
Christopher Zerres
Hrsg.

Handbuch Marketing- Controlling

Grundlagen – Methoden – Umsetzung

5., erweiterte und überarbeitete Auflage

Inhaltsverzeichnis

Teil I Grundlagen

Einführung in das Marketing-Controlling	3
Christopher Zerres und Michael Zerres	
1 Einführung	3
2 Strategische, operative und institutionelle Perspektive	7
Literatur	14
Controller versus Data Scientist: Welche Berufsgruppe überlebt den digitalen Wandel?	17
Klaus-Peter Schoeneberg, Christian von Schudnat und Erkan Gürbüz	
1 Controlling zwischen Beharrungsvermögen und Wandel	18
2 Verwandte Arbeiten	20
3 Methodik der Forschung	21
4 Ergebnisse der Forschung	23
4.1 Fachliche Anforderungen an Controller	23
4.2 Anforderungen an IT-Kenntnisse eines Controllers	24
4.3 Anforderungen an die Persönlichkeit eines Controllers	25
4.4 Aufgabenprofil eines Controllers	26
4.5 Fachliche Anforderungen an Data Scientists	27
4.6 Anforderungen an IT-Kenntnisse eines Data Scientist	28
4.7 Anforderungen an die Persönlichkeit eines Data Scientist	30
4.8 Vergleich der Aufgabenprofile Controller und Data Scientist	30
4.9 EXKURS: Vergleich der Aufgabenprofile Data Scientist für KMU und Data Scientist für GU	32
5 Bewertung der Forschungsergebnisse	33
5.1 Bewertung der Anforderungsprofile an Controller	33
5.2 Bewertung der Aufgabenprofile der Controller	34
5.3 Vergleichende Bewertung der Anforderungsprofile Data Scientists und Controller	34

6	Kritische Würdigung und Beantwortung der Leitfragen	35
7	Ausblick	37
	Literatur	38
	Marktforschung als Grundlage für das Marketing-Controlling	41
	Andreas Guber	
1	Einleitung	42
2	Marktforschung und Marketing-Controlling	42
	2.1 Ziele in der Marktforschung	43
	2.2 Zusammenhang von Marktforschung und Marketing-Controlling?	46
	2.3 Wie viel Marktforschung braucht das Marketing-Controlling?	48
	2.4 Wie viel Controlling braucht die Marktforschung?	50
3	Techniken der Marktforschung	53
	3.1 Techniken der Marktforschung und deren Nutzen für das Marketing- Controlling	53
	3.2 Marketing-Controlling und qualitative Marktforschung	55
	3.3 Strategische Marktforschung	57
4	Qualität in der Marktforschung	59
	4.1 Was zeichnet gute Marktforschung aus?	59
	4.2 Warum wird gegen Qualitätskriterien verstoßen?	62
	4.3 Exkurs: Dateninterpretation und Interpretationsobjektivität in der Praxis. . .	63
5	Zusammenfassung	65
	Literatur	66
	Business Analytics als Grundlage für das Marketing-Controlling.	69
	Dirk Drechsler	
1	Einleitung	70
2	Strategische Konzeption von Business Analytics	71
3	Operationale Konzeption von Business Analytics	77
	3.1 Charakterisierung von Daten als Vorüberlegung	77
	3.2 Methodologische Makro-Perspektive	78
	3.3 Methodologische Mikro-Perspektive	79
4	Marketing Simulationsmodell	82
	4.1 Theoretisches Vorverständnis	82
	4.2 Anwendung	83
5	Fazit	90
	Literatur	90
	Design-Thinking-Methoden für das Marketing-Controlling	93
	Patrick Link und Gina Heller-Herold	
1	Design Thinking und agile Ansätze	94
	1.1 Problemstellungen im Marketing-Controlling	94
	1.2 Agilität und VUCA-Welt	95
	1.3 Angst- vs. Lernkultur	95

