

Sven Reinecke  
Torsten Tomczak  
Gerold Geis (Hrsg.)

HANDBUCH  
**MARKETING**  
CONTROLLING

Marketing als Treiber  
von Wachstum und Erfolg

UEBERREUTER  
WIRTSCHAFT  
THEXIS



Universität St.Gallen

**Sonderdruck** des Beitrags von

Hendrik Schröder

**Handelscontrolling – Anforderungen,  
konzeptionelle Grundlagen und Status Quo**

auf den Seiten 774–795

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Sven Reinecke/Torsten Tomczak/Gerold Geis (Hrsg.):  
Handbuch Marketingcontrolling: Marketing als Treiber von Wachstum und Erfolg  
Frankfurt/Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter, 2001  
ISBN 3-7064-0767-1 (Ueberreuter)  
ISBN 3-908545-65-X (Thexis)

*Unsere Web-Adressen:*

[www.ueberreuter.at](http://www.ueberreuter.at)  
[www.ueberreuter.de](http://www.ueberreuter.de)  
[www.thexis.ch](http://www.thexis.ch)  
[www.thexis.com](http://www.thexis.com)

1 2 3 / 2003 2002 2001

Alle Rechte vorbehalten  
Umschlag: INIT, Büro für Gestaltung, DE-Bielefeld  
Satz: Heinz Hirt, CH-Herisau  
Copyright © 2001 by Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Frankfurt/Wien  
Druck: Druckerei Theiss, AT-Wolfsberg  
Printed in Austria



Prof. Dr. Hendrik Schröder,  
Lehrstuhl für Betriebs-  
wirtschaftslehre, insbeson-  
dere Marketing und Handel  
an der Universität Essen,  
DE-Essen

## Handelscontrolling – Anforderungen, konzeptionelle Grundlagen und Status Quo

*Das Controlling im Handel weist gegenüber anderen Wirtschaftsstufen und Wirtschaftsbereichen eine Reihe von Besonderheiten auf. Vor allem die Komplexität und Dynamik des Sortiments, der Standorte und der Betriebstypen sind bei einer Konzeption des Handelscontrollings zu beachten. Die Bezugsobjekte können vielfältiger Art und auf verschiedenen Aggregationsstufen angesiedelt sein. Zahlreiche Kennziffern und Kennzahlensysteme sowie ein umfangreiches Instrumentarium stehen dem Handelscontrolling zur Verfügung, um das Management bei der Planung, Führung und Kontrolle zu unterstützen.*

### 1 Zum Controllingbegriff und den Besonderheiten des Handelscontrollings

Nach einer jahrelangen, teilweise sehr kontrovers geführten Diskussion um den Begriff des Controllings hat sich eine konsensfähige Definition herausgebildet, die den Koordinationsaspekt in den Mittelpunkt rückt: Controlling übernimmt die zielorientierte Koordination von Managementaufgaben (zum Überblick Lehmann 1992). Notwendig wird diese Tätigkeit durch die Differenzierung und Spezialisierung von Managementaufgaben wie Planung, Führung und Kontrolle. Im Einzelnen können mit dem Controlling die Aufgaben verbunden sein,

- den Aufbau und die Pflege der benötigten Informationssysteme zu veranlassen sowie die Versorgung des Managements mit relevanten Informationen sicherzustellen,
- das Management bei der Planung, Führung und Kontrolle zu beraten und zu unterstützen sowie
- Teile der Kontrollfunktion zu übernehmen (Ahlert 1997, S. 51 ff.).

Das Handelscontrolling weist im Vergleich zu anderen Wirtschaftsstufen und -zweigen einige Besonderheiten auf. Sie resultieren aus den Bedingungen, unter denen in einem Handelsunternehmen geplant, geführt, kontrolliert und organisiert, also «gemanagt» wird (Ahlert/Schröder 1990, S. 59 ff.; Ahlert 1997, S. 75 ff.).

Erstens sind die *standortspezifischen Einflüsse* zu berücksichtigen. Jeder Standort zeichnet sich durch eigene Strukturen

Besonderheiten des  
Handelscontrollings

und Verhaltensweisen der Marktpartner aus. Die Vielfalt der Einflüsse steigt, wenn Handelsunternehmen über mehrere Betriebe verfügen, wie beispielsweise Filialsysteme und kooperierende Gruppen.

Zweitens muss jedes Handelsunternehmen einen hohen *sortimentspezifischen Informationsbedarf* decken, und zwar sowohl im Beschaffungs- als auch im Absatzbereich. Die Anforderungen an das Handelsmanagement wachsen mit der Breite und Tiefe des Sortiments, mit der Anzahl der vertretenen Branchen und der Vertriebslinien. Die Bandbreite reicht von Unternehmen mit einer Branche und einem Betriebstyp, wie z. B. Aldi (Lebensmittel/Discounter), über Unternehmen mit einer Branche und mehreren Betriebstypen, beispielsweise Görtz (Schuhe/zielgruppenspezifische Betriebstypen: Lady Görtz, Franco Francesco, Görtz M, Görtz 17) oder Electronic Partner (Elektrohandel/Fachgeschäfte, Fachmärkte), bis hin zu Unternehmen mit mehreren Branchen und mehreren Betriebstypen, wie etwa Rewe, Tengelmann, Karstadt oder Douglas.

Drittens hat das Handelsmanagement eine *Vielfalt von Abstimmungsproblemen* zu bewältigen, die in Bezug auf die verschiedenartigen Artikel, zwischen den verschiedenen Abteilungen innerhalb einer Betriebsstätte, der Handelszentrale und den Betriebsstätten sowie zwischen den Betriebsstätten und den Vertriebslinien auftreten. Ein Kernproblem ist dabei die Koordination zwischen Einkauf und Verkauf.

Viertens bleibt den «Produkten» des Handels, den Einkaufsstätten, die *Absicherung durch gewerbliche Schutzrechte* weitgehend versagt. Während Hersteller mit Patenten, Gebrauchsmustern und Geschmacksmustern technisch-funktionale und ästhetische Eigenschaften ihrer Produkte vor unzulässiger Nachahmung schützen können, kann sich ein Handelsunternehmen mit rechtlichen Mitteln nicht wehren, wenn zum Beispiel sein erfolgreiches Fachmarktkonzept «abgekupfert» wird. Dagegen werden die Hersteller ihre rechtlichen Schutzpositionen aktivieren, um sich gegen «Produktpiraterie» zu verteidigen.

Fünftens steigt der Anpassungsbedarf eines Handelsunternehmens, wenn die *Umstellungsflexibilität der Konkurrenz* hoch ist. In kaum einem Wirtschaftssektor ist die Flexibilität so gross wie im Einzelhandel. Wer allein das äussere Erscheinungsbild der Handelslandschaft einer Stadt betrachtet, wird feststellen, wie schnell Handelsunternehmen in der Lage sind, bisherige Standorte aufzugeben, sie zu verlagern, mit der Konkurrenz zu tauschen oder an einem vorhandenen Standort das Betreibungskonzept, in der Regel verbunden mit einem Umbau,

radikal zu verändern. Die Umstellungsflexibilität der Konkurrenz wird nicht zuletzt auch durch die fehlenden Schutzrechte begünstigt, was ihr die unverzügliche und legale Nachahmung erfolgreicher Praktiken erlaubt.

Sechstens ist im Bereich der Personalführung auf die *schwer steuerbare Verkaufsfunktion* hinzuweisen. Die für den Erfolg des Handelsunternehmens relevante Interaktion zwischen dem einzelnen Verkäufer und dem Kunden ist schwierig zu kontrollieren, und die damit zusammenhängenden Motivations- und Koordinationsprobleme stellen höchste Anforderungen an die Führungskräfte.

Multiplikation der Einflüsse  
bei internationalen  
Handelsunternehmen

Die genannten Einflüsse multiplizieren sich bei *internationalen tätigen Handelsunternehmen*. Kulturelle, politisch-rechtliche, ökonomische, natürliche und sonstige Umweltbedingungen treten in facettenreicher Vielfalt auf. Selbst Bestrebungen, heterogene Wirtschaftsräume anzugleichen, wie beispielsweise innerhalb der Europäischen Union, werden an der Vielfalt der Einflüsse wenig ändern. So werden beispielsweise trotz aller Bemühungen, das Recht in den Mitgliedstaaten der EU zu harmonisieren und unterschiedliches Recht anzuerkennen, weiter – teilweise erhebliche – Unterschiede in den Rechtsordnungen bestehen bleiben.

Anders als das Controlling in der Industrie muss die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Controlling im Handel bislang als stiefmütterlich bezeichnet werden. Zu den Arbeiten, die sich konzeptionell mit dem Handelscontrolling beschäftigen, zählen Ebert (1986), Günther (1989), Witt (1992), Burg (1995) und Ahlert (1997).

