.5 Bewertung der Portfolioanalyse .....

3.2 Wertkettenanalyse.....	32
3.3 Branchenstruktur- und Wettbewerbsanalyse.....	34
3.3.1 Vorbemerkung.....	34
3.3.2 Wettbewerbsintensität.....	35
3.3.2.1 Potenzielle neue Konkurrenten.....	35
3.3.2.2 Abnehmer.....	36
3.3.2.3 Lieferanten.....	37
3.3.2.4 Ersatzprodukte.....	38
3.3.2.5 Rivalität unter den bestehenden Unternehmen.....	38
3.3.2.6 Staat.....	38
3.3.3 Wettbewerbsstrategien.....	39
3.4 SWOT-Analyse.....	40
<b>Literatur.....</b>	<b>43</b>

**Kapitel 3**

**Erfolgsfaktorenforschung als Instrument des Marketing-Controllings..... 45**

*Henrik Haenecke/Daniel Forsmann*

<b>1 Überblick über Zielsetzung und Entwicklung der Erfolgsfaktorenforschung.....</b>	<b>45</b>
<b>2 Methoden der Erfolgsfaktorenforschung.....</b>	<b>46</b>
<b>3 Grundlegende Anforderungen an eine Erfolgsfaktorenstudie.....</b>	<b>48</b>
<b>4 Ausgewählte Voraussetzungen der quantitativen Methoden.....</b>	<b>52</b>
<b>5 Anwendung der Erfolgsfaktorenforschung in der Praxis.....</b>	<b>54</b>
<b>Literatur.....</b>	<b>56</b>

**Kapitel 4**

**Marketingorientiertes Kernkompetenz-Controlling..... 57**

*Peter M. Rose*

<b>1 Einführung: Die Kernkompetenzperspektive im Marketing-Management.....</b>	<b>57</b>
<b>2 Kernkompetenz-Controlling als Teil des Kernkompetenz- Managements.....</b>	<b>60</b>
<b>3 Instrumente des Kernkompetenz-Marketing-Controlling.....</b>	<b>62</b>
<b>Literatur.....</b>	<b>73</b>

**Kapitel 5**

**Corporate Citizenship-Controlling..... 75**

*Nicole Fabisch*

<b>1 Ausgangssituation.....</b>	<b>75</b>
<b>2 Corporate Citizenship im Marketing-Kontext.....</b>	<b>76</b>
2.1 Begriffsklärung Corporate Citizenship.....	76
2.2 Corporate Citizenship-Mix.....	76
2.3 Corporate Citizenship als Chance für das Marketing.....	77
<b>3 Controlling des Corporate Citizenship.....</b>	<b>78</b>
3.1 Allgemeine Herausforderungen.....	79
3.2 Ermittlung relevanter Kennzahlen.....	80

3.2.1 Best-Practice: London Benchmarking Group .....	82
3.2.2 Weiterführende Überlegungen im Sinne einer ganzheitlichen Prozesskontrolle .....	84
<b>4 Zusammenfassung</b> .....	<b>86</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>88</b>

## **Kapitel 6**

<b>Frühwarnsysteme</b> .....	<b>91</b>
------------------------------	-----------

*Michael Reich/Thomas Hillar*

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>91</b>
<b>2 Funktion von Frühwarnsystemen</b> .....	<b>92</b>
2.1 Strategische Frühwarnsysteme .....	94
2.2 Operative Frühwarnsysteme .....	96
<b>3 Grundmodell eines Frühwarnsystems</b> .....	<b>96</b>
3.1 Festlegung der Beobachtungsbereiche .....	96
3.2 Bestimmung von Indikatoren für die Beobachtungsbereiche .....	98
3.3 Identifikation von Frühwarninformationen und Methoden der Signalverstärkung .....	99
3.3.1 Szenariotechnik .....	100
3.3.2 Portfoliotechnik .....	102
3.4 Entscheidungen und Maßnahmen .....	103
<b>4 Frühwarnsysteme als Instrument eines effizienten Risiko-Controllings</b> .....	<b>104</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>107</b>

## **III Operatives Marketing-Controlling ..... 109**

### **Kapitel 7**

<b>Break-Even Analysis and Measures of Performance</b> .....	<b>109</b>
--	------------

*Nikolaos Tsorakidis/ Sophocles Papadopoulos*

<b>1 Break-Even Analysis</b> .....	<b>109</b>
1.1 Simple Break-Even Point Application .....	110
1.2 Restrictions .....	112
1.3 Multiproduct Break-Even Point .....	112
1.4 Applying Break-Even Analysis in Services Industry .....	114
1.5 Operating Leverage .....	116
1.6 Discounts and Promotions .....	121
1.7 Conclusion .....	122
<b>2 Measures of Performance</b> .....	<b>123</b>
2.1 Measures of Financial Performance, Competitiveness and Sales Force Efficiency .....	123
2.2 PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies) .....	127
<b>Bibliography</b> .....	<b>129</b>

