



Hans H. Bauer/Gregor Stokburger/
Maik Hammerschmidt

Marketing Performance

Messen – Analysieren – Optimieren

Hans H. Bauer/Gregor Stokburger/Maik Hammerschmidt

Marketing Performance

Hans H. Bauer/Gregor Stokburger/
Maik Hammerschmidt

Marketing Performance

Messen – Analysieren – Optimieren



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.

Dieser Ausgabe liegt ein Post-it® Beileger der Firma
3M Deutschland GmbH bei.

Wir bitten unsere Leserinnen und Leser um Beachtung.



Univ.-Prof. Dr. Hans H. Bauer ist Inhaber des Lehrstuhls für ABWL und Marketing II an der Universität Mannheim und Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung.

Gregor Stokburger ist Management Consultant bei der Customer Impact Group GmbH.

Maik Hammerschmidt ist Wissenschaftlicher Assistent und Habilitand am Lehrstuhl für ABWL und Marketing II an der Universität Mannheim.

Nähere Informationen unter: www.marketing-performance.com

1. Auflage Januar 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Barbara Roscher / Jutta Hinrichsen

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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: Ulrike Weigel, www.CorporateDesignGroup.de

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 3-409-12728-3

Vorwort

Derzeitig steht das Marketing in vielen Unternehmen auf dem **Prüfstand**. Das Topmanagement fordert eine erhöhte Transparenz der Kosten und Nutzen der Marketingfunktion und -aktivitäten. Ebenso besteht auf Seiten der **Kapitalmärkte** und **Investoren** ein deutlich gestiegener Informations- und Rechtfertigungsbedarf bzgl. der zum Teil riesigen Marketingbudgets. Marketingmanager müssen nachweisen, welchen Beitrag sie mit den eingesetzten Ressourcen zur **Unternehmenswertsteigerung** leisten. Das renommierte **Marketing Science Institute** stuft daher die Suche nach adäquaten Performancekonzepten und die Messung der Marketing Performance als Top Research Priority ein.

Marketing Performance Management ist keine „neue“ Erfindung, sondern die konsequente Umsetzung des **ökonomischen Prinzips** im Marketingmanagement. Ganz konkret geht es um die Beantwortung der Frage: Lohnen sich die durchgeführten und durchzuführenden Marketingmaßnahmen im Unternehmen? Zur „Monetarisierung“ der Verhaltensreaktionen von Marktteilnehmern auf Marketingimpulse existieren vielfältige Konzepte, Metriken und Methoden in den betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen. Die zentrale Herausforderung besteht in ihrer Anwendung im Marketingmanagement. Ziel des Buches ist es daher, theoretische und empirische Erkenntnisse über die ökonomischen Erfolgswirkungen von Marketingmaßnahmen aus den Bereichen Marketing, Finanzierung sowie dem Controlling zu vereinen.

Zur Analyse der Marketing Performance wird in diesem Buch ein neuer Bezugsrahmen zur Integration der vielfältigen Erkenntnisse, die **Marketing Performance Chain (MPC)**, entwickelt. Sie soll dazu dienen, kausale Wirkungszusammenhänge zwischen verschiedenen Konstrukten bzw. Teilbereichen des Marketing sichtbar zu machen. Dieses Verständnis soll die Feststellung der Ist-Performance im Marketing ermöglichen. Sie soll weiterhin helfen, Ursachen zur Analyse und Erklärung festgestellter Performancelücken (Soll-Ist-Abweichungen) aufzudecken sowie Handlungs- und Wirkungswissen über mögliche Stellhebel zur Veränderung der Performance zu liefern. Dieses Rahmenkonzept veranschaulicht, wie strategische und taktische **Marketingentscheidungen** Einfluss auf **Kunden** und **Marken**, die **Unternehmensposition im Markt** (Marktanteil, Wettbewerbsposition), finanzielle Größen (**Kunden- und Markenwert**) und letztlich auf den **Firmenwert** (Shareholder Value) ausüben, die sich dann in einer entsprechenden Bewertung des Unternehmens auf dem **Finanzmarkt** niederschlagen.

Die MPC schärft außerdem den Blick dafür, dass sich die Phasen bzw. Aktivitäten im Rahmen der Steuerung der Performance auf drei unterschiedlichen **Betrachtungsebenen** abspielen: So erfolgen das Management der Kunden und Marken sowie die Mes-

sung der dadurch ausgelösten Wertbeiträge auf Seite des **Unternehmens**. Entsprechende Reaktionen auf die Marketingaktivitäten erfolgen beim **Kunden**, während die Aggregation dieser Reaktionen in Absatz- und Finanzgrößen der **Marktebene** zuzuordnen ist.

Die Inhalte der **Phasen** der MPC werden im Einführungskapitel kurz umrissen, bevor sie dann in jeweils eigenen Buchteilen (**Teil I – III**) ausführlich behandelt werden. Anschließend werden in zwei eigenständigen Teilen noch ausgewählte Instrumente des Performance Management (**Teil IV**) sowie Fallstudien und Best Practices zur Anwendung der in diesem Buch vorgestellten Methoden und Instrumente (**Teil V**) aufgezeigt.

Das vorliegende Buch bündelt die theoretischen und praktischen Erfahrungen aus langjähriger Forschungstätigkeit, der seit fünf Jahren vom Lehrstuhl angebotenen Vorlesung Marketingplanung und -controlling sowie Beratungs- und Praxisprojekten. Die Erkenntnisse und Befunde werden anhand der MPC strukturiert, um deren praktische Implikationen für die mit der Marketing Performance zusammenhängenden Aufgabenbereiche (Performance Management, Wirkungsanalyse, Performance Measurement) zu veranschaulichen.

Ohne die zahlreichen fruchtbaren Diskussionen mit Marketingforschern, Unternehmensvertretern, Kollegen und Freunden und das umfassende Marketing Know-How der Mitarbeiter des Lehrstuhls für ABWL und Marketing II der Universität Mannheim sowie der Pepper GmbH, wäre ein derartiges Buchprojekt nicht möglich gewesen. Einigen Personen sei an dieser Stelle besonders gedankt:

Zuerst gebührt den Herren Professor Dr. Tomás Báyon und Dipl.-Kfm. Jochen Becker sowie Frau Dipl.-Kfvr. Stefanie Kleemann großer Dank für die Verfassung bzw. Mitverfassung von zwei Abschnitten dieses Buches. Auf diese Weise war es möglich, spezielles Know How aus den Bereichen Marketingeffektivität und kapitalmarkttheoretische Marketingforschung einfließen zu lassen. Wir sind überzeugt, dass das Buch auf diese Weise eine erhebliche „Performancesteigerung“ erfahren hat. In den betreffenden Abschnitten wird zu Beginn auf die (Mit)Autoren verwiesen.

Für die mittlerweile sechs Jahre währende Zusammenarbeit zum Thema Effizienzanalyse und Data Envelopment Analysis (DEA) gebührt Herrn PD Dr. Matthias Staat großer Dank. Die intensiven Diskussionen mit ihm und seine zum Teil „schonungslos“ kritischen Anmerkungen haben die entsprechenden Kapitel des Buches erheblich vorangebracht. Unserer lieben Habilitandin, Freundin und Kollegin Dr. Nicola Sauer gebührt ganz besonders großer Dank für die zahllosen wertvollen Diskussionen und detaillierten konstruktiven Anmerkungen. Ihre Marketingexpertise hat die fachliche Qualität des Buchprojektes maßgeblich erhöht. Auch ihre stetige moralische Unterstützung während aller Phasen der Buchanfertigung war überwältigend.

Weiterhin hat das Buch profitiert von unzähligen fruchtbaren Diskussionen mit Tomas Falk im Rahmen der täglichen Lehrstuhlarbeit und gemeinsamer Publikationsprojekte.

Auch viele mit Ulrich Garde im Rahmen gemeinsamer Marketing Performance-Projekte entwickelte Ideen sind in das Buch eingeflossen.

Die zeitliche Flexibilität der Pepper GmbH während der Buchanfertigung hat die Realisation des Buches mit ermöglicht. Hierfür sei der Pepper GmbH gedankt. Ferner hat das Buch von ihrem zur Verfügung gestellten Marketing Know How profitiert. Sascha Raithel und dem Kundenwertfallstudien-Team gebührt besonderer Dank für die Mitarbeit an der Fallstudie zum Kundenwertmodell.

Hervorzuheben ist auch der Einsatz der wissenschaftlichen Hilfskräfte Christin Krooß, Martina Wesch, Patrick Bethke, Melchior Bryant und Alexander Weins bei der Anfertigung von Abbildungen und Tabellen sowie die Leistung, aus dem Chaos von Quellen ein Literaturverzeichnis gemacht zu haben.

Last but not least gebührt Frau Barbara Roscher und Jutta Hinrichsen Dank für die Begleitung des gesamten Buchprojektes und ihre Geduld mit uns.