1.4	Design-Thinking-Prozess	98
1.5	Kombination von Design Thinking mit analytischen Methoden	100
2	Rahmenbedingungen für das Marketing-Controlling mit Design Thinking- Elementen	102
2.1	Traditionelles Marketing-Controlling vs. Design Thinking	102
2.2	Skillset für die (neue) Rolle des Marketing-Controllers in der agilen Welt . . .	102
2.3	Mindset von Design Thinking im Marketing-Controlling	105
3	Umsetzung der Marketing-Controlling-Prozesse mit Design Thinking	106
3.1	Überblick über die Marketing-Controlling-Prozesse und -Tools	106
3.2	Informationsfunktion	107
3.3	Planungsfunktion	110
3.4	Führungsübergreifende Koordinationsfunktion	112
3.5	Kontroll- und Steuerungsfunktion	115
4	Nutzen für das Marketing-Controlling	118
5	Quick-Check für eine erfolgreiche Umsetzung	120
6	Zusammenfassung und Ausblick	122
	Literatur	123
	Rechtsrahmen eines Marketing-Controllings	125
	Thomas Zerres und Alina Hirtz	
1	Einführender Überblick	126
2	Entstehung, Zweck und Rechtsquellen des Datenschutzrechtes	127
3	Europäische Datenschutz-Grundverordnung	128
3.1	Anwendungsbereich	128
3.2	Regelungsprinzipien	130
3.3	Rechtmäßigkeit der Verarbeitung personenbezogener Daten	132
3.4	Rechte des Betroffenen und Pflichten des Verantwortlichen	139
3.5	Kontrollen und Sanktionen	146
4	Bereichsspezifischer Datenschutz und Auffangnormen	147
5	Schlussbetrachtung	148
	Literatur	148
	Kennzahlensysteme in Marketing und Verkauf: Gütekriterien, Grundprinzipien, Implementierung	151
	Sven Reinecke und Gerold Geis	
1	Kennzahlen als zentrale Elemente des Marketingcontrollings	152
2	Ziele und Gütekriterien betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme	154
3	Idealtypische Grundstruktur eines Marketingkennzahlensystems	157
3.1	Finanzwirtschaftliche Ergebniskennzahlen als erste Ebene des Kennzahlensystems	159
3.2	Aufgabenbezogene Kennzahlenmodule als zweite Ebene des Kennzahlensystems	161
3.3	Integration des Marketingkennzahlensystems in den Führungsprozess	166

4	Fallbeispiel „Aufgabenorientiertes Marketingcockpit“	168
5	Grenzen von Kennzahlen und Kennzahlensystemen im Marketing	173
	Literatur	174

Teil II Strategisches Marketing-Controlling

	Strategische Analysetechniken	181
	Christopher Zerres	
1	Einleitung	182
2	Produkt-Lebenszyklus-Modell	182
3	Portfolio-Analyse	183
3.1	Grundlagen	183
3.2	Marktwachstum-/Produktlebenszyklus-Portfolio	184
3.3	Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteils-Matrix (McKinsey-Matrix)	184
3.4	Marktwachstum-/Marktanteils-Portfolio (BCG-Matrix)	186
3.5	Marktwachstum-/Kostendeckungsgrad-Portfolio	188
3.6	Zwischenfazit	188
4	Wertketten-Analyse	191
5	SWOT-Analyse	193
5.1	Branchenstruktur- und Wettbewerbsanalyse	194
5.2	Unternehmensanalyse	199
	Literatur	202
	Delphi-Analyse	205
	Michael Häder	
1	Hintergrund	206
1.1	Bedarfssituation	206
1.2	Entwicklung	206
2	Einordnung	207
2.1	Definition	207
2.2	Funktionsweise	208
2.3	Designkomponenten von Delphi-Befragungen	211
	Literatur	221
	Futures Studies, Foresight Management und Szenario-Technik	223
	Dirk Drechsler	
1	Einleitung	224
2	Der Zukunftsdiskurs und die wissenschaftstheoretischen Grundlagen	225
3	Futures Studies – die theoretische Perspektive	228
4	Foresight – die Methodologie	233
5	Die Szenario-Technik(en)	236
6	Fazit	241
	Literatur	242