<b>Kapitel 8</b>	
<b>Balanced Scorecard .....</b>	<b>131</b>
<i>Sascha Götte</i>	
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>131</b>
<b>2 Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem .....</b>	<b>132</b>
<b>3 Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard .....</b>	<b>133</b>
<b>4 Ursache-/Wirkungszusammenhänge .....</b>	<b>137</b>
<b>5 Einführung der Balanced Scorecard in der Unternehmenspraxis .....</b>	<b>138</b>
<b>6 Fazit .....</b>	<b>141</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>143</b>
<b>Kapitel 9</b>	
<b>Entwicklung und Test von Nutzenversprechen .....</b>	<b>145</b>
<i>Henrik Haenecke /Guido Laukamp</i>	
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>145</b>
<b>2 Nutzenversprechen als Teil der Positionierung im Markt .....</b>	<b>145</b>
2.1 Bedeutung von Nutzenversprechen .....	145
2.2 Nutzenversprechen im Zusammenspiel mit Marke und Zielkundensegmentierung .....	146
2.3 Formate von Nutzenversprechen .....	148
2.4 Bewertungskriterien für erfolgreiche Nutzenversprechen .....	150
<b>3 Entwicklung von Nutzenversprechen: Ideengenerierung und -selektion</b>	<b>151</b>
3.1 Entwicklung aus der Organisation heraus (Inside-out-Ansatz) .....	151
3.2 Exploration beim Kunden (Outside-in-Ansatz) .....	156
3.3 Ideenselektion .....	157
<b>4 Test von Nutzenversprechen .....</b>	<b>158</b>
4.1 Vorbereitung der Tests .....	158
4.2 Qualitativer Test .....	160
4.3 Quantitativer Test .....	161
<b>5 Abschließende Bemerkungen .....</b>	<b>163</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>164</b>
<b>Kapitel 10</b>	
<b>Prozess-Controlling .....</b>	<b>165</b>
<i>Michael Reich</i>	
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>165</b>
1.1 Kundenorientierung und Schwachstellen in heutigen Geschäftsprozessorganisationen .....	165
1.2 Prozessoptimierung und -controlling im Rahmen des Marketing-Controlling .....	167
<b>2 Geschäftsprozessoptimierung .....</b>	<b>169</b>
2.1 Voraussetzungen .....	169
2.3 Parameter der Geschäftsprozessoptimierung .....	170
2.4 Methodisches Vorgehen .....	171

2.4.1 Vorgehensmodell .....	171
2.4.2 Instrumente .....	175
2.4.3 Aufgaben und Funktionen der Projektorganisation.....	177
2.5 Wirtschaftliche Bewertung der optimierten Geschäftsprozesse .....	178
<b>3 Prozessmanagement/-controlling im Unternehmen .....</b>	<b>179</b>
3.1 Voraussetzungen zum Messen der Prozessleistung.....	179
3.2 Methodisches Vorgehen bei der prozessorientierten Kostenrechnung....	180
3.3 Einsatzmöglichkeiten der prozessorientierten Kostenrechnung im Rahmen des Prozessmanagements .....	182
<b>Literatur .....</b>	<b>184</b>

## **Kapitel 11**

### **Projekt-Marketing-Controlling .....**

*Florian Hiller/Philipp Kinkel*

<b>1 Einleitung .....</b>	<b>185</b>
1.1 Begriff.....	185
1.2 Funktionen des Projekt-Marketing-Controlling .....	185
1.3 Ziele .....	187
1.4 Phasen .....	189
<b>2 Projekt-Marketing-Controlling in der Planungsphase.....</b>	<b>189</b>
2.1 Praxisbewährte Verfahren .....	189
2.2 Freigabe zur Vermeidung von Fehlallokationen .....	190
2.3 Wirtschaftlichkeitsanalyse anhand von Kennzahlen .....	191
2.4 Projektstrukturbestimmte Analysequalität .....	193
<b>3 Projekt-Marketing-Controlling in der Projektphase .....</b>	<b>193</b>
3.1 Instrumente .....	193
3.2 Restplankostenprognose im rollierenden Verfahren .....	194
3.3 Kontrolle der Meilenstein-Planung mittels Trend-Analyse.....	195
3.4 Steuerung mittels Bewertung wahrscheinlicher Kosten .....	196
<b>4 Projekt-Marketing-Controlling nach Abschluss des Projektes .....</b>	<b>196</b>
<b>5 Datenverarbeitung im Projekt-Marketing-Controlling .....</b>	<b>197</b>
<b>6 Schlussbetrachtung.....</b>	<b>198</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>200</b>

## **Kapitel 12**

### **Kundenbindungscontrolling .....**

*Enno Wolf*

<b>1 Aktuelle betriebliche Herausforderungen .....</b>	<b>201</b>
<b>2 Besonderheiten der Kundenbindung .....</b>	<b>202</b>
2.1 Klärung der Begrifflichkeiten .....	202
2.2 Abgrenzung zu anderen Konstrukten .....	204
2.3 Darstellung eines postulierten Zusammenhanges.....	205
2.4 Inhaltliche Konkretisierung der Kundenbindung .....	207
<b>3 Konzept eines Kundenbindungscontrolling für die betriebliche Praxis..</b>	<b>210</b>
<b>4 Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>225</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>226</b>