Mannheim und München, im Januar 2006

Hans H. Bauer

Gregor Stokburger

Maik Hammerschmidt

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	9
1 Einführung: Performance Management und Measurement im Marketing.....	17
1.1 Marketing messbar machen – Der Paradigmenwechsel im Marketingmanagement	17
1.2 Ziele und Funktionen des Marketing Performance Measurement.....	20
1.3 Die Bedeutung des Marketing für den Firmenwert – Die Marketing Performance Chain.....	26
1.4 Die Phasen der Marketing Performance Chain.....	29
1.4.1 Marketingstrategien und -maßnahmen (Betrachtungsebene: Unternehmen) ...	29
1.4.2 Wirkungen auf Kunden (Betrachtungsebene: Kunden).....	31
1.4.3 Wirkungen auf Absatzmarkt (Betrachtungsebene: Markt).....	35
1.4.4 Messung des Wertbeitrags der Marketingaktivitäten (Betrachtungsebene: Unternehmen).....	36
1.4.5 Wirkungen auf Finanzmarkt (Betrachtungsebene: Markt).....	40
1.5 Aufbau des vorliegenden Buches	41
Teil I: Marketing Performance Management	45
2 Wertorientiertes Kundenmanagement.....	47
2.1 Ziele des Kundenmanagement	47
2.2 Kundenwertkonzept.....	48

2.2.1	Kundenwertverständnis.....	48
2.2.2	Bestandteile des Kundenwertes	49
2.3	Strategien des Kundenmanagement.....	58
2.3.1	Beziehungsmarketing als Kernstrategie.....	58
2.3.2	Marktsegmentierungsstrategie	59
2.4	Maßnahmen des Kundenmanagement	62
3	Wertorientiertes Markenmanagement	66
3.1	Ziele des Markenmanagement.....	66
3.2	Markenwert-Konzept	67
3.2.1	Anbieterorientierte Perspektive: Monetärer Markenwert	68
3.2.2	Nachfragerorientierte Perspektive: Markenstärke.....	69
3.3	Markenstärke-Treiber als Ansatzpunkte des Markenmanagements.....	70
3.4	Instrumente des Markenmanagement	77
3.4.1	Strategien des Markenmanagement	78
3.4.2	Maßnahmen des Markenmanagement	83
4	Unternehmenswert-Management	85
4.1	Unternehmenswert-Konzept.....	85
4.1.1	Das Shareholder Value-Konzept	86
4.1.2	Das Stakeholder Value-Konzept	89
4.2	Value-based Management.....	90
4.3	Strategien zur Steigerung des Unternehmenswertes	92
4.3.1	Interne und externe Wachstumsstrategien	92
4.3.2	Kurzfristige vs. langfristige Wachstumsstrategien	100

Teil II: Wirkungen der Marketingaktivitäten.....	103
5 Wirkungen auf Kunden.....	105
5.1 Kundennutzen (Customer Value)	110
5.1.1 Produktnutzen, Beziehungsnutzen.....	110
5.1.2 Markennutzen (Brand Value)	116
5.2 Einstellung, Image.....	119
5.3 Kundenzufriedenheit.....	123
5.4 Vertrauen, Commitment, Kundenloyalität.....	126
5.4.1 Vertrauen	126
5.4.2 Commitment	127
5.4.3 Kundenloyalität	129
5.5 Kundenbindung.....	131
5.5.1 Kundenbindung i.e.S.	131
5.5.2 Kundenbindung i.w.S.	132
5.5.3 Kundenbindung und Unternehmenserfolg.....	133
5.6 Ist die Wirkungskette ein „Perpetuum Mobile“ für die Rendite?	136
6 Wirkungen auf Absatzmarkt	138
6.1 Wirkungen von Marketingmaßnahmen auf Markterfolgsgrößen	138
6.2 Heuristische Methoden.....	140
6.3 Marktreaktions-Modelle.....	141
6.3.1 Überblick.....	141
6.3.2 Marketingelastizitäten	142
6.3.3 Reaktionsfunktionen	144
7 Wirkungen auf Finanzmarkt.....	151
7.1 Notwendigkeit der Messung des Financial Impact von Marketingaktivitäten...	151
7.2 Der Zusammenhang zwischen Kundenwert und Börsenbewertung	153

7.3	Customer Equity als Prädiktor der Aktienkursperformance	156
7.3.1	Customer Equity und Aktienkursentwicklung.....	157
7.3.2	Theoretischer Hintergrund.....	158
7.3.3	Untersuchungsdesign.....	159
7.3.4	Ergebnisse.....	163
7.3.5	Diskussion.....	163
7.4	Die Auswirkungen von Werbung auf die Aktienkursperformance	164
Teil III: Marketing Performance Measurement		167
8	Messung des Kundenwerts	169
8.1	Überblick über Ansätze der Kundenbewertung.....	169
8.2	Monetäre Ansätze der Kundenwertmessung.....	170
8.2.1	ABC-Analyse	170
8.2.2	Kundendeckungsbeitragsrechnung	172
8.2.3	Customer Lifetime Value-Ansatz.....	174
8.3	Nicht-monetäre Ansätze der Kundenwertmessung.....	182
8.3.1	Scoring-Modelle	182
8.3.2	Portfolio-Ansätze	184
8.4	Fallbeispiel zur Messung des Kundenwertes.....	186
9	Messung des Markenwerts	190
9.1	Anlässe und Gründe der Markenbewertung	190
9.2	Ansätze zur Messung des Markenwertes.....	195
9.2.1	Finanzorientierte Ansätze.....	197
9.2.2	Verhaltenswissenschaftliche Ansätze.....	203
9.2.3	Kombinativ-zweistufige Ansätze (betriebswirtschaftlich- verhaltenswissenschaftliche Ansätze).....	205
9.2.4	Input-Output-Modelle.....	214

9.3	Zusammenfassende Würdigung der dargestellten Ansätze	220
9.3.1	Stärken und Schwächen	220
9.3.2	Eignung der Modelle für bestimmte Bewertungsanlässe	223
10	Messung des Unternehmenswertes	225
10.1	Ansatz zur Messung des Shareholder Value	225
10.2	Schwächen des Shareholder Value-Konzeptes	229
10.2.1	Aggregationsproblematik	229
10.2.2	Engpassfaktor „Kunde“	230
10.3	Marktbasierete Assets als Bestandteile zur Steigerung des Unternehmenswertes	231
Teil IV: Ausgewählte Instrumente des Performance Management		235
11	Benchmarking als Instrument eines wettbewerbsorientierten Performance Management	237
11.1	Ziele und Funktionen des Benchmarking	237
11.2	Systematisierung des Benchmarking und Arten von Benchmarks	241
11.3	Prozessmodell des Benchmarking	245
12	Ausgewählte Instrumente zur Steuerung der Marketingeffektivität	250
12.1	Das Marketing-Audit als Ansatz zur Effektivitätsbewertung	250
12.2	Audit der Prämissen, Ziele und Strategien	252
12.3	Audit der Marketing-Organisation	255
12.4	Audit der Marketinginstrumente	256

12.4.1	Messung der Effektivität der Produktpolitik	256
12.4.2	Messung der Effektivität der Preispolitik.....	257
12.4.3	Messung der Effektivität der Kommunikationspolitik	258
12.4.4	Messung der Effektivität der Distributionspolitik.....	261
12.5	Beurteilung der Ansätze zur Steuerung der Marketingeffektivität.....	262

13 Ausgewählte Instrumente zur Steuerung der Marketingeffizienz 264

13.1	Marketingeffizienz als Dimension der Marketing Performance.....	264
13.1.1	Das Konzept der Marketingeffizienz	264
13.1.2	Aggregierte Marketingeffizienz.....	266
13.1.3	Disaggregierte Marketingeffizienz	267
13.2	Traditionelle Verfahren der Effizienzmessung im Marketing.....	270
13.3	Data Envelopment Analysis (DEA) als modernes Instrument zur Effizienzmessung im Marketing	274
13.3.1	Methodische Grundlagen und Grundprinzipien der DEA	274
13.3.2	Grafische Darstellung der DEA	277
13.3.3	Mathematische Darstellung der DEA	286
13.3.4	Würdigung der DEA als Instrument der relativen Effizienzmessung im Marketing.....	288

Teil V: Case Studies und Best Practices..... 293

14 Vertriebseffizienzanalyse 295

14.1	Analyseobjekt und Datengrundlage	295
14.2	Analyse auf Gesamtebene.....	297
14.2.1	Überblick über effiziente und ineffiziente Einheiten.....	297
14.2.2	Identifizierung der Performance Leader.....	298
14.2.3	Identifizierung der (In)Effizienztreiber.....	299

14.3	Analyse auf Teamebene	301
14.3.1	Analyse der Ist-Effizienz.....	301
14.3.2	Ableitung von Zielvorgaben und Soll-Ist-Abweichungskontrolle	301
14.3.3	Stärken-/Schwächen-Analyse und Handlungsempfehlungen.....	302
14.4	Analyse auf Einflussfaktorebene – DEA-Matrix.....	307
15	Werbeeffizienzanalyse	310
15.1	Analyseobjekt und Datengrundlage	310
15.2	Analyse auf Gesamtebene.....	316
15.2.1	Überblick über effiziente und ineffiziente Einheiten	316
15.2.2	Identifizierung der Performance Leader.....	317
15.2.3	Identifizierung der (In)Effizienztreiber.....	318
15.3	Analyse auf Banner-Ebene.....	321
15.3.1	Ableitung von Zielvorgaben und Soll-Ist-Abweichungskontrolle	321
15.3.2	Stärken-/Schwächen-Analyse und Handlungsempfehlungen.....	322
15.3.3	Effiziente Werbestrategien	326
16	Kundenbewertung.....	329
16.1	Ausgangssituation	329
16.2	Aufgaben im Projekt.....	330
16.3	Die Modellentwicklungs-Phasen	332
16.3.1	Datenaudit	332
16.3.2	Modellentwicklung.....	332
16.3.3	Modellkalkulation.....	334
16.3.4	Formale Darstellung des Modells.....	337
16.3.5	Datenbankimplementierung	339
16.3.6	Modellevolution.....	340



Inhaltsverzeichnis

16.4	Modellanwendung in der Marketingpraxis	341
16.5	Zusammenfassung.....	341
17	Ausblick.....	342
	Literaturverzeichnis	347
	Stichwortverzeichnis	375

1 Einführung: Performance Management und Measurement im Marketing

1.1 Marketing messbar machen — Der Paradigmenwechsel im Marketingmanagement

In allen Marketinglehrbüchern wird die Aufgabe des Marketing in der Schaffung und Befriedigung von Kundenbedürfnissen als Grundstein für den Aufbau einer nachhaltigen Wettbewerbsposition und zur Sicherung des Wachstums gewürdigt (vgl. exemplarisch Kotler/Bliemel 1992, S. 99 ff.). Das Marketing und insbesondere der Bereich der Werbung wurden lange Zeit jedoch als eine von Intuition getriebene Managementlehre der „weichen Daten“ betrachtet, deren Ergebnisse als kaum quantifizierbar galten. Aufgrund stetig **steigender Marketingkosten** bei gleichzeitig **wachsenden Kundenansprüchen** an die Unternehmensleistungen kann in jüngster Zeit in der Marketingpraxis jedoch von einem Paradigmenwechsel gesprochen werden (Bush/Smart/Nichols 2002, S. 343). Zunehmend wird auch vom Marketing gefordert, den Erfolgsbeitrag anhand harter Fakten nachzuweisen und den **Return on Marketing** zu belegen, um Budgets zu legitimieren. Das Marketing steht ebenso wie andere Unternehmensfunktionen auf dem Prüfstand, ob und in welchem Ausmaß es mit den eingesetzten Ressourcen Beiträge zur Unternehmenswertsteigerung zu leisten vermag (Clark 2001, S. 357).