Strategische Frühaufklärung und Risikomanagement	247
Dirk Drechsler	
1 Einleitung	248
2 Strategisches Verständnis digitalwirtschaftlicher Ökosysteme	249
3 Der strategische Umgang mit Risiken	252
3.1 Vorüberlegungen	252
3.2 Globale Geschäftstätigkeit und globale Risiken	253
3.3 Risk Intelligence, Früherkennung und schwache Signale	257
3.4 Die praktische Ergänzung des COSO-Rahmenwerks	263
4 Fazit.	266
Literatur.	267
Teil III Operatives Marketing-Controlling	
Controlling der Werbung	273
Hans Pechtl	
1 Charakteristik des Werbecontrollings	274
2 Strukturmodelle des Werbecontrollings	276
3 Werbeziele als Ausgangspunkt des Werbecontrollings	281
3.1 Potenzialziele	282
3.2 Verhaltenspsychologische Werbeziele (Werbewirkungsziele)	283
3.3 Ökonomische Werbeziele.	285
3.4 Wirkungskette der Werbeziele	286
4 Ausgewählte Aufgabenfelder des Werbecontrollings	287
4.1 Werbe-Auditing	287
4.2 Kontrolle der Werbeeffektivität (Werbeerfolgskontrolle)	290
4.3 Kalkulation des Werbebudgets.	292
5 Schlussbemerkung	293
Literatur.	293
Online-Marketing-Controlling	295
Christopher Zerres, Dieter K. Tscheulin und Kai Israel	
1 Einführung	296
2 Strukturierungsrahmen und Planungsprozess des Online-Marketing-Controllings	297
3 Instrumente des Controllings von Online-Marketing-Maßnahmen	302
3.1 Omni-Channel Controlling.	302
3.2 Weitere Controlling-Möglichkeiten	306
4 Schlussbetrachtung	310
Literatur.	311
Social-Media-Controlling	313
Christopher Zerres und Florian Litterst	
1 Einführung	314
2 Begriffsabgrenzung und Funktionen.	315

3	System des Social-Media-Controllings.	316
4	Übersicht bestehender Kennzahlenmodelle	318
5	Entwicklung eines Kennzahlensystems	321
5.1	Kategorie Funnel	322
5.2	Kategorie Service und Innovation	325
5.3	Kategorie Recruiting	326
6	Fallbeispiel	327
7	Schlussbetrachtung	330
	Literatur.	330
	Direktmarketing-Controlling – Grundlage für die erfolgreiche Steuerung des direkten Kundenkontakts	335
	Andreas Mann	
1	Charakteristika, Ausprägungen und Medien des Direktmarketing.	336
2	Ansatzpunkte und Instrumente des Direktmarketing-Controllings im Rahmen von Direktmarketing-Kampagnen	339
3	Direktmarketing-Controlling zur Unterstützung der Zielgruppenfestlegung	339
3.1	Kundenwert als Ausgangspunkt der Kundenpriorisierung.	339
3.2	Verfahren der Kundenbewertung	342
4	Direktmarketing-Controlling zur Ermittlung des Direktmarketing-Budgets	353
5	Direktmarketing-Controlling zur ex ante-Ermittlung der Erfolgchancen von Kampagnen	354
6	Direktmarketing-Controlling zur Steuerung des integrierten Medieneinsatzes	357
7	Direktmarketing-Controlling zur Wirkungs- und Erfolgskontrolle von Direktmarketing-Kampagnen	358
8	Fazit.	365
	Literatur.	366
	Event-Controlling	371
	Cornelia Zanger	
1	Event-Controlling – Herausforderung für das Eventmarketing	372
2	Event-Controlling als Bestandteil des Eventmarketingprozesses.	374
3	Messung des Eventerfolges.	377
3.1	Was soll gemessen werden?	377
3.2	Wie kann gemessen werden?	379
3.3	Wie kann der Eventerfolg bewertet werden?	381
4	Perspektiven des Event-Controllings	382
	Literatur.	385
	Produkt-Controlling	387
	Rainer Fischer	
1	Einleitung	388
2	Zielkategorien des Marketing	389
3	Instrumente des Produkt-Controllings im Kontext der Produktentstehung	389