## 2 Aufgaben des Handelscontrollings

Das Handelscontrolling kann Funktionen der Informationsversorgung, der Beratung und Unterstützung des Managements sowie der Kontrolle übernehmen. Betrachtet man die Phasen des Managementprozesses, so wie in Tabelle 1 dargestellt, dann können dem Handelscontrolling mit Ausnahme der Entscheidung in jeder Phase Aufgaben übertragen werden. Dabei lassen sich systembildende und systemkoppelnde Tätigkeiten unterscheiden: Für die einzelnen Aufgaben sind entsprechende Systeme aufzubauen und zu aktualisieren, beispielsweise Informations-, Planungs- und Kontrollinstrumente, und es ist die Abstimmung zwischen den einzelnen Systemen sicherzustellen. Den systembildenden und -koppelnden Tätigkeiten

kommt gerade im Handel angesichts des immensen Informationsbedarfs, der zahlreichen standortspezifischen Einflüsse und des hohen Abstimmungsbedarfs zwischen den einzelnen Organisationseinheiten eine grosse Bedeutung zu.

*Tab. 1:* Raster zur Ableitung von Aufgaben des Handelscontrollings aus den Phasen des Managementprozesses

Phase des Managementprozesses	Aufgaben des Handelscontrollings
Situationsanalyse	
Entwicklungsprognose	
Zielplanung	
Strategie- und Massnahmenplanung	
Wirkungsprognose	
Entscheidung	(keine Aufgaben des Controllings)
Durchsetzung	
Kontrolle	

Das folgende Beispiel soll die Bandbreite der Aufgaben des Handelscontrollings verdeutlichen. Ausgangspunkt sei ein Filialsystem der Lebensmittelbranche, das mit mehreren Vertriebslinien am Markt vertreten ist. Das Handelscontrolling kann zunächst die Suche und Auswertung von Daten über die derzeitige Lage im Lebensmittelhandel (Situationsanalyse) sowie von Daten über die künftige Entwicklung verschiedener Betriebstypen und über die Entwicklung des Verbraucherverhaltens (Entwicklungsprognose) veranlassen. Die Zielplanung kann mit einem für das Unternehmen entwickelten Kennzahlensystem unterstützt werden. Darin abgebildet sind die Erfolgsbeiträge der bisherigen und künftigen Vertriebslinien. Bei der Strategie- und Massnahmenplanung kann das Handelscontrolling das Management zum einen mit Informationen über die Erfolgsbeiträge verschiedener Handlungsmöglichkeiten, wie z. B. Ausbau des Filialnetzes im Bereich der Supermärkte, Akquisition eines Touristikunternehmens oder Einführung des Betriebstyps Discounter, versorgen. Zum anderen kann es Planungsinstrumente für die Verarbeitung der Informationen bereitstellen, beispielsweise eine Portfoliomethode oder ein Positionierungsmodell. In der Durchsetzungsphase ist das Controlling daran beteiligt, die Entscheidung «nach innen zu verkaufen» und die Planungsergebnisse in führungsgeeignete Grössen zu transformieren. Auch in der Kontrollphase sind zahlreiche Aufgaben denkbar. Die Kontrolle kann, wie Tabelle 2 zeigt, sowohl eingriffs- als auch lernorientierter Natur sein.

Zahlreiche Aufgaben in der Kontrollphase

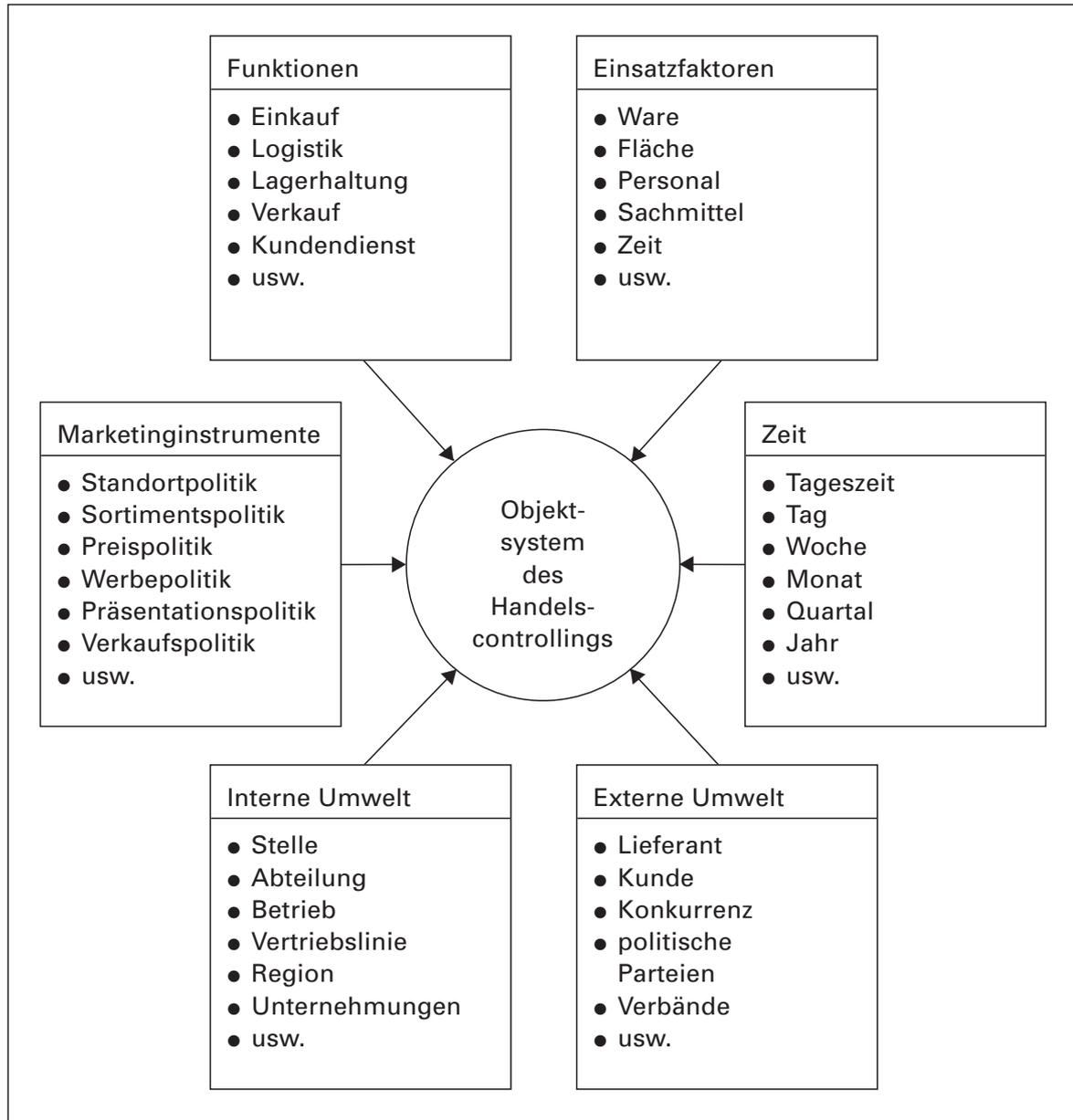
Es werden während oder nach der Realisation von Strategien und Massnahmen Kontrollen durchgeführt, die sich auf Prämissen, Verhaltensweisen und (Zwischen-)Ergebnisse des Managementprozesses sowie auf die dabei eingesetzten Systeme beziehen können. Ein Kernziel besteht darin, die Qualität des Entscheidungsfeldmodells und damit die Qualität von Entscheidungen zu erhöhen. Das Handelscontrolling soll vor allem den Wissensstand des Managements über die künftigen Ausprägungen des Zustandsraums und die Wirkungen der Massnahmen auf die Ergebnisse verbessern.

Tab. 2: Aufgaben der Kontrolle (Quelle: Ahlert 1997, S. 57)

Ansatzpunkte der Kontrolle Kontrollarten	Eingriffsorientierte Kontrolle: Überprüfung der ...			Lernorientierte Kontrolle
	aufgestellten Pläne	getroffenen Entscheidungen	Willensdurchsetzung	
Ergebniskontrolle	Bestätigung oder Anregung zur Änderung			Verbesserung des Entscheidungsfeldmodells
Verhaltenskontrolle	künftiger Planungen	der getroffenen Entscheidungen	der gewählten Führungsmassnahmen	
Prämissenkontrolle				
Systemkontrolle	Überprüfung des Planungs-, Entscheidungs-, Organisations- und Kontrollsystems		Überprüfung des Führungssystems	Überprüfung des Lern- bzw. Informationssystems

### 3 Bezugsobjekte des Handelscontrollings

Das Handelscontrolling kann sich auf zahlreiche unterschiedliche Bezugsobjekte richten. Diese lassen sich zum einen nach funktionalen, instrumentalen, personellen, sachlichen, räumlichen und zeitlichen Dimensionen gliedern (Abbildung 1). Hieraus erwachsen sind beispielsweise die als Standortcontrolling, Sortimentscontrolling, Verkaufsflächencontrolling, Einkaufscontrolling, Vertriebsliniencontrolling oder Filialcontrolling bekannten Bezeichnungen. Letztlich drückt jede dieser Bezeichnungen nur den Schwerpunkt der Betrachtung aus; die einzelnen Formen greifen jeweils auf mehrere Dimensionen und Ausprägungen zurück.