Dieser Aspekt der **Accountability** des Marketing schlägt sich auf mehreren Ebenen nieder. Zum einen fordert das Topmanagement eine erhöhte Transparenz der Kosten und Nutzen der Marketingfunktion und -aktivitäten. Zum anderen geht besonders von den Kapitalmärkten und Investoren ein deutlich größerer Informations- und Rechtsfertigungsdruck angesichts der jährlichen Milliardeninvestitionen in das Marketing aus. So wurden bspw. im Jahr 2003 allein für Werbung weltweit 74,2 Milliarden USD ausgegeben, das entspricht einer Steigerung von über 7 % zum Vorjahr (o.V. 2004).

Um Rechenschaft über den Erfolgsbeitrag ablegen zu können, muss das Marketing auch rechenbar sein. Daher verlangen sowohl Praxis als auch Wissenschaft eine stärkere Beachtung des Performance Measurement im Marketing. Das renommierte *Marketing Science Institute* stuft die Suche nach adäquaten Performancemaßen und die Messung der Marketing Performance als Top Research Priority ein (Marketing Science Institute 2004, S. 6).

Diese Forderung wird umso brisanter, da **Kostensenkungspotenziale** in den meisten Unternehmensbereichen weitgehend ausgeschöpft sind. Kostensenkungsprogramme haben vorwiegend in den Bereichen Produktion und Logistik zu großen Produktivitätssteigerungen geführt. Diese Maßnahmen reichen jedoch nicht mehr aus, um ein Überleben zu sichern, sodass auch diejenigen Unternehmensbereiche auf Ertragssteigerungspotenziale hin untersucht werden müssen, die aufgrund der Erstellung intangibler Leistungen bislang kaum Gegenstand quantitativer Untersuchungen waren. Der Aspekt der Steuerung der Marketing Performance gewinnt nicht nur vor dem Hintergrund der **Prozessoptimierung** an Bedeutung. Durch die Einführung von objektiven Produktivitätssteuerungssystemen können auch Informationsasymmetrien zwischen der Geschäftsführung und dem Marketingmanagement und die daraus resultierende Gefahr von Ergebnisbeschönigungen und unrealistischen Erwartungen verringert werden (Shaw 2001, S. 302-304). Ein weiterer Ausgangspunkt für Maßnahmen zur Performancesteigerung liegt in der Problematik, die als das 80/20-Prinzip bezeichnet werden kann: 80 Prozent des Unternehmensgewinns wird von 20 Prozent der Kunden, Vertriebsmitarbeiter oder Produkte erwirtschaftet. Diese verdeutlicht, dass der Erfolg und die Quellen des Erfolgs erheblich divergieren. Die Ursachen für dieses Phänomen, die in der falschen Allokation von Ressourcen liegen, sind systematisch aufzudecken und durch spezifische Verbesserungsmaßnahmen für die unproduktiven Untersuchungsobjekte zu beheben (Dubinsky/Hansen 1982, S. 96 f.).

Aufgrund der genannten Entwicklungen ist der **Stellenwert der Marketingfunktion im Unternehmen** neu zu definieren. „Marketing is the business of creating and regenerating cash flow, it deals with the sources“ (Ambler 2001, S. 12). Als ultimatives Ziel des Marketing wird dabei die Maximierung des Kunden- und Markenwertes durch den Aufbau und die Pflege langfristig profitabler Geschäftsbeziehungen gesehen. Das Marketing selbst stellt *das* Mittel zur Maximierung des Cash Flows und somit des Unternehmenswertes dar. Damit wird Marketing nicht mehr nur im Zusammenhang mit dem Verbrauch und der Verteilung von Ressourcen, sondern auch mit deren Generierung gesehen. Das Top Management sollte Marketingaufwendungen nicht mehr als kurzfristige Kostentreiber, sondern als langfristige Investments in die Zukunft betrachten (Rust/Lemon/Zeithaml 2004, S. 109). Nach diesem Verständnis gilt es, die Wertbeiträge des Marketing, die sog. Returns on Marketing, zu messen und zu maximieren.

Die aktuellen **Herausforderungen** in der Unternehmenspraxis, die eine aktive Steuerung und Erfassung der Performance im Marketing notwendig machen, können wie folgt zusammengefasst werden:

- **Kausale Verknüpfung** der konkreten Marketingaktivitäten **mit finanziellen Ergebnissen**, um die ökonomischen Wirkungen des Marketing abzuschätzen (Clark 2001, S. 359; Morgan/Clark/Gooner 2002, S. 375).
- **Abkehr von traditionellen, rein bilanzorientierten Kennzahlen** zur Bewertung von Marketingaktionen. Erstens sind diese statisch und vergangenheitsorientiert (Feed back-Prinzip) und damit keine Indikatoren zukünftiger Leistungsfähigkeit. Marke-

tingmaßnahmen entfalten ihre Ergebnisse zum Teil erst weit in der Zukunft (Clark 1999). Zudem fallen die Wirkungen der Marketingmaßnahmen meist nicht mit dem Zeitpunkt des Jahresabschlusses zusammen, sodass hier zusätzlich Probleme bei der periodischen Abgrenzung und Zurechnung entstehen. Einperiodige Erfolgsgrößen aus dem Rechnungswesen sind daher ungeeignet zur ökonomischen Bewertung des Marketing. Die Bewertung von strategischen Marketinginvestitionen muss alle dadurch ausgelösten zukünftigen Zahlungsströme erfassen, diskontiert auf den Gegenwartszeitpunkt, um dem Zeitwert des Geldes Rechnung zu tragen. Zudem zeichnen sich klassische Gewinngrößen wegen Ansatz- und Bewertungswahlrechten nach HGB durch Manipulierbarkeit (window dressing) aus.

- **Berücksichtigung von Risiken und der Kosten des im Marketing eingesetzten Kapitals.** Die Kapitalkosten sind als Diskontierungsfaktor zu verwenden, um einen positiven Unternehmenswert erst auszuweisen, wenn auch Eigen- und Fremdkapitalkosten gedeckt sind. Erst Investitionsrenditen, die über den Kapitalkosten liegen, erwirtschaften einen positiven Unternehmenswert, d.h. einen **ökonomischen, wertschaffenden** Gewinn. Ein buchhalterischer Gewinn entsteht hingegen, sobald eine positive Rendite erzielt wird. Trotz Ausweis eines bilanziellen Gewinns kann also Wertvernichtung stattfinden (Brealey/Myers/Marcus 1995).
- Verknüpfung der Leistungsbewertung mit den Strategien des Marketing, um **Anreize** für am langfristigen Erfolg orientierte Entscheidungen und Aktivitäten zu setzen (keine Quartalszahlenorientierung).
- Fähigkeit, die Performance nach Bezugsobjekten (Geschäftsbereiche, Produkt-Markt-Kombinationen) zu differenzieren, um die Realität in komplexen, diversifizierten und multinationalen Unternehmen adäquat widerzuspiegeln. Nur so kann eine Allokation der Ressourcen in wertschaffende Geschäftsbereiche im Zuge eines **Portfoliomanagement** sichergestellt werden (Eccles 1991, S. 131 ff.).
- **Verstärkung einer Außen- und Wettbewerbsorientierung** als Konsequenz der Etablierung der marktorientierten Unternehmensführung als modernem Managementkonzept. Es sind Leistungsvergleiche mit internen oder externen Spitzenleistungen (d.h. der Best Practice) vorzunehmen, um eine relative Performance zu bestimmen und ein Lernen von den Besten statt einer Orientierung am Durchschnitt (Average Practice) zu ermöglichen (**Benchmarking**-Philosophie).

Die aufgezeigten Anforderungen verdeutlichen die Notwendigkeit von modernen Performance Measurement Systemen. Gerade im Marketing erscheint dies geboten, um die gängige Praxis von „Bauchhandeln“ und „Macherkultur“ durch **systematische, quantitativ fundierte Analysen** zu ergänzen.

1.2 Ziele und Funktionen des Marketing Performance Measurement

Aus den genannten Herausforderungen lassen sich folgende **Funktionen** ableiten, die mit der Etablierung eines umfassenden Marketing Performance Measurement Systems angestrebt werden:

- Sicherstellung der Accountability des Marketing
- Kontrolle der Marketingaktivitäten durch Messung des Wertbeitrags des Marketing
- Erzeugen von Handlungsdruck – „What gets measured gets attention“
- Entscheidungs- und Handlungsunterstützung – „What gets measured gets done“
- Aufdecken von Chancen und Risiken
- Gestaltung von Anreizsystemen
- Unterstützung strategiekonformen Verhaltens

Sicherstellung der Accountability des Marketing

Die früher als nicht messbar geltenden Marketingoutputs wie Image, Markenstärke oder Kundenloyalität sind tangibel und rechenbar zu machen. Nur auf diese Weise ist es möglich, dem Marketingbereich eine höhere Ergebnisverantwortlichkeit – Accountability – zuzuweisen (Clark 2001, S. 357). So müssen Ausgaben für verschiedene Marketingmaßnahmen, z.B. Werbung, einen nachweislichen positiven und bezifferbaren Erfolg mit sich bringen. Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang der Aspekt der finanziellen Accountability. Marketingausgaben werden hierbei als Investition angesehen, die durch den Aufbau von **Brand Equity** oder **Customer Equity** mittel- bis langfristig zu Returns on Marketing Investment – also zu Umsatz- und Gewinnsteigerungen – und somit zu zusätzlichen Renditen für die Investoren führen sollen (Rust/Lemon/Zeilhaml 2004, S. 112).