4	Instrumente des Produkt-Controllings im Kontext des Marktzyklus	393
4.1	Operative Instrumente des Produkt-Controllings.	394
4.2	Strategische Instrumente des Produkt-Controllings.	398
5	Risiko-Aspekte im Kontext des Produkt-Controllings	402
6	Schlussbetrachtung	403
	Literatur.	403
	Markencontrolling	405
	Franz-Rudolf Esch	
1	Zum Wert der Marke und zum Stand des Markencontrollings.	406
2	Ziele und Zielpyramide des Markencontrollings	406
3	Markenbekanntheit und -image als Kerngrößen des Zielsystems zum Markencontrolling.	408
4	Dimensionen eines Markenkontrollsystems	412
4.1	Zielgrößen der Messung.	412
4.2	Zeitpunkt der Messung	413
4.3	Ausrichtung der Messung	414
5	Praxismodelle des Markencontrollings.	414
5.1	Kausalanalytische Verfahren zur Messung der Markenstärke	414
5.2	Kaufprozessorientierte Modelle zum Markencontrolling	417
6	Markencontrolling als Informationsbasis systematischer Markenführung.	419
	Literatur.	420
	Brand Purchase Funnel	425
	Christoph Burmann, Tanja Fink und Alexander Dierks	
1	Einführung	426
2	Limitationen des Brand Funnels.	428
3	Propositionen zur Optimierung des Brand Funnels	430
3.1	Differenzierung von Kaufentscheidungstypen.	430
3.2	Differenzierung der Entstehung des Consideration Sets	433
3.3	Berücksichtigung des Loyalitätsstatus von Konsumenten	434
3.4	Berücksichtigung von sozialem Verhalten in Form von (e)WOM.	436
4	Fazit.	438
	Literatur.	439
	Innovationsmanagement und -controlling	445
	Ronald Gleich, Jan Christoph Munck, Diane Robers und Alexander Tkotz	
1	Grundlagen für das Innovationscontrolling	446
1.1	Aufgabenstellung des Beitrags.	446
1.2	Innovationen und Innovationsdimensionen	447
1.3	Strukturierung des Innovationsmanagements und -controllings	449
2	Einordnung in Aufbau- und Ablauforganisation.	453
2.1	Abgrenzung zum F&E-Controlling	453
2.2	Notwendigkeit eines Innovationscontrollings	454

2.3	Inhalte und Aufgaben des Innovationscontrollings	455
2.4	Wirkung des Innovationscontrollings prüfen und kommunizieren	460
3	Exkurs: Steuerung im Kontext Corporate Venturing und Start-Up Initiativen . . .	461
4	Zusammenfassung	464
	Literatur	464
	Vertriebscontrolling	467
	Reinhard Hünérberg	
1	Begriffsfestlegungen und Aufbau des Beitrages	468
2	Aufgaben des Vertriebscontrollings	469
3	Rahmenbedingungen	475
4	Verfahren des Vertriebscontrollings	481
5	Zur Implementierung des Vertriebscontrollings	487
6	Fazit	489
	Literatur	491
	E-Commerce-Controlling	493
	Marc Ehlbeck, Stephan Schosser und Jan Wind	
1	Einleitende Bemerkungen	494
2	Konzeptionelle Basis	495
3	Bewertung des Status quo	498
3.1	Fokus – Umsatz statt Ergebnis	499
3.2	Auftraggeber und Arbeitsauftrag – Reporten statt steuern	501
3.3	Betrachtungszeitraum – Heute statt morgen	503
3.4	Organisatorische Verortung – Inseldenke statt integrierter Denke	504
4	Reporting 5.0	505
4.1	Entscheidungstypen	506
4.2	Erforderliche Zahlen, Daten und Fakten	507
5	Umsetzung	511
5.1	Zur Bedeutung von Zielen und Steuerungsinstrumenten	511
5.2	Zur Bedeutung der Automatisierung	513
5.3	Zur Bedeutung von Visualisierung	514
5.4	Zur Bedeutung von Cook Books	516
6	Schlussbetrachtung	517
	Multi-Channel-Controlling	521
	Bernd W. Wirtz und Paul F. Langer	
1	Einführung	522
2	Prozess eines Multi-Channel-System-Audits	522
3	Scorecards für ein Multi-Channel-System-Audit	524
4	Kosten- und Wirtschaftlichkeitsanalysen	526
4.1	ROI-Kennzahlensystem	526
4.2	Absatzmittler- und Kundenwert	527