Zum anderen bieten sich verschiedene *Aggregationsstufen* an, auf denen Bezugsobjekte für das Handelscontrolling gebildet werden. So können zum Beispiel die einzelnen Ebenen der Sortimentspyramide – Artikel, Sorte, Warenart, Warengruppe, Warenbereich und Sortiment – Ausgangspunkt für die Erfüllung von Controllingaufgaben sein. Anknüpfend an diese Bezugsgrößen, sind artikel-, warengruppen- und sonstige segmentorientierte Instrumente für das Handelscontrolling entwickelt worden (Schröder 1997). Die Notwendigkeit, Waren für bestimmte Controllingaufgaben zu aggregieren, wird deutlich, wenn man sich vor Augen hält, dass ein einzelnes Warenhaus bis zu 120'000, Verbrauchermärkte über 10'000 und Supermärkte zirka 7'000 Artikel anbieten.

Abb. 1: Bezugsobjekte des Handelscontrollings

Eine weitere Systematik der Controllingobjekte bezieht sich auf die Organisationseinheiten, beispielsweise Abteilung, Betrieb, Vertriebslinie, Region und Unternehmen. Wer wie Tengelmann seine Waren mit weit über 6'000 Filialen und Franchisebetrieben

- in verschiedenen Branchen (Lebensmittel, Bekleidung, Bau- und Heimwerkerbedarf etc.),
- in verschiedenen Betriebstypen (Discounter, Supermärkte, Verbrauchermärkte, Fachmärkte etc.),
- in zahlreichen Vertriebslinien (Kaiser's, Tengelmann, Plus, A&P, Kaiser's Drugstore, Kik, Obi etc.) sowie
- im In- und Ausland (USA, Niederlande, Ungarn, Österreich etc.)

anbietet, hat einen extrem hohen Koordinationsbedarf. Hieraus resultiert die Notwendigkeit, die Controllingobjekte auf einer geeigneten Aggregationsebene zusammenzufassen. Hinzu kommt, dass ein solches System sehr flexibel sein muss, wenn sich die Organisation und der Marktauftritt des Unternehmens verändern, wie z. B. bei Tengelmann der Verkauf von Verbrauchermärkten (Accos, Grosso), die Umstellung auf ein neues Angebotskonzept (Kaiser's und Tengelmann werden zu Kaiser's A&P sowie Tengelmann A&P) sowie die Zusammenfassung von Vertriebslinien (Plus, LeDi und Tip treten einheitlich unter Plus auf). In der Handelspraxis ist allerdings oftmals zu beobachten, dass es den Unternehmen nicht gelingt, aus der Vielfalt der Möglichkeiten ein geschlossenes System an Controllingobjekten zu entwickeln, das den Anforderungen des Managements gerecht wird (zu den Controllingdefiziten im Handel vgl. z. B. Witt 1992, S. 2 ff.; Möhlenbruch/Meier 1996, S. 9 ff.).

Bezugsobjekte auf spezielle Belange des Unternehmens abstimmen

Jedes Handelsunternehmen besitzt eine multidimensionale Struktur der Bezugsobjekte, die für seine speziellen Belange zu modellieren ist. Da es nicht ein Datenmodell und darauf aufbauend ein Informationssystem geben kann, ist zu klären, anhand welcher Bezugsobjekte eine Datenmodellierung vorgenommen werden kann. Hilfestellung bei der Datenmodellierung können Überlegungen zu der *Regelmässigkeit des Informationsbedarfs* geben. Für Entscheidungen mit Routinecharakter sollte ein Basissystem an Bezugsobjekten aufgebaut werden, um den regelmässig wiederkehrenden Informationsbedarf zu decken. Für Entscheidungen mit Einzelfallcharakter reichen fallweise aufbereitete Informationen über die jeweiligen

Objekte aus. Inwieweit diese Merkmale auf bestimmte Entscheidungen zutreffen, wie zum Beispiel

- die Kontraktion, Erweiterung oder Konsolidierung des Sortiments,
- die Ausdehnung oder Ausdünnung des Einkaufsstättennetzes,
- die Bildung von Betriebstypen,
- die Bildung oder Restrukturierung von Vertriebslinien und
- die Integration oder Desintegration vor- oder nachgelagerter Wirtschaftsstufen,

lässt sich nicht allgemein sagen, sondern hängt von den Strategien und Massnahmen eines Handelsunternehmens ab. Für den einzelnen Handelsbetrieb, der innerhalb einer Stadt eine Standortverlagerung plant, nimmt die Entscheidung einen anderen Charakter an als für ein Filialsystem, das im Rahmen einer Internationalisierungsstrategie eine Vielzahl neuer Standorte sucht, wie beispielsweise Lidl, Aldi, Norma und Schlecker auf dem Discountsektor.

Für die DV-gestützte Modellierung von Bezugsobjekten bieten sich die Konzepte des Data Warehouse und des Online-Analytical-Processing (OLAP) an. Data Warehouse ermöglicht die sachbezogene Ordnung und zeitpunktbezogene Speicherung von Daten in einem Datenlager. OLAP ordnet Mengen gleichartiger Bezugsobjekte (z. B. Artikel, Filialen, Gebiete) nach Dimensionen und kann innerhalb der einzelnen Dimensionen hierarchische Anordnungen bilden (z. B. Hoffmann/Kusterer 1997, S. 49 ff.).

Data-Warehouse  
und Online-Analytical-  
Processing

#### **4 Kennzahlen und Kennzahlensysteme des Handelscontrollings**

Eine Bestandsaufnahme der in der Handelspraxis verwendeten Kennzahlen und Kennzahlensysteme deckt eine Reihe von Defiziten auf:

Defizite von Kennzahlen-  
systemen

- Qualitative Kennzahlen werden vernachlässigt.
- Es werden Kennzahlen eingesetzt, die zur Zielerreichung nicht geeignet sind, wie beispielsweise im Verfolgen des Gewinnziels verwendete Umsatzkennzahlen und Handelsspannen.
- Kennzahlen enthalten entscheidungsirrelevante Bestandteile, wie zum Beispiel anteilige Fixkosten bei der Direkten Produkt-Rentabilität.

- Kennzahlensysteme liefern nicht benötigte Daten («Zahlenfriedhöfe») und werden daher von ihren Anwendern nicht akzeptiert.
- Kennzahlensysteme berücksichtigen die unternehmensinternen und -externen Anforderungen nur unzureichend.
- Es wird vollständig auf Kennzahlensysteme verzichtet.

#### Quantitative Kennzahlen

Kennzahlen des Handelscontrollings lassen sich in quantitative und qualitative Grössen unterteilen (Ahlert 1997, S. 82 f.; Witt 1992, S. 24 ff.). Tabelle 3 gibt einen Überblick über gängige *quantitative Kennzahlen* für das Handelsmarketing, insbesondere für die Sortimentspolitik. Die hier aufgeführten Kennzahlen lassen sich auf die zuvor dargestellten Objekte des Handelscontrollings beziehen. So erhält man beispielsweise die häufig in der Handelspraxis verwendeten Kennziffern der Flächenproduktivität (Umsatz pro Quadratmeter Verkaufsfläche), der Mitarbeiterproduktivität (Umsatz pro Mitarbeiter) und der Filialproduktivität (Umsatz pro Filiale). Analog können der Rohertrag oder der Deckungsbeitrag in Relation zu diesen und anderen Objekten betrachtet werden. Anders als in vielen Industrieunternehmen spielt der (artikelbezogene) Deckungsbeitrag im Handel, insbesondere im Lebensmittelhandel, in der Regel nur eine untergeordnete Rolle. Denn aufgrund der durch die Verkaufsfläche und das Personal bedingten Fixkosten entfallen auf den einzelnen Artikel nur wenige variable Kosten. Im Hinblick auf die Zurechenbarkeit artikelbezogener Kosten besteht das Problem, dass der überwiegende Teil Gemeinkosten sind; geeignete Schlüssel zur Verrechnung der Gemeinkosten existieren jedoch kaum (Schröder 1990).

Neben dem Problem der am Umsatz orientierten Messgrößen tritt in der Handelspraxis häufig ein weiteres Dilemma auf. Kennzahlen verschiedener Betriebe, wie auf den Umsatz bezogene Personal-, Miet- oder Werbekosten, Produktivitätskennziffern oder Umsatzrentabilitäten, werden verglichen, ohne auf standortspezifische und betriebsbezogene Unterschiede zu achten. Um die Vergleichbarkeit herzustellen, ist es zweckmässig, die Betriebe nach Konkurrenzbeziehungen, Kaufkraft, Qualität des Standorts etc. sowie nach der Art und dem Umfang der Einsatzfaktoren zusammenzufassen.