Kontrolle der Marketingaktivitäten durch Messung des Wertbeitrags des Marketing

Insbesondere in den letzten Jahren hat sich die Maximierung des **Shareholder Value** (SHV) als oberstes Ziel der Unternehmung etabliert. Dabei wird das Marketing als Quelle von Cash Flows und somit des SHV betrachtet. Vertreter dieser Richtung sehen die Aufgabe des Marketing darin, durch den Aufbau und die Erhaltung von Kundenbeziehungen und starker Marken nachhaltige Cash Flows zu generieren. Bezugsobjekte der Marketingaktivitäten stellen daher die sog. intangiblen Assets (Marken, Kunden) dar. Diese werden auch als **Marketing Assets** bezeichnet, da sie Ressourcen darstellen, die sich entweder nicht in der Verfügungsgewalt des Unternehmens befinden (Kunden) bzw. nur durch Verwertung am Markt kapitalisiert werden können. Die durch Marketingmaßnahmen bewirkten Steigerungen des Kunden- und Markenwertes stellen die Maßstäbe für die Bewertung und Kontrolle dieser Maßnahmen dar. Führen entsprechend gestaltete Zufriedenheits- und Loyalitätsprogramme zu einer Erhöhung der Wiederkauftrate und -intensität, zu einer Steigerung der Preiszahlungsbereitschaft oder zu Weiterempfehlungen, können entsprechend dafür eingesetzte Investitionen gerechtfertigt werden. Eine kontinuierliche **Messung** und **Überwachung** des Marketing Erfolgs ist v.a. erforderlich, da der Anteil der Marketingkosten an den Unternehmenskosten kontinuierlich steigt und somit die zu verantwortenden Budgets zunehmen (Ambler 2000, S. 6).

Erzeugen von Handlungsdruck – „What gets measured gets attention“

Die Leistungsanalyse ist kein Selbstzweck. Vielmehr lassen sich aus dem Erfolg der Vergangenheit Hinweise für **Verbesserungen** in der Zukunft ableiten. Das deutliche Aufzeigen von Schwächen erzeugt somit Handlungsdruck für zukünftige Maßnahmen, der an Verantwortliche und Mitarbeiter weitergeleitet werden muss (Morgan/Clark/Gooner 2002, S. 364).

Entscheidungs- und Handlungsunterstützung – „What gets measured gets done“

Ein Performance Measurement System soll Bereiche (z.B. Vertriebsteams) und Objekte (Produkte) aufdecken, bei denen Verbesserungspotenziale bestehen und die somit **Ursachen von Leistungslücken** darstellen. Die Planung und Umsetzung entsprechender Maßnahmen zur Performanceverbesserung (etwa Veränderung der Allokation von Besuchstouren von Vertriebsteams auf bestimmte Kundengruppen oder Verbesserung bestimmter Leistungsmerkmale bei Produkten) sollen unterstützt werden (Horváth 1998a; Bhargava/Dubelaar/Ramaswami 1994, S. 235).

Aufdecken von Chancen und Risiken

Im Rahmen des Marketingcontrolling sollen so genannte **schwache Signale** – Frühwarnungen für zukünftige Marktchancen und Risiken – systematisch erkannt werden,

sodass das Unternehmen und das Marketing rechtzeitig reagieren können (Kotler/Bliemel 1992, S. 143).

Gestaltung von Anreizsystemen

Um Führungskräfte und Mitarbeiter für Veränderungen im Unternehmen und Verbesserung der Leistung zu gewinnen, müssen faire **Leistungsbeurteilungs- und Vergütungssysteme** implementiert werden, die sowohl an effizienz- als auch effektivitätsorientierten Zielgrößen ausgerichtet sind (Klingenbiel 1999, S. 8 f.).

Unterstützung strategiekonformen Verhaltens

Mit Hilfe eines Performance Measurement kann der Fortschritt der Zielerreichung festgestellt werden. Desweiteren ist erwiesen, dass Leistungsmessung das Verhalten beeinflusst. So kann ein an der Strategie ausgerichtetes Marketing Performance Measurement **strategiekonformes Verhalten** bei den Mitarbeitern unterstützen (Horváth 1998a; Simons 2000, S. 230 f.).

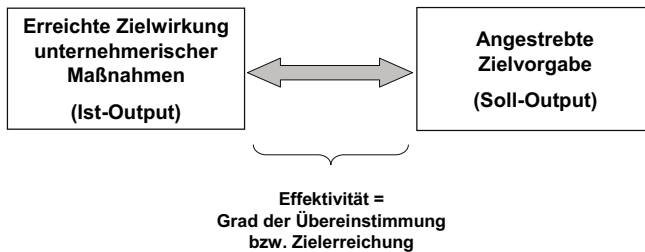
Die Darstellung der wesentlichen Funktionen lässt erkennen, dass die kritische Auswertung von Marketingmaßnahmen und ihrer mittel- und unmittelbaren Ergebnisse mindestens ebenso wichtig ist wie deren Planung, um hilfreiche Informationen für Strategieveränderungen zu erhalten und Lernprozesse zu ermöglichen. Die Erfüllung der genannten Funktionen eines Performance Measurement Systems dient dazu, die **Effektivität** und **Effizienz** des Marketing sicherzustellen und zu überprüfen. Die Marketingeffektivität als eher strategisches und die Marketingeffizienz als eher operatives Konzept stellen daher die beiden zentralen Zielgrößen eines Marketing Performance Measurement dar (Reinecke 2004a, S. 9; Weber/Schäffer 1999). Effizienz und Effektivität bilden das Fundament jedes wirtschaftlichen Erfolges. In einer plastischen Unterscheidung wird Effektivität als „**die richtigen Dinge tun**“ verstanden, wohingegen Effizienz als „**die Dinge richtig tun**“ beschrieben wird (Drucker 1974, S. 45). Diese beiden Performancedimensionen sollen im folgenden kurz abgegrenzt werden:

Effektivität – Die richtigen Dinge tun

Eine gängige Definition beschreibt Effektivität als Maß für den Grad der Zielerreichung, d.h. als Verhältnis der tatsächlichen erreichten Ergebnisse (Ist-Output) und der geplanten, gewünschten Ergebnisse (Soll-Output) (Daum 2001, S. 9). Effektivität ist somit ein Beurteilungskriterium dafür, ob eine Maßnahme in der Lage war, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Folglich ist sie eng mit dem definierten Zielsystem verknüpft. Letztere können verschiedene Funktional- oder Instrumentalziele enthalten (Homburg/Krohmer 2003, S. 342

ff.). Anlehnend an Überlegungen bezüglich der Effektivität von Maßnahmen im Sinne der damit verursachten Zielerreichung kann das Effektivitätskonzept durch die folgende Darstellung verdeutlicht werden:

Abbildung 1-1: Das Verständnis der Effektivität



Dieses Verständnis der Effektivität als Zweckerfüllung einer Handlung macht deutlich, dass Effektivität nur erreicht wird, wenn die „die richtigen Dinge“ getan werden. Der Sicherung der Effektivität von Handlungen dient primär die Verfolgung von Marketingstrategien. Sie dienen dazu, alle Einzelmaßnahmen so zu kanalisieren, dass zukünftige Erfolgspotenziale aufgebaut und gesichert werden, die die Grundvoraussetzung für langfristigen Erfolg und die Existenzsicherung des Unternehmens darstellen (Hofer/Schendel 1986, S. 2). Als Instrument zur Optimierung und Gestaltung von Strategien dient v.a. das **Marketing-Audit**. Es wird im Teil zu Instrumenten des Marketing Performance Management noch ausführlich in einem eigenen Kapitel vorgestellt.

Legt man die Marktperspektive zugrunde, beschreibt der Begriff der Marketingeffektivität das Ausmaß, zu dem die Bedürfnisse der Kunden erfüllt wurden (Neely/Gregory/Platts 1995, S. 80). So sind bspw. an den Kundenbedürfnissen ausgerichtete Produkte oder Dienstleistungen effektiv im Sinne der Angebotsgestaltung. Man erkennt, dass Effektivität somit einen Beurteilungsmaßstab darstellt, der sich ausschließlich auf die Ergebnisse bzw. Outputs bezieht.

Effizienz – Die Dinge richtig tun

Effizienz verkörpert gemeinhin das Verhältnis von Outputs zu Inputs und stellt auf die Beziehung der tatsächlich erreichten Ergebnisse (Ist-Output) und der dafür eingesetzten Mittel (Ist-Input) ab (Daum 2001, S. 9). Der Effizienzbegriff reflektiert das ökonomische Prinzip. Darin wird eine Handlung als effizient angesehen, wenn sie angestrebte Ziele

mit sparsamstem Mitteleinsatz erreicht. Der Zustand der Effizienz ist somit eine Form der Optimalität, die keine Verschwendung auf der Inputseite zulässt (Dyckhoff/Ahn 2001, S. 112). In einem effizienten Zustand kann der Output nicht ohne eine zusätzliche Erhöhung des Inputs gesteigert werden. Damit liegt Effizienz vor, wenn die Dinge richtig, also wirtschaftlich, getan werden. Effizient ist eine Handlung dann, wenn mit gegebenen Inputs ein Maximum an Outputs erzielt oder ein bestimmtes Outputniveau mit minimalem Inputeinsatz erbracht wird (Bauer/Hammerschmidt/Staat 2002).