4.3 Absatzsegmentrechnungen	531
4.4 Prozesskostenrechnungen	531
5 Fazit und Ausblick	533
Literatur	534
Preiscontrolling	535
Rainer Meckes, Jochen Krauß und Hermann Simon	
1 Aufgaben des Preiscontrollings	536
2 Informationstechnische Voraussetzungen	537
3 Werkzeuge für das Preiscontrolling	539
3.1 Preisrealisierung	539
3.2 Preiswasserfall	544
3.3 Discountanalyse	546
3.4 Analyse von Verantwortlichkeiten	548
3.5 Verkaufsprozessanalyse	549
3.6 Komplexe Abweichungsanalysen und strategisches Preiscontrolling	550
4 Preiscontrolling und Digitalisierung	553
Literatur	554
 Teil IV Exkurs Balanced Scorecard und Kundenwert	
Balanced Scorecard	557
Sascha Götte	
1 Einleitung	558
2 Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem	559
3 Vier Perspektiven der Balanced Scorecard	560
3.1 Finanzperspektive	561
3.2 Kundenperspektive	562
3.3 Interne Prozessperspektive	562
3.4 Lernen- und Entwicklungsperspektive	563
4 Ursache-/Wirkungszusammenhänge	564
5 Einführung der Balanced Scorecard in der Unternehmenspraxis	565
5.1 Phase 1: Organisatorischen Rahmen schaffen	565
5.2 Phase 2: Strategische Grundlagen klären	566
5.3 Phase 3: Balanced Scorecard entwickeln	567
5.4 Phase 4: Roll-out managen	568
5.5 Phase 5: Kontinuierlichen Einsatz sicherstellen	568
6 Fazit	568
Literatur	569
Die Bedeutung des Kundenwertes im Marketing-Controlling	571
Bernd Günter und Sabrina Helm	
1 Ausgangspunkt und Definition	572
2 Anwendungsfelder und Auslöser des Kundenwert-Controllings	573

3	Wertbeiträge und Einflussgrößen	574
4	Kundenwertmodelle	574
5	Ermittlung und Berechnung von Kundenwerten	577
6	Managemententscheidungen auf der Basis des Kundenwert-Controlling – Ausgewählte Beispiele.	584
	Literatur.	585

Teil V Institutionelle Perspektive

Controlling von Marketing-Projekten	591
Andreas Huber	
1 Projekte und Projektcontrolling im Marketing	592
1.1 Controlling von Marketingprojekten	593
1.2 Management von Marketingprojekten	594
1.3 Entwicklungsdynamik im Projektmanagement	594
2 Phasenkonzept des Projektcontrollings im Marketing	596
2.1 Projektinitialisierung und Projektdefinition	597
2.2 Projektplanung und Projektsteuerung	599
2.3 Projektabschluss und Projektbewertung.	601
3 Aspekte ganzheitlicher Projektoptimierung	602
3.1 Projektpräsentation: Fakten versus Faszination	603
3.2 Projektkommunikation: Performance versus People	603
3.3 Projektvernetzung: Daten versus Information	604
4 Fazit: Realitätssinn und Zugkraft	605
Literatur.	606
Medienmarketing-Controlling	609
Thomas Breyer-Mayländer und Marc Löffel	
1 Mediensystem, Akteure, Institutionen	610
1.1 Kernaufgabe des Medienmarketings	613
1.2 Netzeffekte	613
1.3 Was ist Qualität?.	614
1.4 Bedeutung von Zielgruppen.	615
2 Interdependenzen von Werbe- und Rezipientenmarkt	616
3 Institutionelle Verankerung des Medienmarketings	617
3.1 Aufgaben und Funktionsbereiche	618
3.2 Medienmarketing-Controlling als KPI-orientierter Steuerprozess	618
4 Medienmarketing-Controlling in den Dimensionen des Marketing-Mix	619
4.1 Produktpolitik.	619
4.2 Distributionspolitik	621
4.3 Kontrahierungspolitik.	625
4.4 Kommunikationsmix	627
5 Fazit – Kernaufgaben des Marketing-Controllings im Medienmarketing	628
Literatur.	628

