

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

© 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

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

Kapitel 10	
Prozesscontrolling.....	165
<i>Michael Reich</i>	
Kapitel 11	
Projekt-Marketing-Controlling.....	185
<i>Florian Hiller/Philipp Kinkel</i>	
Kapitel 12	
Kundenbindungs-Controlling.....	201
<i>Enno Wolf</i>	
Kapitel 13	
Dienstleistungsmarketing-Controlling	229
<i>Enno Wolf</i>	
Kapitel 14	
Markenwert-Controlling.....	255
<i>Ulrich H. Heider</i>	
Kapitel 15	
Controlling der Preise und Konditionen.....	281
<i>Reimund Franke/Michael Bergmann</i>	
Kapitel 16	
Vertriebs-Controlling bei Banken	297
<i>Klaus Zimmer/Thomas Brakensiek</i>	
Kapitel 17	
Kommunikations-Controlling.....	317
<i>Charlotte Reich/Wolfgang Zahner</i>	
Kapitel 18	
Direktmarketing-Controlling.....	345
<i>Andreas Mann</i>	
Kapitel 19	
Efficient Consumer Response	375
<i>Dirk Seifert</i>	
Kapitel 20	
Online-Marketing-Controlling	395
<i>Michael Wegener</i>	
Kapitel 21	
EDV-Einsatz im Marketing-Controlling.....	423
<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
Literatur.....	43

Kapitel 3

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

Henrik Haenecke/Daniel Forsmann

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

Kapitel 4

Marketingorientiertes Kernkompetenz-Controlling..... 57

Peter M. Rose

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

Kapitel 5

Corporate Citizenship-Controlling..... 75

Nicole Fabisch

1 Ausgangssituation.....	75
2 Corporate Citizenship im Marketing-Kontext.....	76
2.1 Begriffsklärung Corporate Citizenship.....	76
2.2 Corporate Citizenship-Mix.....	76
2.3 Corporate Citizenship als Chance für das Marketing.....	77
3 Controlling des Corporate Citizenship.....	78
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
4 Zusammenfassung	86
Literatur	88

Kapitel 6

Frühwarnsysteme	91
------------------------------	-----------

Michael Reich/Thomas Hillar

1 Einleitung	91
2 Funktion von Frühwarnsystemen	92
2.1 Strategische Frühwarnsysteme	94
2.2 Operative Frühwarnsysteme	96
3 Grundmodell eines Frühwarnsystems	96
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
4 Frühwarnsysteme als Instrument eines effizienten Risiko-Controllings	104
Literatur	107

III Operatives Marketing-Controlling 109

Kapitel 7

Break-Even Analysis and Measures of Performance	109
--	------------

Nikolaos Tsorakidis/ Sophocles Papadopoulos

1 Break-Even Analysis	109
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
2 Measures of Performance	123
2.1 Measures of Financial Performance, Competitiveness and Sales Force Efficiency	123
2.2 PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies)	127
Bibliography	129

Kapitel 8	
Balanced Scorecard	131
<i>Sascha Götte</i>	
1 Einleitung	131
2 Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem	132
3 Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard	133
4 Ursache-/Wirkungszusammenhänge	137
5 Einführung der Balanced Scorecard in der Unternehmenspraxis	138
6 Fazit	141
Literatur	143
Kapitel 9	
Entwicklung und Test von Nutzenversprechen	145
<i>Henrik Haenecke /Guido Laukamp</i>	
1 Einleitung	145
2 Nutzenversprechen als Teil der Positionierung im Markt	145
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
3 Entwicklung von Nutzenversprechen: Ideengenerierung und -selektion	151
3.1 Entwicklung aus der Organisation heraus (Inside-out-Ansatz)	151
3.2 Exploration beim Kunden (Outside-in-Ansatz)	156
3.3 Ideenselektion	157
4 Test von Nutzenversprechen	158
4.1 Vorbereitung der Tests	158
4.2 Qualitativer Test	160
4.3 Quantitativer Test	161
5 Abschließende Bemerkungen	163
Literatur	164
Kapitel 10	
Prozess-Controlling	165
<i>Michael Reich</i>	
1 Einleitung	165
1.1 Kundenorientierung und Schwachstellen in heutigen Geschäftsprozessorganisationen	165
1.2 Prozessoptimierung und -controlling im Rahmen des Marketing-Controlling	167
2 Geschäftsprozessoptimierung	169
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
3 Prozessmanagement/-controlling im Unternehmen	179
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
Literatur	184

Kapitel 11

Projekt-Marketing-Controlling

Florian Hiller/Philipp Kinkel

1 Einleitung	185
1.1 Begriff.....	185
1.2 Funktionen des Projekt-Marketing-Controlling	185
1.3 Ziele	187
1.4 Phasen	189
2 Projekt-Marketing-Controlling in der Planungsphase.....	189
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
3 Projekt-Marketing-Controlling in der Projektphase	193
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
4 Projekt-Marketing-Controlling nach Abschluss des Projektes	196
5 Datenverarbeitung im Projekt-Marketing-Controlling	197
6 Schlussbetrachtung.....	198
Literatur	200

Kapitel 12

Kundenbindungscontrolling

Enno Wolf

1 Aktuelle betriebliche Herausforderungen	201
2 Besonderheiten der Kundenbindung	202
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
3 Konzept eines Kundenbindungscontrolling für die betriebliche Praxis..	210
4 Zusammenfassung und Ausblick	225
Literatur	226