Auf das Marketing übertragen bedeute das Effizienzkonzept, das Verhältnis aus erreichten monetären Marketingoutputs (Umsatz, Deckungsbeiträge) und nicht-monetären Marketingoutputs (Kundenzufriedenheit, Loyalität, Markenimage, Bekanntheitsgrad) zu Marketinginputs (Investitionen in Qualitätspolitik, Vertrieb, Werbung etc.) zu optimieren. Eine ausführliche Übersicht zu Input- und Outputgrößen der Marketingfunktion findet sich bei *Bauer/Hammerschmidt/Garde* (2004a) und *Hammerschmidt* (2005). Demgegenüber betrachtet Marketingeffektivität die absolute Höhe des erwünschten Marketingoutputs.

$$\text{Marketingeffizienz} = \frac{\text{Marketing-Outputs}}{\text{Marketing-Inputs}}$$

Als Verfahren zur Analyse und Optimierung der Effizienz der Marketingmaßnahmen hat in jüngster Zeit die **Data Envelopment Analysis (DEA)** als aussagekräftiges und fundiertes Verfahren Einzug gehalten. Es ist aufgrund seiner besonderen methodischen Charakteristika in der Lage, die für das Marketing relevanten quantitativen wie qualitativen Inputs und Outputs in einen Effizienzwert im Sinne einer Spitzenkennzahl zusammenzuführen (Backhaus/Wilken 2003; Hammerschmidt 2005). Sie erfordert dazu weder eine Monetarisierung noch exogene Vorgaben zur Gewichtung der in den Effizienzwert einfließenden Input- und Outputgrößen. Die DEA wird im Teil zu den Instrumenten des Marketing Performance Management ausführlich vorgestellt und im Fallstudien-Teil angewendet.

Das Konzept der Marketing Performance

Basierend auf den bisherigen Ausführungen ist Marketing Performance als **zweidimensionales Konzept** zu verstehen, in dem die Effizienz und Effektivität der Marketingprozesse zusammengeführt werden. Effizienz sichert das kurzfristige Überleben eines Unternehmens und ist danach die notwendige Voraussetzung für langfristigen Erfolg. Effizienz allein ist demnach nicht ausreichend (Drucker 1974, S. 45). So könnte bspw. eine verfehlte Selektion der Distributionskanäle, die nicht zur Produktpositionierung und zum Unternehmensimage passt, auch nicht durch ein noch so straffes Management der Vertriebsressourcen ausgeglichen werden. Die beiden Konzepte bilden also die Ziele der strategischen

bzw. operativen Marketingplanung ab und sind unerlässlich für eine ganzheitliche Leistungsbeurteilung des Marketing. Zusammengefasst ermöglicht das Konzept der Marketing Performance sowohl qualitative wie quantitative, strategische wie taktische, output- wie inputorientierte Bewertung der Entscheidungseinheiten im Marketing. Diese können konkrete Marketingaktivitäten (Werbung, Markenführung), Marketingobjekte (Produkte, Dienstleistungen) oder einzelne Marketingorganisationseinheiten (wie Vertriebsteam oder Filialen) sein. Die folgende Abbildung veranschaulicht dieses Verständnis von Marketing Performance als „effektive Effizienz“.

Abbildung 1-2: Die Dimensionen der Marketing Performance



Quelle: in Anlehnung an *Sheth/Sisodia* (2002), S. 352.

Unternehmen mit einer überlegenen Marketing Performance sind daher solche Unternehmen, die Marketingaktivitäten mit größerer Effektivität (d.h. besserer Zielerreichung) **und** Effizienz (d.h. sparsamerem Ressourceneinsatz) umsetzen als ihre Konkurrenten (Morgan/Clark/Gooner 2002, S. 363; Neely 1998). Nur einem überdurchschnittlich leistungsfähigen Unternehmen, das sich also durch Effizienz- und Effektivitätsvorsprünge auszeichnet, wird zugetraut, seinen finanziellen Erfolg langfristig auch bei begrenzten Ressourcen und stagnierenden Märkten zu steigern. Somit bedeutet Marketing Perfor-

mance, die richtigen Dinge (also jene, die zur Erreichung der Marketingziele wie etwa Kundenzufriedenheit führen) richtig (also sparsam) zu tun.

Zur Sicherstellung der Effektivität und Effizienz des Marketing ist ein ganzheitlicher Ansatz erforderlich, der Kennzahlen, Steuerungsgrößen und Methoden berücksichtigt, die am Unternehmenswert bzw. Shareholder Value als den obersten gesamtunternehmerischen Zielgrößen ausgerichtet sind (Horváth 1998b; S. 10; Reinecke 2004b, S. 242 f.). Dieser muss zusätzlich Managementempfehlungen dazu umfassen, wie durch Instrumenten- und Mitarbeitereinsatz eine Steigerung des Unternehmenswertes erreicht werden kann (Ambler 2000, S. 6 f.). Ein solcher Ansatz soll in diesem Buch vorgestellt werden. Die konzeptionelle Grundidee des Ansatzes wird im nächsten Abschnitt entwickelt.

1.3 Die Bedeutung des Marketing für den Firmenwert – Die Marketing Performance Chain

Die Überprüfung und Erhöhung des Wertbeitrags des Marketing sind letztlich als Kernaufgaben des Marketing Performance Measurement festzuhalten. Wie im vorigen Abschnitt bereits deutlich wurde, sind dementsprechend die durch Kunden und Marken ausgelösten Steigerungen des Cash Flow und damit des Firmenwertes die zentralen Maßstäbe zur Beurteilung der Marketing Performance. Diese Zielsetzung folgt dem Konzept der **wertorientierten Unternehmensführung**, welches sich in der Unternehmenspraxis etabliert hat (Bruhn 1998, S. 147). Alle Unternehmensaktivitäten haben sich konsequent an der (finanziellen) Wertschöpfung des Unternehmens zu orientieren. Die Schaffung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen aus Ressourcen wird daran gemessen, wie diese Wettbewerbsvorteile zur Steigerung des Unternehmenswertes beitragen. Der Unternehmenswert bildet als oberste Zielgröße die monetär bewertbaren Konsequenzen des unternehmerischen Handelns ab, das hauptsächlich über Transaktionsbeziehungen zwischen Unternehmen und Marktteilnehmern und im Wege der Übertragung von Gütern und Leistungen erfolgt (Becker 2000, S. 6 f.). Da das Marketing für die Gestaltung und Unterstützung dieser Austauschbeziehungen verantwortlich ist, wird unmittelbar die Funktion als Werttreiber deutlich.

Da sich letztendlich alle Marketingaktivitäten auf Kunden beziehen, bestimmen die jeweiligen Kundengruppen und die daraus erwirtschafteten Zahlungsströme den Wertsteigerungsbeitrag von Marketinginvestitionen. Der Kundenwert ist als eine zentrale Bewertungs- und Steuerungsgröße der Marketing Performance anzusehen und entspricht dem Beitrag eines Kunden zur Steigerung des Unternehmenswertes. Um diesen zu bestimmen, sind Kennzahlen für Marketingaktivitäten wie Umsatz bzw. Deckungsbeitrag für die gesamte Lebensdauer eines Kunden bzw. von Kundengrup-

pen zu berechnen. Die für Anbahnung, Aufbau und Ausbau von Geschäftsbeziehungen anfallenden Kundenakquisitions- und Kundenbindungskosten und dadurch ausgelöste Umsätze ergeben den diskontierten Cash Flow (Barwert aller Zahlungsüberschüsse), der bei der Kundenwertberechnung (Customer Lifetime Value) zu berücksichtigen ist (Bauer/Hammerschmidt 2005, S. 333 f.).

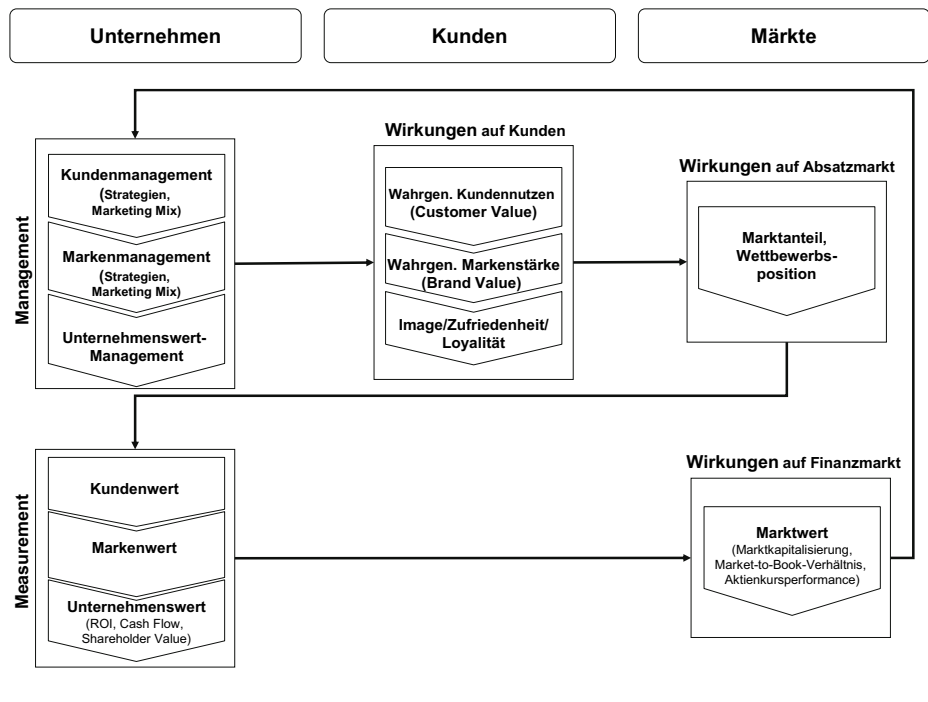
Neben Kunden stellen auch Marken wesentliche Bezugsobjekte von Marketingaktivitäten dar. Die durch sie ausgelösten zusätzlichen Zahlungsströme (etwa in Form von Marken-Preisprämien) sind ebenfalls bei der Bestimmung des Wertbeitrags des Marketing zu berücksichtigen.