Marketing-Controlling in der Versicherungsbranche	631
Michael Dorka	
1 Einleitung	632
2 Grundlagen der institutionellen Perspektive	633
2.1 Besonderheiten des Versicherungsmarketing gegenüber dem allgemeinen Marketing	633
2.2 Marketing-Controlling in der Dienstleistungs- beziehungsweise Versicherungsbranche	633
2.3 Informationsversorgung im Rahmen des Dienstleistungsmarketing- Controllings der Versicherungsbranche	635
3 Strategisches Marketing-Controlling in der Versicherungsbranche	638
4 Operatives Marketing-Controlling in der Versicherungsbranche	640
4.1 Kommunikationspolitik	642
4.2 Produktpolitik	644
4.3 Vertriebspolitik	646
4.4 Preispolitik	647
4.5 Personalpolitik	649
4.6 Prozesspolitik	650
5 Fazit	652
Literatur	652
Controlling der Produktentwicklung in Modeunternehmen	655
Herbert Loock	
1 Entwicklung moderner Produkte	656
1.1 Problemstellung	656
1.2 Zielsetzung	657
1.3 Aufbau und Vorgehensweise	657
2 Grundlagen	657
2.1 Produktpolitik	657
2.2 Wertkette	659
2.3 Controlling	659
2.4 Zusammenwirken von Produkt, Prozess und Controlling	661
3 Entwicklungscontrolling bei Modeprodukten	661
3.1 Zielsetzung	661
3.2 Planung	662
3.3 Umsetzung	665
3.4 Plan-/Ist-Vergleich	665
3.5 Forecast	668
3.6 Abweichungsanalyse	668
3.7 Gegensteuerung	669
4 Frühindikatoren als Erfolgsfaktoren	670
Literatur	670

Marketing-Controlling in Unternehmen der Medizintechnik	673
Christian von Schudnat, Klaus-Peter Schoeneberg und Jose Albors-Garrigos	
1 Einführung	674
2 Marketing-Controlling in Medizintechnik-Unternehmen	676
2.1 Überblick	676
2.2 Ausgewählte Instrumente	678
2.3 Digitalisierung und Big Data als Möglichkeiten eines erweiterten Marketing-Controllings	689
3 Schlussbetrachtung	692
Literatur	693
Besonderheiten des Controlling im Dienstleistungsmarketing	695
Manfred Bruhn und Karsten Hadwich	
1 Grundlagen des Dienstleistungsmarketing-Controlling	696
1.1 Besonderheiten von Dienstleistungen	696
1.2 Besonderheiten und Begriff des Dienstleistungsmarketing-Controlling	697
2 Konzept der Erfolgskette im Dienstleistungsmarketing	698
2.1 Struktur der Erfolgskette	698
2.2 Wirkungsebenen im Dienstleistungsmarketing	699
3 Controlling der Kundenzufriedenheit	700
3.1 Begriff und Arten der Kundenzufriedenheit	700
3.2 Messung der Kundenzufriedenheit	701
4 Controlling der Kundenbindung	705
4.1 Begriff und Arten der Kundenbindung	705
4.2 Messung der Kundenbindung	706
5 Controlling des Kundenwerts	707
5.1 Begriff und Arten des Kundenwerts	707
5.2 Messung des Kundenwerts	708
6 Zusammenfassung und Ausblick	710
Literatur	711
Controlling im industriellen B2B-Marketing: Eine Customer Experience orientierte Perspektive	713
Rolf Weiber und Mi Nguyen	
1 Anforderungen an das Controlling im industriellen B2B-Sektor	714
2 Controllingrelevante Besonderheiten des industriellen B2B-Sektors	715
2.1 Zentrale Charakteristika des industriellen B2B-Marketing	715
2.2 Interaktionen in Anbieter- und Kundenprozessen	717
2.3 Controlling im Industriegütermarketing	719
3 Controlling der Customer Experience im B2B-Kontext	724
3.1 Besonderheiten der Customer Experience im B2B-Marketing	724
3.2 Steuerung der Customer Experience in Industriegüterunternehmen	730
4 Kritische Würdigung und Ausblick	735
Literatur	737