#### Qualitative Kenngrössen

*Qualitative Grössen* sind, anders als quantitative Kennzahlen, nicht ohne weiteres einem intersubjektiven Vergleich zugänglich. Während für quantitative Grössen «normierte Messlatten» vorhanden sind (St., €, qm etc.) und einen objektiven Vergleich erlauben, basiert die Messung qualitativer Grössen auf

Beschreibung	Berechnung
Brutto-Umsatz	Preis inkl. MwSt. × Absatzmenge
Netto-Umsatz	Preis ohne MwSt. × Absatzmenge
Marktanteil	z. B. Umsatz eines Einzelhandelsbetriebs in einem Sortimentsbereich im Verhältnis zum Umsatz dieses Sortimentsbereichs in einer Region
Spanne (Warenrohertrag, Bruttoertrag, Ertragskraft)	a. Betragsspanne = absolute Differenz von Umsatz (ohne MwSt.) und Wareneinstandskosten der abgesetzten Artikel b. prozentual als Abschlagsspanne vom Netto-Verkaufspreis c. prozentual als Aufschlagsspanne auf die Einstandskosten
Deckungsbeitrag	Verkaufspreis – variable Kosten
Umschlagshäufigkeit (Lagerumschlag, Umschlags- geschwindigkeit)	$\frac{\text{Umsatz (zu Einstandskosten)}}{\text{durchschnittlicher Warenbestand (zu Einstandskosten)}}$
Kapitalumschlag	$\frac{\text{Umsatz (zu Verkaufspreisen)}}{\text{durchschnittlicher Warenbestand (zu Einstandskosten)}}$
Bruttorentabilität (Brutto- Rentabilitätskraft, Brutto-Nutzen)	$\frac{\text{Aufschlagsspanne} \times \text{Wareneinsatz (zu Einstandskosten)}}{\text{durchschnittlicher Warenbestand (zu Einstandskosten)}}$ = $\frac{\text{Warenrohertrag}}{\text{durchschnittlicher Warenbestand (zu Einstandskosten)}}$ = Aufschlagsspanne (in %) × Umschlagshäufigkeit
Return on Investment	= $\frac{\text{Umsatz} - \text{Kosten}}{\text{Umsatz (zu Verkaufspreisen)}} \times \frac{\text{Umsatz (zu Verkaufspreisen)}}{\text{durchschn. Warenbestand}}$
Nettorentabilität	$\frac{\text{Deckungsbeitrag}}{\text{durchschnittlicher Warenbestand}} \times 100$
Direkter Produkt-Profit (DPP), Direkte Produkt- Rentabilität (DPR)	Netto-Verkaufspreis – Netto-Netto-Einkaufspreis – direkt zurechenbare Handlungskosten

Subjektivität und Intuition. Qualitative Grössen des Handelscontrollings sind zum Beispiel:

- die Einstellungen der Verbraucher gegenüber der Handelsleistung (Einkaufsstätte, Sortimentsbereiche, Verkaufspersonal etc.),
- die Einkaufsstättentreue,
- die Zufriedenheit und Unzufriedenheit der Verbraucher mit der Handelsleistung,
- die Typisierung von Verbrauchern und die Bildung von Kundensegmenten.

Tab. 3: Quantitative Kennzahlen für das Handelsmarketing, insbesondere für die Sortimentspolitik

Der Anwender dieser Messgrößen muss auf ein entsprechendes Wissen bei der Definition und der Operationalisierung theoretischer Konstrukte zurückgreifen können, damit die gemessenen Sachverhalte über die erforderliche Güte verfügen (Validität, Reliabilität etc.) und im Rahmen des Managementprozesses verwendet werden können. Vielleicht ist diese Voraussetzung die Ursache dafür, dass das Handelscontrolling qualitative Größen bislang stark vernachlässigt hat, stärker noch als Industrieunternehmen. Dieses Defizit dürfte künftig aus zwei Gründen behoben werden. Zum einen sind viele Handelsunternehmen dabei, ihren Nachholbedarf an akademischen Führungskräften zu decken, die das erforderliche methodische Know-how mitbringen, insbesondere aus den Bereichen Konsumentenverhalten und Marktforschung. Zum anderen senken kostengünstige Hardware und benutzerfreundliche Software die Barriere zur Durchführung eigener Marktforschung.

#### Kennzahlensysteme

*Kennzahlensysteme* verknüpfen mehrere Kennzahlen, zwischen denen ein sachlicher Zusammenhang besteht. Die in der Handelsliteratur anzutreffenden Kennzahlensysteme adaptieren einerseits die für die Industrie entwickelten Systeme. Dies trifft beispielsweise auf das DuPont-Schema des ROI (Barth 1976, S. 164) sowie auf die Deckungsbeitragsrechnung mit stufenweiser Fixkostendeckung und die Einzelkosten-Deckungsbeitragsrechnung zu (Tietz 1985, S. 1108). Andererseits sind Systeme entwickelt worden, die von den Besonderheiten des Handels ausgehen. Dazu zählen beispielsweise das Kennzahlensystem der Betriebsanalyse des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln (Klein-Blenkers 1991, S. 26), das Konzept der Direkten Produkt-Rentabilität (mit Kritik Schröder 1997, S. 335 ff.), filialbezogene Deckungsbeitrags- und Spannenrechnungen (Witt 1992, S. 133 ff.), unternehmensbezogene Erfolgsrechnungen (Fröhling 1996) sowie für einzelne Instrumente entworfene Kennzahlensysteme, wie das in Abbildung 2 dargestellte Schema zur Sortimentssteuerung.

Handelsbetriebliche Kennzahlensysteme weisen oftmals die Schwäche auf, dass sie weder umfassend noch ganzheitlich sind. Wenn überhaupt Kennzahlensysteme existieren, dann sind sie vielfach Stückwerk. Die Komplexität verschiedener Objektarten und Aggregationsstufen wird als Hindernis dafür gesehen, ein einziges Kennzahlensystem zu entwickeln. Darüber hinaus muss bemängelt werden, dass traditionell das Denken in Funktionen überwiegt und bereichs- sowie unternehmensübergreifende Konzepte kaum umgesetzt sind. Folglich fehlen Kennzahlensysteme, die diese Schnittstellen aufgreifen. Angesichts



Abb. 2: Ein Kennzahlensystem zur Sortimentssteuerung (Quelle: Barth 1999, S. 399)

der anhaltend hohen Wettbewerbsintensität im Handel und der fortschreitenden Kooperation zwischen Handelsunternehmen sowie zwischen Herstellern und Handelsorganisationen – Efficient Consumer Response, Category Management und Beziehungsmarketing sind nur einige aktuelle Themen, die diese Entwicklung widerspiegeln – werden folgende Anforderungen an Kennzahlensysteme und damit an das Handelscontrolling zu stellen sein:

Anforderungen an Kennzahlensysteme und Handelscontrolling

- Abbildung von unternehmensinternen und -übergreifenden Prozessen,
- Berücksichtigung unternehmensinterner (z. B. Finanzbuchhaltung, Anlagenbuchhaltung, Kostenrechnung, Statistiken) und unternehmensexterner (z. B. Lieferanten, Kunden, Handelspartner) Schnittstellen,
- Einbeziehung verschiedener Objektarten und Aggregationsstufen.

## 5 Instrumente des Handelscontrollings

Das Controlling selbst verfügt über keine originären Instrumente (Küpper 1987, S. 110). Vielmehr greift es bei seinen systembildenden und systemkoppelnden Aufgaben auf das betriebswirtschaftliche Instrumentarium zurück, das für die

Marketingplanung ist oft unsystematisch und unvollständig

Planung, Führung und Kontrolle zur Verfügung steht und geeignet ist, die Aufgaben der Koordination, der Beratung und Unterstützung sowie der Information zu bewältigen. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf Instrumente zur Versorgung des Managements mit relevanten Informationen. Empirische Untersuchungen zeigen, dass die Marketingplanung von Einzelhandelsunternehmen im Hinblick auf die eingesetzten Informationsinstrumente teilweise unsystematisch und unvollständig erfolgt. Die wesentlichen Mängel sind (Barth/Hartmann 1992, S. 139 f.):

- der vollständige Verzicht auf die Verwendung strategischer Planungstechniken,
- die nur bedingt durchgeführte Abgrenzung von Marktsegmenten,
- der Verzicht auf die Definition strategischer Geschäftseinheiten,
- die nur unzureichende Berücksichtigung von unternehmensexternen Einflussfaktoren,
- das Fehlen einer geschlossenen Gesamtkonzeption der strategischen Marketingplanung, das heisst, einzelne Phasen des Managementprozesses werden gar nicht oder unzulänglich durchlaufen.