Die Messung dieser finanziellen Effekte von Kundenbeziehungen und Marken sind jedoch nur ein Aspekt des Marketing Performance Measurement. Um solche positiven ökonomischen Wirkungen auf den SHV auszulösen, müssen zuvor Investitionen in Kundenbeziehungen und Markenaufbau und -pflege erfolgen. In dieser Perspektive stellen Marken und Kunden Assets, also Vermögensgegenstände, dar, deren Wert sich in Form eines Return on Investment ergibt. Die Investitionen sind das Ergebnis von Marketingstrategien und -maßnahmen im Rahmen des Kunden- und Markenmanagement. Das Marketing Performance **Management** ist daher als eine Phase des Leistungsprozesses zu sehen, die **vor** der Messung, also dem Marketing Performance **Measurement**, zu betrachten ist. Weiterhin ist zu betonen, dass die Marketinginvestitionen nicht sofort zu entsprechenden Zahlungsströmen führen. Um Kunden und Marken zu kapitalisieren, müssen die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens zuvor zu einer Nutzenstiftung für den Kunden führen (Kundennutzen), der dann vorteilhafte **Reaktionen der Kunden** auf die Marketingaktionen auslöst (Customer Response), die zu Präferenzen für die Angebote und daraus resultierend zu Käufen führen. Diese wiederum sind Voraussetzungen für die Schaffung von Zufriedenheit und Loyalität, die einen Kunden erst wertvoll machen und durch langfristige Umsatz- und Kostensenkungseffekte zu dauerhaften und hohen Zahlungsströmen führen. Die auf Kundenseite ablaufenden verhaltensbezogenen und psychografischen Prozesse stellen somit eine dritte Stufe des Marketing Performance-Prozesses dar. Die Aggregation der individuellen Kundenreaktionen führen dann zu entsprechenden **Wirkungen auf der Marktebene** (Market Response), die sich in Form von Marktstatusgrößen wie Marktanteile, Marktposition ergeben. Erst dieser Marktstatus führt dann zu Cash Flows für das Unternehmen in Form des **Kunden- und Markenwertes**, die es durch adäquate Methoden zu messen gilt, um den Erfolg der Marketingaktionen zu kontrollieren und evtl. Modifikationen der Strategien und Instrumente vorzunehmen (Lehmann 2004, S. 74; Rust et al. 2004, S. 77).

Weiterhin lassen sich mit Unternehmen, Kunden und Märkten drei Perspektiven (Betrachtungsebenen) der Marketing Performance unterscheiden, die alle durch entsprechende Konzepte und Methoden analysiert und gesteuert werden müssen, um die Marketing Performance zu maximieren. In allen drei Perspektiven können Ursachen für mangelnde Performance liegen. Die Kenntnis des gesamten Performance Prozesses

ist somit Voraussetzung für die Diagnose und die anschließende Einleitung von Programmen zur Performancesteigerung („Therapie“).

Abbildung 1-3: Marketing Performance Chain



Die **Marketing Performance Chain (MPC)** wird als Bezugsrahmen zur Marketing Performance Analyse in diesem Buch herangezogen. Sie soll dazu dienen, kausale Wirkungszusammenhänge zwischen verschiedenen Konstrukten bzw. Teilbereichen des Marketing sichtbar zu machen. Dieses Verständnis soll die Feststellung der Ist-Performance im Marketing ermöglichen. Sie soll weiterhin helfen, Ursachen zur Analyse und Erklärung festgestellter Performancelücken (Soll-Ist-Abweichungen) aufzudecken sowie Handlungswissen über mögliche Stellhebel zur Veränderung der Performance zu liefern. Dieses Rahmenkonzept veranschaulicht, wie strategische und taktische Marketingentscheidungen Einfluss auf Kunden, die Unternehmensposition im Markt (Marktanteil, Wettbewerbsposition), finanzielle Größen (Kunden- und Markenwert) und letztlich auf den Firmenwert (SHV) ausüben, der sich dann in einer entsprechenden Bewertung des Unternehmens auf dem Finanzmarkt niederschlägt. Die Performance Chain zeigt außerdem, welche Prozess-Phasen bzw. Aktivitäten sich auf den drei unterschiedlichen Betrachtungsebenen abspielen. So erfolgen das Mana-

gement der Kunden und Marken sowie die Messung der dadurch ausgelösten Wertbeiträge auf Seite des Unternehmens. Entsprechende Reaktionen auf die Marketingaktivitäten erfolgen zunächst beim Kunden, während die Aggregation dieser Reaktionen der Marktebene zuzuordnen ist. Diese konsequent prozessorientierte Betrachtung erhöht zum einen die Praxisnähe und Anschaulichkeit, zeigt zugleich aber auch Ansatzpunkte für eine betriebswirtschaftliche Optimierung. Eine Prozessorientierung wird in jüngster Zeit verstärkt gefordert, findet sich bisher aber kaum in der Literatur (eine Ausnahme bildet etwa das Lehrbuch von Diller/Haas/Ivens 2005).

Die Inhalte der fünf Phasen der MPC werden im folgenden letzten Abschnitt des Einführungskapitels kurz umrissen. Entsprechend der in **Abbildung 1-3** dargestellten Teilbereiche „Management“, „Wirkungen“ und „Measurement“ werden die Phasen der MPC dann in drei eigenen Buchteilen (Teil I – III) ausführlich behandelt. Nach den drei **konzeptionellen** Teilen zur MPC folgt ein weiterer Teil (Teil IV), in dem konkrete **Instrumente** zur Gestaltung und Optimierung sowohl der Effektivität als auch der Effizienz der MPC vorgestellt werden. Im abschließenden Buchteil V wird die Anwendung der vorgestellten Konzepte und Instrumente anhand praktischer **Fallstudien** bzw. empirischer Untersuchungen demonstriert.

1.4 Die Phasen der Marketing Performance Chain

1.4.1 Marketingstrategien und -maßnahmen (Betrachtungsebene: Unternehmen)

In den bisherigen Abschnitten wurden Kunden und Marken als die zentralen Bezugsobjekte des Marketing festgehalten. In diesem Abschnitt sollen die Strategien und Maßnahmen zur Bearbeitung dieser Assets kurz skizziert werden, die sich unter den Begriffen **Kundenmanagement** und **Markenmanagement** zusammenfassen lassen. Die Unterscheidung in Strategien und Maßnahmen spiegelt die zwei grundlegenden Dimensionen der Marketing Performance wider: Effektivität und Effizienz. Marketingstrategien zielen darauf ab, die Effektivität des Marketing zu erhöhen bzw. sicherzustellen. Marketingmaßnahmen (Taktiken) dienen hingegen eher der effizienten Umsetzung der Strategien und weisen einen höheren Konkretisierungsgrad auf, sind daher situationsspezifisch und weniger langfristig angelegt.

Strategien im Rahmen des Kundenmanagement beziehen sich vorwiegend auf eine **Segmentierung** der Kunden mit dem Ziel, jene Kundensegmente auszuwählen, die konzentriert zu bearbeiten sind. Diese Auswahl sollte sich am zukünftig aufgrund soziodemografischer bzw. psychografischer Faktoren zu erwartenden Umsatzpotenzial orientieren. Auf diese Weise soll die Effektivität des Kundenmanagement erhöht werden, indem nicht alle Kunden als eine anonyme und homogene Masse betrachtet

und nach dem „Gießkannenprinzip“ bearbeitet werden. Vielmehr sind Kunden nicht nur in ihren Bedürfnissen verschieden, sondern auch in ihrer Profitabilität. Die Bearbeitung der ausgewählten Segmente durch ein spezifisches Marketing-Mix dient dann dazu, einen möglichst großen Teil dieses Potenzials abzuschöpfen, um einen möglichst hohen share of customer zu erreichen, d.h. zu erreichen, dass ein großer Anteil des Kundenbedarfs durch die Angebote des eigenen Unternehmens abgedeckt wird (Maximierung der Kundendurchdringung).

Ziel des Marketing Mix-Einsatzes im Rahmen des operativen Kundenmanagement muss es sein, durch Schaffung eines hohen Kundennutzens (Customer Value) eine Wirkungskette anzustoßen, an deren Ende möglichst hohe und dauerhafte Zahlungsströme durch einen Kunden stehen, die durch Käufe bzw. Wiederkäufe, Zusatzkäufe anderer Produkte sowie Weiterempfehlungen generiert werden. Zunächst müssen im Rahmen der **Produkt- und Preispolitik** die Produkteigenschaften so gestaltet und kombiniert werden, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis aus Kundensicht möglichst optimal bewertet wird, d.h. einen möglichst hohen wahrgenommenen Netto-Nutzen – bezeichnet auch als Customer Value – stiftet (Staat/Bauer/Hammerschmidt 2002, S. 205). Die Kernentscheidungen im Rahmen der Produktgestaltung befassen sich mit Aspekten der Innovation, Variation, Differenzierung und Eliminierung von Produkten sowie mit Produktpositionierung, Design oder Verpackung (Homburg 1998, S. 209). Im Rahmen der **Preispolitik** gilt es, mit Hilfe der Preisdifferenzierung unterschiedliche Zahlungsbereitschaften abzuschöpfen (Meffert 2000, S. 550). Der Nutzen eines Produktes ist dabei nicht nur als technisch-funktionaler Grundnutzen, sondern v.a. als psycho-sozialer Zusatznutzen zu verstehen. Er wird außer durch die Produkt- und Preispolitik auch durch die Kommunikations- und Distributionspolitik beeinflusst. Die Instrumente der **Kommunikation** umfassen die klassische Werbung mit dem Einsatz spezieller Massenkommunikationsmittel sowie Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit, persönlicher Verkauf, Direktkommunikation, Sponsoring und Events (Homburg/Krohmer 2003, S. 649). Die **Distributionspolitik** umfasst alle Maßnahmen zur Übermittlung von materiellen und/oder immateriellen Leistungen vom Hersteller zum Endkunden und beinhaltet damit marktgerichtete akquisitorische sowie vertriebslogistische Aktivitäten (Homburg/Krohmer 2003, S. 701). Durch Werbung kann etwa das Image und die Bekanntheit eines Produktes und durch den Vertrieb die leichte Verfügbarkeit eines Produktes (Convenience) gesteuert werden. Diese Komponenten bestimmen wesentlich den Gesamtnutzen, den ein Kunde aus dem Kauf einer Leistung zieht. Alle Marketinginstrumente tragen damit zur Nutzenstiftung für Kunden bei, weshalb in einem weiten Verständnis nicht vom Produktnutzen, sondern vom Marketingnutzen zu sprechen ist.

Im Bereich des Markenmanagement gewinnt unter strategischen Gesichtspunkten v.a. das **Markenportfoliomanagement** zunehmend an Bedeutung. Hier besteht das Ziel darin, eine Markenarchitektur markenwertorientiert zu optimieren und durch Markenkonsolidierungen Komplexitätskosten der Markenführung und Verwirrungen der Konsumenten abzubauen. Das Markenmanagement hat, auch im Zuge von Internatio-

nalisierungsbestrebungen, über den Erhalt bzw. die Eliminierung bestehender Marken zu entscheiden (Bauer/Mäder/Valtin 2004, S. 59). So haben internationale Konsumgüterhersteller wie Procter&Gamble, Unilever und Colgate Palmolive ihre Markenportfolios erheblich konsolidiert und ihren Brand Equity als die Summe der Markenwerte der einzelnen Marken erheblich gesteigert.

Im Rahmen des markenbezogenen Marketing Mix wird von Experten nach wie vor die **Mediawerbung** als Hauptquelle des Markenimageaufbaus betrachtet. Hier besteht die zentrale Herausforderung darin, auf eine Konsistenz der Werbemedien sowie eine Kontinuität der Botschaft zu achten, um eine Verwässerung der Markenkernwerte zu verhindern und eine kohärente Markenpersönlichkeit aufzubauen. Neben der Werbung werden in der Literatur auch **Distributions- und Qualitätsmanagement** als weitere wesentliche Instrumente genannt, auf die sich das Markenmanagement erstreckt (Gelbert/Böing 2003, S. 11 f.). Da die Ubiquität einer Marke eine leichte Zugänglichkeit sicherstellt, stellen Investitionen in die akquisitorische und physische Distribution einen erheblichen Anteil der Markenaufwendungen dar. Eine überragende Marktpräsenz, die sich in einem dichten Vertriebsnetz bzw. einer hohen numerischen Distribution widerspiegelt, kann in gewissem Grade auch eine kostenintensive, breitenwirksame Werbung substituieren (Gelbert/Böing 2003, S. 12). Die Produktqualität ist eine Kernvoraussetzung für eine positive Markenwahrnehmung, wie die Beispiele vieler Markenprodukte zeigen, deren negatives Image vor allem aus einem schlechten Qualitätsimage herrührt. Eine hohe und verbesserte Produktqualität ist schon seit den Anfängen des Markenwesens ein konstituierendes Merkmal eines Markenartikels. Nach der klassischen Markendefinition wird der Begriff „Markenartikel“ sogar weitgehend mit den Begriffen Qualitätsbürgschaft oder Gütesiegel gleichgesetzt (Bauer et al. 2004, S. 16).

1.4.2 Wirkungen auf Kunden (Betrachtungsebene: Kunden)

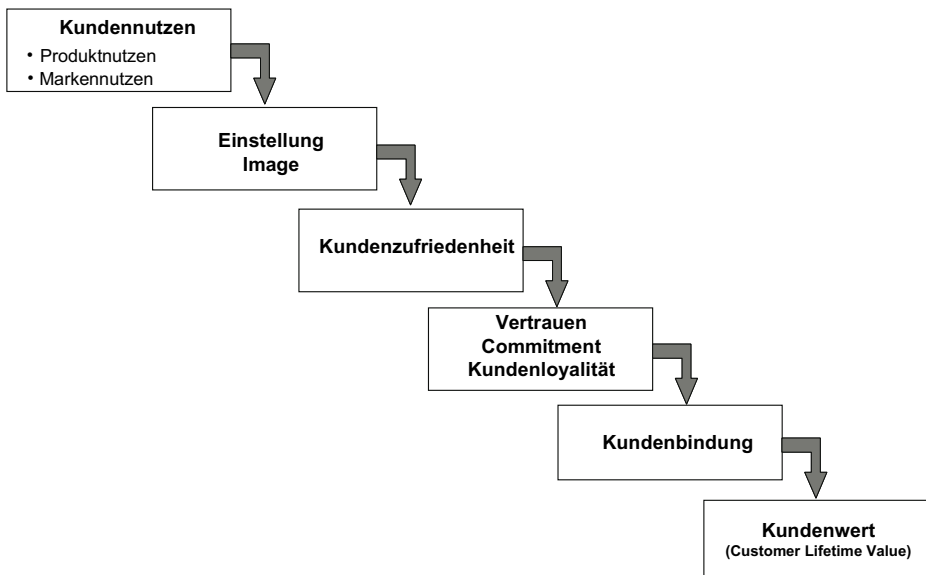
Schaffung von Customer Value

Damit Kundenbeziehungen tatsächlich Vermögensgegenstände (Assets) für ein Unternehmen darstellen, müssen durch den Einsatz von Strategien und Instrumenten im Rahmen des Kundenmanagements vorteilhafte **Verhaltensreaktionen** beim Kunden ausgelöst werden, die zu einer Präferenz für die Angebote des Unternehmens und folglich zum Kauf führen. Idealerweise ist eine Reaktionskette anzustoßen, die ausgehend von der Wahrnehmung eines hohen Kundennutzens (Customer Value) zu einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit und daraus folgend zu einer Steigerung der Kundenloyalität und -bindung führt. Diese beim Kunden ablaufenden psychografischen und verhaltensbezogenen Prozesse stellen die Treiber des individuellen Kundenwertes dar.

Die in **Abbildung 1-4** dargestellte Kette der Kundenwerttreiber muss durchlaufen werden, um den Kundennutzen in ökonomische Effekte in Form einer Erhöhung des

Kundenwertes zu transformieren. Der **Nutzen** ist dabei nicht nur als technisch-funktionaler Grundnutzen, sondern v.a. als psycho-sozialer Zusatznutzen zu verstehen. Letzterer setzt sich aus hedonischem und Prestigenutzen zusammen. Aus der Gegenüberstellung des Nutzens der Produkteigenschaften und dem Preis ergibt sich der Nettonutzen eines Produktes. Dieser muss positiv und im Vergleich zu Konkurrenzangeboten maximal sein, um kaufentscheidend zu wirken. Aus den Nutzenerwartungen bilden Konsumenten eine **Einstellung** gegenüber den Produkten eines Anbieters, aus denen eine Einstellung zum Anbieter insgesamt (**Image**) resultiert, welches dann, wenn die Einstellung in tatsächliches Kaufverhalten umgesetzt wird, zu einer Kaufhandlung führt.

Abbildung 1-4: Kette der Kundenwerttreiber



Die durch ein Produkt gestifteten Nutzenkomponenten werden von Nachfragern in einem Ist-Soll-Vergleich bewertet, aus dem sich wiederum das **Zufriedenheitsurteil** bildet. Fällt die Bewertung positiv aus oder wurden die Erwartungen übertroffen, kann im nächsten Schritt **Kundenloyalität** entstehen. Die Voraussetzung hierfür ist das Vorhandensein eines grundsätzlichen Vertrauensverhältnis und einer gewissen inneren Verpflichtung (Commitment) gegenüber dem Anbieter. Der Kunde kann be-

reits in dieser Situation eine geringere Wechselbereitschaft zeigen und beabsichtigen, bei neuen Produkten bzw. Lösungen wieder auf denselben Anbieter zurückzukommen. Der Übergang zur faktischen **Kundenbindung** wird vollzogen, wenn sich diese Überzeugung auch in einem realen Verhalten des Kunden (Käufe, Weiterempfehlungen) niederschlägt. Nur das Kauf- und Entscheidungsverhalten eines Kunden bestimmt, ob dieser einen finanziellen Wert für das Unternehmen generiert.

Die Effekte auf Individualkundenebene führen auf aggregierter Marktebene zu einer überlegenen **Wettbewerbsposition**, die sich in Kennzahlen wie Marktanteilen, Umsätzen und Deckungsbeiträgen ausdrückt (Srivastava/Shervani/Fahey 1998, S. 6). Der Markterfolg führt schließlich in letzter Stufe zu ökonomischen Effekten für das Unternehmen in Form aktueller und zukünftiger Cash Flows, die sich aus den Umsätzen und den für die Bearbeitung des Kunden eingesetzten Kosten ergeben. Die Summe der diskontierten Cash Flows aller aktuellen und potenziellen Kunden eines Unternehmens bildet den **Customer Equity**. Die Messung des Customer Equity ist dann Aufgabe des Performance Measurement des Unternehmens. Die Erfassung der Marktwirkungen des Kundenverhaltens wird im nächsten Abschnitt kurz umrissen, die Messung des Customer Equity wird im darauf folgenden Abschnitt thematisiert.

Schaffung von Brand Value

Bei der Betrachtung der Wirkungskette wurden Marken als nutzenstiftende Elemente ausgeblendet, da sie hier gesondert betrachtet werden sollen, um deren Bedeutung hervorzuheben. Marken können ebenso als typische Marketing Assets betrachtet werden, die vom Anbieterunternehmen durch langfristige Investitionen bewusst geschaffen und in ihrer Werthaltigkeit beeinflusst werden können. Um eine Marke in Form von zusätzlichen, allein durch die Marke bedingten Zahlungsströmen kapitalisieren zu können, müssen bestimmte Eigenschaften mit einer Marke wahrgenommen werden, die zu bestimmten Nutzenstiftungen der Marken (Brand Value) für Konsumenten führen. Diese stellen sich in Form bestimmter Funktionen einer Marke dar (Valtin 2005, S. 91). Typische Markeneigenschaften sind die Qualität, Preis(premium), Bekanntheit, Anmutung, Historie und Erhältlichkeit. In den nutzenstiftenden Funktionen einer Marke spiegeln sich gleichsam die Ziele der Markenführung wider, die durch die Gestaltung der Markeneigenschaften beeinflusst werden (Biel 2001, S. 68 ff.; Valtin 2005, S. 91).