Es ist die Aufgabe des Handelscontrollings, diese Mängel zu beheben und ein unternehmensspezifisches Instrumentarium zur Versorgung mit Informationen aufzubauen und zu pflegen. Grundsätzlich kann zwischen Methoden der Datengewinnung (Primär- und Sekundärforschung), der statistischen Datenaufbereitung (uni-, bi- und multivariate Verfahren) und der Informationsverarbeitung unterschieden werden. Die im Rahmen der Marketingplanung einsetzbaren *Instrumente der Informationsverarbeitung* unterscheiden sich grundsätzlich nicht von denen anderer Wirtschaftsstufen und -zweige. Wichtige Instrumente sind vor allem der Betriebsvergleich (Müller-Hagedorn 1995), das Benchmarking (Schröder 1996), die Erfolgsfaktorenforschung (Schröder 1994), die Imageanalyse (Wolf 1981), die Portfoliomethode (Drexel 1981, S. 153 ff.; Barth/Hartmann 1992, S. 143 ff.; Kube 1991, S. 232 ff.), das Positionierungsmodell (Theis 1992), die Warenkorbanalyse (Fischer 1993; Recht/Zeisel 1997) sowie verschiedene Prognosetechniken (Mattmüller 1990).

Das Handelscontrolling hat bei der Implementierung und der Anwendung dieser Instrumente die handelsspezifischen Besonderheiten zu beachten, wie zum Beispiel

- die von Handelsunternehmen verfolgten Ziele, die von jenen in der Industrie erheblich abweichen können,
- die Auswahl geeigneter Kriterien zur Bildung von Gruppen vergleichbarer Betriebe,
- die überschneidungsfreie Abgrenzung strategischer Geschäftseinheiten (Betriebstypen, Einkaufsstätten, Warengruppen oder Categories),
- die Bestimmung von Parametern zur Abbildung strategischer Geschäftseinheiten in einem Portfolio unter Berücksichtigung der Frage, ob die für die Industrie entwickelten Parameter auch für Handelsunternehmen gelten,
- die umfassende Berücksichtigung situativer, insbesondere standortspezifischer Faktoren,
- die Auswahl und Verdichtung von relevanten Kriterien zur Messung des Einkaufsstättenimages,
- den Zusammenhang zwischen Einkaufsstätten- und Markenimage, Einkaufsstätten- und Markenwahl, Einkaufsstätten- und Markentreue etc.

Handelsspezifische Besonderheiten bei der Implementierung der Instrumente

Ein Controlling, das die unternehmens- und marktspezifischen Bedingungen des Handels berücksichtigt und in ein zweckorientiertes Instrumentarium einfließen lässt, wird wesentlich dazu beitragen, die Effizienz von Managementprozessen zu steigern.

## 6 Umgang mit Informationsinstrumenten und Informationen in deutschen Handelsunternehmen

In einer Studie des Lehrstuhls für Marketing & Handel, Universität Essen, ist unter anderem untersucht worden, welche Informationsinstrumente sowie welche warenbezogenen und kundenbezogenen Informationen von deutschen Handelsunternehmen für sinnvoll erachtet werden und inwieweit sie über derartige Instrumente und Informationen verfügen (Schröder/Feller 1999; 2000; Schröder et al. 1999; Schröder/Feller/Grossweischede 2000). Die 45 Handelsunternehmen, die sich 1999 an der Befragung beteiligten, hatten einen kumulierten Umsatz von DEM 246 Milliarden und deckten damit über 70 Prozent des lebensmittelnahen Einzelhandels ab.

Abbildung 3 gibt Auskunft über die in deutschen Handelsunternehmen eingesetzten *Informationssysteme*. Basistechniken – wie Scanning und geschlossene Warenwirtschaftssysteme

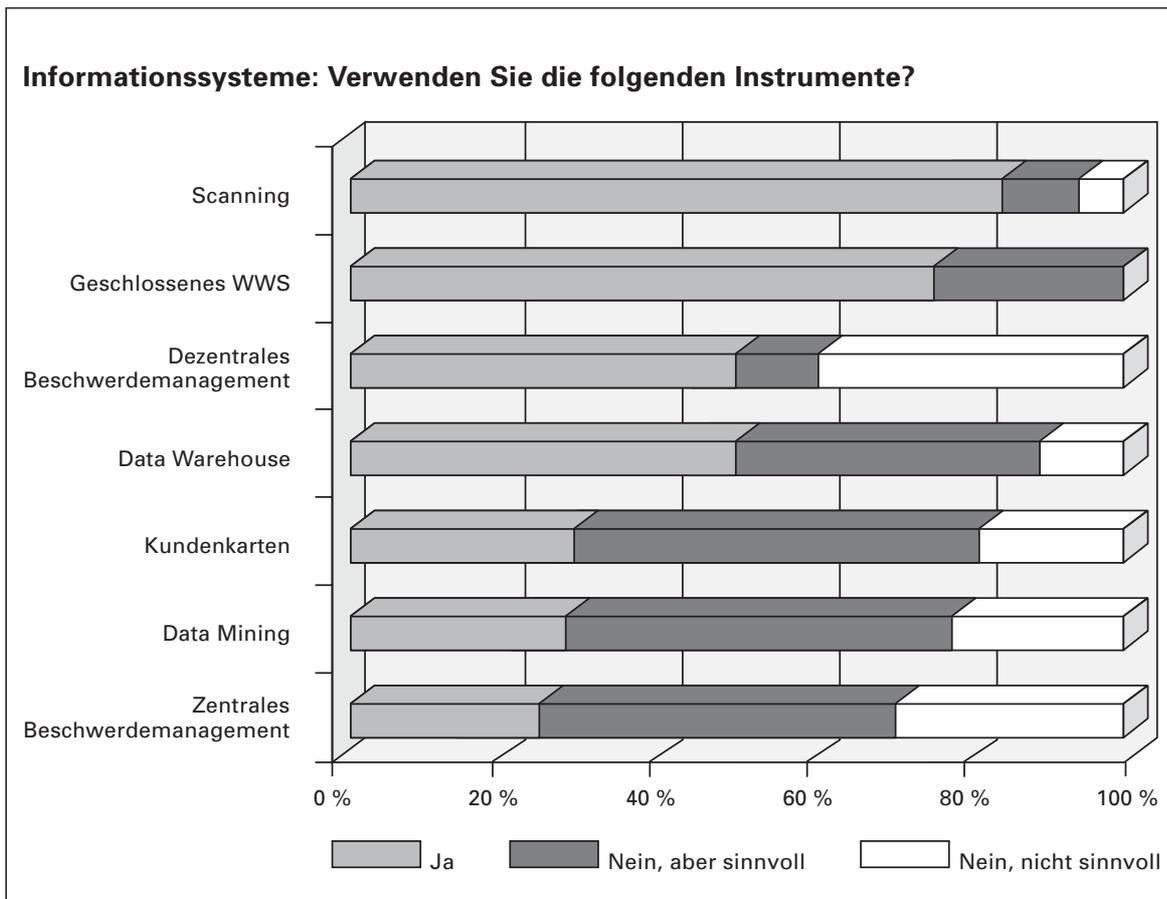


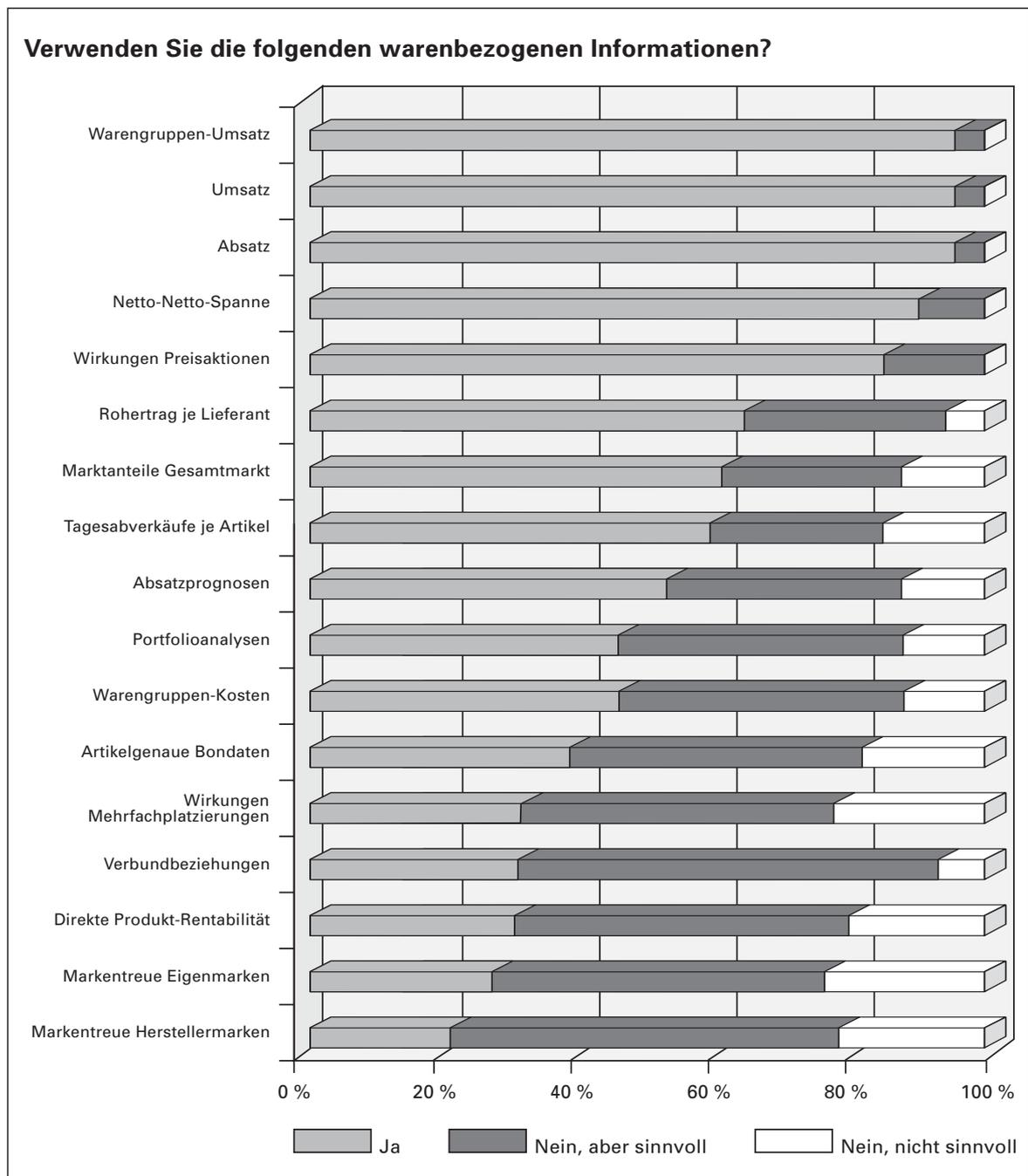
Abb. 3: Informationsinstrumente in deutschen Handelsunternehmen (Quelle: Schröder/Feller 2000, S. 183)

(WWS) – besitzen die meisten Händler. Auf kundenorientierte Informationssysteme wie Kundenkarten, Data Mining und ein zentrales Beschwerdemanagement können aber jeweils weniger als 25 Prozent der Händler zurückgreifen. Diese Instrumente, mit denen sich das Kundenverhalten detailliert erfassen und analysieren lässt, werden zudem von jeweils mehr als 20 Prozent der Befragten als nicht sinnvoll eingeschätzt. Nahezu die Hälfte der Händler verfügt über ein Data Warehouse. Von den übrigen Händlern halten fast 40 Prozent dieses Informationssystem für sinnvoll.

Über welche *warenbezogenen Informationen* die befragten Händler verfügen und ob diejenigen, die nicht darüber verfügen, diese als sinnvoll ansehen, zeigt Abbildung 4. Absatz, Umsatz und Spanne kennen nahezu alle Händler, und wer keinen Zugang dazu hat, hält diese Informationen für sinnvoll. Bei allen anderen Informationen wird deutlich, dass die Verbreitung immer weiter abnimmt, je detaillierter die Informationen werden. Der Wunsch nach Informationen ist allerdings durchgehend hoch. Ungefähr 80 Prozent der Händler besitzen bereits detaillierte Informationen zu ihrer Ware oder halten sie für sinnvoll. Besonders über Verbundbeziehungen wollen Händler

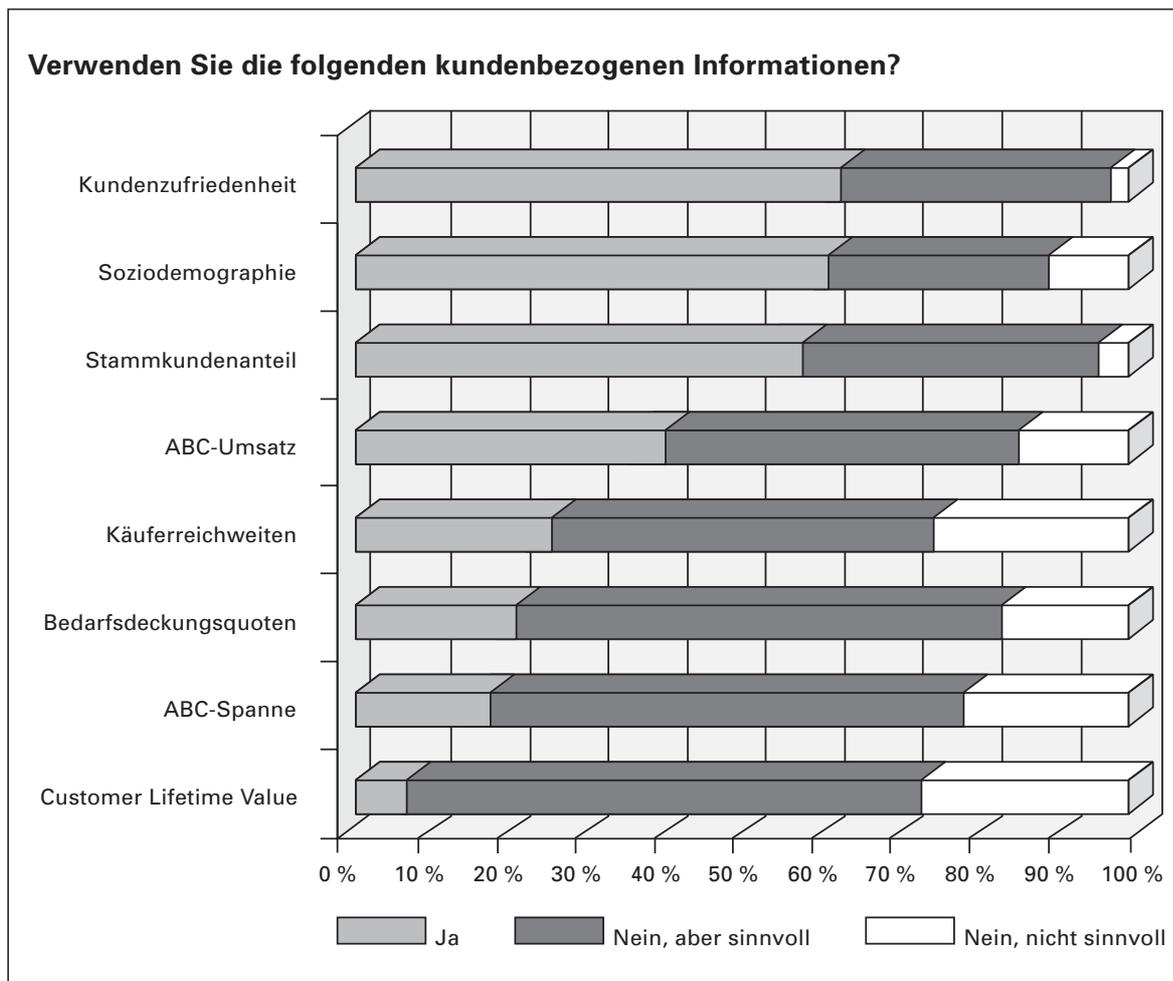
mehr erfahren. Die Grundlage für die Aufdeckung von Verbundbeziehungen – artikelgenaue Bondaten – halten jedoch deutlich weniger für sinnvoll. Hier stellt sich die Frage, wie weit das Verständnis der Methoden und der erforderlichen Informationsbasis reicht, um Informationen zweckorientiert gewinnen und sinnvoll anwenden zu können. Des Weiteren antworteten über 80 Prozent der befragten Händler, Wirkungen von Preisaktionen zu kennen. Beruft man sich auf die Einschätzung der Hersteller, dann wird diese Information wesentlich weniger verwendet, als von den Händlern angegeben.

Abb. 4: Warenbezogene Informationen in deutschen Handelsunternehmen  
(Quelle: Schröder/Feller 2000, S. 185)



Die Verfügbarkeit *kundenbezogener Informationen* fällt, wie Abbildung 5 belegt, insgesamt deutlich niedriger aus als die der warenbezogenen Informationen. Durchschnittlich hält nahezu ein Viertel der Händler, die nicht auf derartige Informationen zugreifen können, diese auch nicht für sinnvoll. Am häufigsten werden Informationen zur Kundenzufriedenheit und zum Stammkundenanteil gewünscht. Die Aussagekraft der Kundenzufriedenheit für die Sortimentsgestaltung ist allerdings begrenzt, wenn nur globale Werte erfasst werden. Auch macht es einen Unterschied, ob «Schnäppchenjäger» oder «ertragsstarke» Kunden zufrieden sind. Hier sind detaillierte Informationen darüber erforderlich, welche konkreten einkaufsstättenbezogenen Ursachen hinter der Kundenzufriedenheit stehen und inwieweit sich Kundenzufriedenheit überhaupt auf Kundentreue auswirkt.

Abb. 5: Kundenbezogene Informationen in deutschen Handelsunternehmen  
(Quelle: Schröder/Feller 2000, S. 186)



ABC-Analysen nach Umsatz, Käuferreichweiten und Bedarfsdeckungsquoten sind Kennzahlen, die den Bezug zwischen Kunden und Waren herstellen. Die Verbreitung dieser

Informationen liegt nur um 20 Prozent. Deutlich weniger als 20 Prozent der Händler verknüpfen Kunden- mit Ertragsinformationen in ABC-Analysen nach Spannen und im Customer Lifetime Value, dem Gesamtwert des Kunden für das Unternehmen. Mit diesen Kennzahlen lässt sich feststellen, ob man die «richtigen» Kunden hat, welche Kunden also profitabel sind, und ob sich Investitionen in bestimmte Kunden beziehungsweise Kundengruppen lohnen. Durchschnittlich etwa 50 Prozent der Händler halten diese Kennzahlen jedoch für sinnvoll. Allerdings legen mehr als 25 Prozent auf Ertragsinformationen über ihre Kunden keinen Wert.

Der Wunsch nach mehr und besserer Information muss zunächst die Einführung entsprechender Systeme und Kennzahlen nach sich ziehen. Das Handelscontrolling ist nicht nur gefordert, Informationssysteme aufzubauen, sondern auch die Informationsversorgung zu garantieren. Sind diese notwendigen Bedingungen erfüllt, ist des Weiteren dafür zu sorgen, dass die Informationen sinnvoll angewandt werden. Die Handelsmanager müssen sich mit dem relevanten Entscheidungsfeld vertraut machen, das heisst Kenntnis über die Wirkungen alternativer Marketingmassnahmen auf die gesetzten Ziele in verschiedenen Umfeldkonstellationen erlangen.

Als *Ergebnis* ist festzuhalten, dass bei weitem nicht alle Handelsunternehmen in der Lage sind, Kundenbedürfnisse zu identifizieren, ihre Betriebe exakt zu steuern und ihre Vertriebschienen gegenüber dem Wettbewerb zu profilieren. Denn an dafür notwendigen Informationen mangelt es noch weitgehend. Ohne artikelgenaue Bondaten, Daten aus der Benutzung von Kundenkarten und Handelsspannen, um nur einige wenige Punkte zu nennen, fehlen wesentliche Voraussetzungen, um wertvolle Steuerungsinformationen zu erhalten. Insbesondere die Verknüpfung von Sortiments- und Kundendaten, die eine kundenorientierte Sortimentsgestaltung erst ermöglicht, praktizieren bisher nur wenige Unternehmungen. Die Ausstattung mit Informationssystemen und Informationen dürfte in der Grundgesamtheit aller Handelsunternehmen noch mehr Nachholbedarf aufweisen, wenn man berücksichtigt, dass vorwiegend Grossunternehmen geantwortet haben, die sich tendenziell intensiver mit ECR auseinander gesetzt haben und hinsichtlich des Informationsmanagements gegenüber kleinen Unternehmen fortschrittlicher sind.

## Literatur

- Ahlert, D. (1997): Warenwirtschaftsmanagement und Controlling in der Konsumgüterdistribution – Betriebswirtschaftliche Grundlegung und praktische Herausforderungen aus der Perspektive von Handel und Industrie*, in: Ahlert, D./Olbrich, R. (Hrsg.): Integrierte Warenwirtschaftssysteme und Handelscontrolling, 3. Aufl., Stuttgart, S. 3-112.
- Ahlert, D./Schröder, H. (1990): Voraussetzung einer erfolgreichen Internationalisierung im europäischen Einzelhandel: Strategisches Controlling als Kernfunktion des evolutionären Handelsmanagements*, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1990 – Erfolgsfaktoren und Strategien, Wiesbaden, S. 57-80.
- Barth, K. (1976): Systematische Unternehmungsführung in den Gross- und Mittelbetrieben des Einzelhandels*, Göttingen.
- Barth, K. (1999): Betriebswirtschaftslehre des Handels*, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Barth, K./Hartmann, R. (1992): Strategische Marketingplanung im Einzelhandel, Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung adäquater Planungstechniken*, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1991 – Erfolgsfaktoren und Strategien, Wiesbaden, S. 135-155.
- Burg, M. (1995): Der Einfluss des Dezentralisationsgrades auf die Ausgestaltung des Controlling – Dargestellt am Beispiel des filialisierenden Bekleidungseinzelhandels unter besonderer Berücksichtigung der Sortimentssteuerung*, Frankfurt am Main et al.
- Drexel, G. (1981): Strategische Unternehmungsführung im Handel*, Berlin/New York.
- Ebert, K. (1986): Warenwirtschaftssysteme und Warenwirtschafts-Controlling*, Frankfurt am Main et al.
- Fischer, T. (1993): Computergestützte Warenkorbanalyse*, Frankfurt am Main et al.
- Fröhling, O. (1996): Integriertes Kennzahlensystem für das Kosten- und Erfolgs-Controlling in Handelsunternehmen*, in: Controller Magazin, Nr. 2/1996, S. 86-92.
- Günther, J. (1989): Handelscontrolling – Allgemeine Grundlagen des Controllingbegriffs und die Funktionen des Controlling im Steuerungssystem des stationären Einzelhandels*, Frankfurt am Main/Bern/New York.
- Hoffmann, W./Kusterer, F. (1997): Handels-Controlling auf der Basis eines Datawarehouse und OLAP*, in: Controlling, Nr. 1/1997, S. 46-53.

- Klein-Blenkers, F. (Hrsg.) (1991): Der Betriebsvergleich des Instituts für Handelsforschung – Methoden und Nutzungsmöglichkeiten, Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Sonderheft 40, Göttingen.*
- Kube, C. (1991): Erfolgsfaktoren in Filialsystemen, Diagnose und Umsetzung im strategischen Controlling, Berlin.*
- Küpper, H.-U. (1987): Konzeption des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Scheer, A.-W. (Hrsg.): Rechnungswesen und EDV, 8. Saarbrücker Arbeitstagung, Heidelberg, S. 82-116.*
- Lehmann, F.-O. (1992): Zur Entwicklung eines koordinationsorientierten Controlling-Paradigmas, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 1/1992, S. 45-61.*
- Mattmüller, R. (1990): Marketing-Prognosen für den Handel, Augsburg.*
- Möhlenbruch, D./Meier, C. (1996): Stand und Entwicklungsperspektiven eines integrierten Controllingsystems für den Einzelhandel, Betriebswirtschaftliche Diskussionsbeiträge – Nr. 96/09, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle.*
- Müller-Hagedorn, L. (1993): Handelsmarketing, 2. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln.*
- Müller-Hagedorn, L. (1995): Die Fortentwicklung des Betriebsvergleichs zum Controlling-Tool, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1995/96 – Informationsmanagement im Handel, Wiesbaden, S. 333-346.*
- Recht, P./Zeisel, S. (1997): Warenkorbanalyse in Handelsunternehmen mit dem Conjoint Profit-Modell, in: Controlling, Nr. 2/1997, S. 94-100.*
- Schröder, H. (1990): Die DPR-Methode auf dem Prüfstand, in: Absatzwirtschaft, Nr. 10/1990, S. 110-121.*
- Schröder, H. (1994): Erfolgsfaktorenforschung im Handel – Stand der Forschung und kritische Würdigung der Ergebnisse, in: Marketing ZFP, Nr. 2/1994, S. 89-105.*
- Schröder, H. (1996): Benchmarking im Handel: Minimalprogramm, in: Absatzwirtschaft, Nr. 9/1996, S. 94-99.*
- Schröder, H. (1997): Neuere Entwicklungen der Kosten- und Leistungsrechnung im Handel und ihre Bedeutung für ein integriertes Warenwirtschafts-Controlling, in: Ahlert, D./Olbrich, R. (Hrsg.): Integrierte Warenwirtschaftssysteme und Handelscontrolling, 3. Aufl., Stuttgart, S. 331-366.*
- Schröder, H./Feller, M. (1999): Wieviel Consumer Insight hat der Handel?, in: Dynamik im Handel, Nr. 11/1999, S. 46-48.*

- Schröder, H./Feller, M. (2000): Kundenorientierte Sortimentsgestaltung als Herausforderung für das Controlling im Einzelhandel mit Lebensmitteln*, in: Grasshoff, J. (Hrsg.): *Handelscontrolling – Neue Ansätze aus Theorie und Praxis zur Steuerung von Handelsunternehmen*, Hamburg, S. 161-208.
- Schröder, H./Feller, M./Grossweischede, M. (2000): Die Rolle des Kunden in Category Management-Projekten*, in: *Management Berater*, Nr. 3/2000, S. 56-59.
- Schröder, H./Feller, M./Grossweischede, M./Bretzke, W.-R. (1999): Efficient Consumer Response, Studie zum Stand der Kundenorientierung*, Essen/Düsseldorf.
- Theis, H.-J. (1992): Einkaufsstätten-Positionierung, Grundlage der strategischen Marketingplanung*, Wiesbaden.
- Tietz, B. (1985): Der Handelsbetrieb, Grundlagen der Unternehmenspolitik*, München.
- Witt, F.-J. (1992): Handelscontrolling*, München.
- Wolf, J. (1981): Markt- und Imageforschung im Handel*, Stuttgart.

# Neu

## THEXIS

### Verlagsprogramm



Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G.  
**Handbuch Marketingcontrolling**  
St.Gallen/Wien:  
Thexis/Ueberreuter 2001  
890 Seiten, gebunden  
ISBN 3-908545-65-X  
**CHF 171.-/DEM 198.-/ATS 1445.-**  
**(ab 1.1.2002 EURO 98.-)**

Reinecke, Sven/Tomczak, Torsten/Geis, Gerold (Hrsg.)

## Handbuch Marketingcontrolling

Marketing als Treiber von Wachstum und Erfolg

Die Bedeutung des Marketingcontrolling hat in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen. Ein integriertes, mit der Marketingplanung eng verknüpftes Marketingcontrolling trägt massgeblich dazu bei, das Marketingmanagement zu professionalisieren sowie Wachstum und Ertrag von Unternehmen zu steigern.

Über 35 Autoren aus Theorie und Praxis zeigen die Grundlagen eines erfolgreichen Marketingcontrolling auf und gehen auf die strategische Anbindung des Controllinginstrumentariums ein.

Daneben werden das Controlling der Marketinginstrumente, die Infrastruktur und Schnittstellen des Marketingcontrolling sowie branchenspezifische Besonderheiten im Marketingcontrolling intensiv behandelt. Somit bietet das Handbuch einen strukturierten Überblick über den Stand der Theorie und ist zugleich ein praxisorientiertes Nachschlagewerk.

Highlights aus dem Inhalt:

- Grundlagen des Marketingcontrolling: Konzepte und Methoden, Marketingcontrolling als Sicherstellung der Rationalität in einer marktorientierten Unternehmensführung, Aufgabenorientiertes Marketingcontrolling
- Strategisches Marketingcontrolling: Strategische Frühwarnung als Aufgabe des Marketingcontrolling, Controlling strategischer Erfolgspotentiale, Audit der Managementqualität, Markencontrolling, Innovationscontrolling
- Controlling der Marketinginstrumente: Preiscontrolling, Erfolgskontrolle der Werbung, Controlling des Internet-Auftritts
- Marketingaccounting: Prozesskostenrechnung im Marketing, Kennzahlgestütztes Controlling im kundenorientierten Vertriebsmanagement
- Infrastrukturen des Marketingcontrolling: Balanced Scorecard und marktorientiertes Kostenmanagement als verbindende Konzepte, Einsatz von Managementinformationssystemen in Marketing und Vertrieb, Organisation des Controlling

## Bestellung

Ich/wir bestelle(n):

\_\_\_\_\_ Exemplar(e)

Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G.: **Handbuch Marketingcontrolling**. Je **CHF 171.-/DEM 198.-/ATS 1445.-**

Firma \_\_\_\_\_

Name \_\_\_\_\_

Vorname \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

Datum \_\_\_\_\_

Unterschrift \_\_\_\_\_

Bitte einsenden oder faxen an:

Verlag Thexis, Institut für Marketing und Handel an der Universität St.Gallen, Bodanstrasse 8, CH-9000 St.Gallen, Telefon ++41 (0)71 224 28 45, Fax ++41 (0)71 224 28 57, www.thexis.ch

## **Inhalt**

### **Erster Teil:**

#### **Grundlagen und Strategisches Marketingcontrolling 11**

Marketing-Controlling: Konzepte und Methoden 12  
*Richard Köhler*

Marketingcontrolling: Sicherstellung der Rationalität  
in einer marktorientierten Unternehmensführung 32  
*Jürgen Weber und Utz Schäffer*

Audit von Business Excellence:  
Ganzheitliche strategische und operative Steuerung in der  
marktorientierten Unternehmensführung 50  
*Armin Töpfer*

Einsatz von Instrumenten und Verfahren des  
Marketingcontrollings in der Praxis 76  
*Sven Reinecke und Torsten Tomczak*

Strategische Frühwarnung als Aufgabe des  
Marketingcontrolling 90  
*Richard Kühn und Roger Fasnacht*

Audit der Managementqualität 106  
*Günter Müller-Stewens und Christoph Lechner*

Controlling strategischer Erfolgspotenziale unter  
besonderer Berücksichtigung realer Optionen 128  
*Thomas Jenner*

Marketing Performance Measurement –  
Einsatz von Marketingkennzahlen in den USA und  
in Kontinentaleuropa 144  
*Sven Reinecke und David J. Reibstein*

Benchmarking: Stellhebel zur Steigerung der  
Marketingproduktivität 168  
*Walter P. J. Droege und Andreas Kricsfalussy*

<b>Zweiter Teil:</b>	
<b>Controlling von Kunden- und Leistungspotenzialen</b>	<b>187</b>
Controlling der Kundenintegration <i>Michael Kleinaltenkamp und Jörg Schweikart</i>	188
Kundenstrukturmanagement als Controlling- herausforderung <i>Christian Homburg und Nikolas Beutin</i>	212
Status quo der Kundenwertanalyse in der Praxis – Empirische Befunde <i>Torsten Tomczak und Elisabeth Rudolf-Sipötz</i>	234
Analyse und Kontrolle der Kundenbindung <i>Sabine Dittrich und Sven Reinecke</i>	258
Integratives Markencontrolling auf Basis des Balanced-Scorecard-Ansatzes <i>Heribert Meffert und Martin Koers</i>	292
Marktorientierte Markenbewertung: Schnittstelle zwischen Marketingmanagement und Marketingcontrolling <i>Sigrid Bekmeier-Feuerhahn</i>	322
Paradigmenwechsel beim Innovationscontrolling von morgen <i>Rolf Berth</i>	336
Controlling der Diffusion von Innovationen <i>Gerold Geis und Wolfgang Twardawa</i>	354
<b>Dritter Teil:</b>	
<b>Controlling der Marketinginstrumente</b>	<b>391</b>
Preiscontrolling <i>Dieter Lauszus und Regine Kalka</i>	392
Erfolgskontrolle der Werbung <i>Ulrich Lachmann</i>	414

Wirkungskontrolle kommunikationspolitischer Massnahmen <i>Manfred Schwaiger</i>	426
Controlling von Verkaufsförderungsmassnahmen <i>Karen Gedenk</i>	446
Sponsoring-Controlling <i>Hans-Willy Brockes</i>	464
Key Account Controlling <i>Sabine Fließ</i>	474
Vertriebscontrolling <i>Manfred Krafft</i>	500
Kennzahlengestütztes Controlling im kundenorientierten Vertriebsmanagement <i>Monika Palloks-Kahlen</i>	520
Distributionscontrolling <i>Marcus Schögel</i>	544
Marketingcontrolling im E-Commerce <i>Christian Bachem</i>	568
<b>Vierter Teil: Infrastrukturen/Schnittstellen des Marketingcontrollings</b>	<b>585</b>
Marketingaccounting <i>Harald Ehrmann</i>	586
Controlling und Marketing als Schwesterfunktionen – Balanced Scorecard und marktorientiertes Kostenmanagement als verbindende Konzepte <i>Werner Seidenschwarz und Ronald Gleich</i>	614
Prozesskostenrechnung im Marketing <i>Martin Reckenfelderbäumer</i>	650
Marketingcontrolling durch Marktforschung <i>Hans-Willi Schroiff</i>	678

Marketingkennzahlensysteme: Notwendigkeit, Gütekriterien und Konstruktionsprinzipien <i>Sven Reinecke</i>	690
Einsatz von Managementinformationssystemen in Marketing und Vertrieb <i>Uwe Hannig</i>	720
Organisation des Marketingcontrollings <i>Gunter Dehr</i>	734
<b>Fünfter Teil: Besonderheiten des Marketingcontrollings in ausgewählten Branchen</b>	<b>747</b>
Marketingcontrolling im industriellen Anlagengeschäft <i>Wolfgang Remy</i>	748
Handelscontrolling – Anforderungen, konzeptionelle Grundlagen und Status Quo <i>Hendrik Schröder</i>	774
Marketingcontrolling bei Banken <i>Thomas Brakensiek und Klaus Zimmer</i>	796
Dienstleistungsprozesse im E-Business: Herausforderungen für das Marketingcontrolling <i>Axel P. Lehmann</i>	822
Kundenspezifisches Marketingcontrolling in der Konsumgüterindustrie <i>Peter Gmünder</i>	836
Die Kundenperspektive bei der Balanced Scorecard- Umsetzung in einer DaimlerChrysler-Niederlassung <i>Rainer Völker und Thomas Appun</i>	846
<b>Anhang</b>	<b>858</b>
Profile der Herausgeber	858
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	859
Stichwortverzeichnis	869