Aus Konsumentensicht stiften Markenartikel zunächst deshalb einen besonderen Nutzen, weil sie beim Kauf eine Orientierungshilfe in der Angebotsflut darstellen (**Orientierungs- und Wiedererkennungsfunktion**). Als in der Psyche des Konsumenten fest verankertes und unverwechselbares Vorstellungsbild erleichtert die Marke zudem die Kaufentscheidung, denn markierte Leistungen können schneller identifiziert werden als unmarkierte Leistungen. Insofern besitzt die Marke auch eine **Identifikations- und Differenzierungsfunktion**. Des Weiteren haben starke Marken den

Vorteil, dass sie für ein Bündel von emotionalen und funktionalen Attributen stehen. Im Markennamen sind quasi alle Attribute in einer Kurzform gebündelt und für den Konsumenten sofort erkennbar. Konsequenterweise signalisiert die Marke i.d.R. eine hohe oder zumindest gleich bleibende Qualität (**Qualitätsfunktion**). Der Kauf eines Markenproduktes ist für den Konsumenten somit eine Art Qualitätsgarantie. Letztlich wird durch den Kauf eines Markenproduktes somit auch das Risiko eines Fehlkaufs für den Verbraucher deutlich reduziert (**Risikoreduktionsfunktion**). Zu der Risikominderungsfunktion, die insb. beim Erstkauf eines Produktes auftritt, kommt hinzu, dass Marken eine **Entlastungsfunktion** erfüllen. Hat ein Konsument einmal ein Markenprodukt gewählt und war damit zufrieden, sinkt mit großer Wahrscheinlichkeit die Anzahl der betrachteten Alternativen beim nächsten Kauf (Bauer/Huber 1997, S. 3 f.; Bauer 2004).

Auf Grund ihrer Bekanntheit und ihrer Verfügbarkeit sowie der Entlastungs- und Qualitätsfunktion wird Markenartikeln von den Konsumenten ein großes Vertrauen entgegengebracht. Die **Vertrauensfunktion** gilt vor allem für Güter mit einem hohen Anteil an Vertrauenseigenschaften, die vom Konsumenten weder vor noch nach dem Kauf beurteilt werden können (z.B. bei Versicherungen, Ökoprodukten). Zentraler Baustein des Vertrauens ist dabei das Qualitätsversprechen eines Markenproduktes.

Im Zusammenhang mit dem sozialen Umfeld des Konsumenten kann der Besitz eines Markenproduktes zusätzlich der Selbstdarstellung dienen – das Markenprodukt fungiert in diesem Fall als **Symbol** für den sozialen Status (Valtin 2005, S. 95 ff.). Die Marke wird zum Werkzeug der Identitätsbildung und zur Inszenierung des „Selbst“. Die symbolische Funktion einer Marke kann durch unterschiedliche Komponenten erfüllt werden. Die Marke kann zum einen als eine Art „soziale Visitenkarte“ fungieren und einen Ausdruck von Gruppenzugehörigkeit vermitteln. Es ist denkbar, dass Marken gekauft werden, um die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe oder „Szene“ zu demonstrieren oder um sich als Mitglied einer bestimmten Gesellschaftsschicht auszuweisen (Bauer et al. 2004, S. 11 f). Besonders hochwertige Markenprodukte erfüllen zudem einen Prestigenutzen, der mit der Zurschaustellung von Einzigartigkeit und Exklusivität einhergeht.

Zusammenfassend lassen sich folgende sieben Funktionen einer starken Marke nennen. Diese Funktionen sind somit die Stellhebel zur Erhöhung des Markennutzens und müssen durch Gestaltung und Kommunikation der Markeneigenschaften geschaffen werden.

- Orientierungs- und Wiedererkennungsfunktion
- Identifikations- und Differenzierungsfunktion
- Qualitätsfunktion
- Risikoreduktionsfunktion
- Entlastungsfunktion

- Vertrauensfunktion
- Symbolische Funktion (Prestige, Einzigartigkeit, Selbstaussdruck)

1.4.3 Wirkungen auf Absatzmarkt (Betrachtungsebene: Markt)

Die Auswirkungen einer überlegenen Markt- und Kundenorientierung eines Unternehmens im Vergleich zu dessen Wettbewerbern erhöht auf der Kundenseite den Kundennutzen (Customer Value) sowie die Markenstärke und damit die Kundenzufriedenheits- und Loyalitätswerte. Dies führt zur Bildung von Marketing Assets in Form zufriedener, langfristig gebundener Kunden und starker Marken. Die dadurch erhöhten Umsätze und Marktanteile eines Unternehmens führen letztlich zu einer verbesserten Wettbewerbssituation und zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs. Nachfolgend sind **Markt- und Wettbewerbseffekte** aufgezeigt, die mit dem Aufbau von Marketing Assets im Sinne einer Erhöhung des Customer und Brand Value einhergehen (Rust et al. 2004, S. 79):

- Marktanteil ist leichter ausbaubar
- Preisaufschläge sind einfacher realisierbar (geringere Preiselastizität)
- Vertriebs- und Servicekosten können gesenkt werden
- Höhere Sicherheit (geringere Volatilität) durch stabile Kundenbeziehungen
- Effizientere Neukundengewinnung
- Verbessertes Kundenwissen durch intensivere Kundenkontakte
- Immunisierung gegen Wettbewerbsaktivitäten
- Produkt- und Markenerweiterungen sind schneller umsetzbar (Imagetransfer)

Zu beachten ist, dass sich der langfristige Einfluss von Investitionen zur Erhöhung von Marktanteil bzw. Umsatz stark von deren kurzfristigen Wirkungen unterscheidet. Marketingmaßnahmen wie z.B. Sales Promotions sind eher schnell wirksam. Im Gegensatz akkumulieren bspw. Maßnahmen zur Erhöhung der Servicequalität und klassische Werbung zur Erhöhung von Markenbekanntheit und -image ihre Wirkungen über die Zeit. Sie führen zu dauerhaften, stetigen Gewinnströmen, die möglicherweise höher zu gewichten sind als kurzfristige Umsatzspitzen.

1.4.4 Messung des Wertbeitrags der Marketingaktivitäten (Betrachtungsebene: Unternehmen)

Kundenwert (Customer Equity)

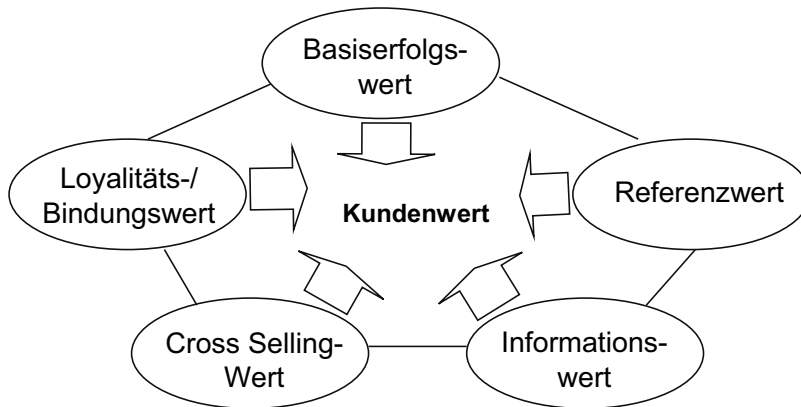
Die Klassifikation von Kundenbeziehungen als Vermögensgegenstand hat zur Folge, dass sie als solche durch gezielte Investitionen aufgebaut, erhalten und intensiviert werden müssen. Ausgaben für kundenbezogene Marketingmaßnahmen lassen sich aber nur dann rechtfertigen, wenn dadurch höhere Rückflüsse aus den Kundenbeziehungen zu erwarten sind (Rust/Lemon/Zeithaml 2004, S. 109). Damit ist die Analyse des Kundenwertes gleich in zweifacher Hinsicht relevant: Einerseits sind Kundenbeziehungen quantitativ zu erfassen, um durch eine Prognose der Kundenwertentwicklung das zukünftige Ertragspotenzial der Kunden abzuschätzen, das als Maßstab für die Investitionswürdigkeit dient. Auf diese Weise soll eine Allokation der Ressourcen auf profitable Segmente sichergestellt werden (Effektivitätsaspekt). Andererseits können die durch Zufriedenheits- und Bindungsmaßnahmen ausgelösten Kundenwertsteigerungen (Outputs) mit den dafür eingesetzten Ressourcen (Inputs) ins Verhältnis gesetzt werden. Dadurch ist es möglich, die Effizienz der Marketingmaßnahmen, d.h. den Return on Relationship Marketing, zu kontrollieren.

Der Wert eines Kunden ergibt sich aus den Erlösen und Kosten einer Kundenbeziehung. Auf der Erlösseite werden sowohl die Mengen- als auch Preiskomponente durch eine Steigerung der Kundenbindung positiv beeinflusst: So wird der Kundenwert einerseits durch höheren Absatz aufgrund häufigerer und schnellerer Wiederkäufe und die Inanspruchnahme zusätzlicher Leistungsangebote des Unternehmens (Cross Buying) erhöht. Desweiteren ergibt sich der Wert eines Kunden auch durch die Weiterempfehlungen an andere Konsumenten, die dadurch potenzielle Neukunden darstellen. Der Wert der durch Referenzaktivitäten bestehender Kunden entstandenen Geschäftsbeziehungen ist dem Referenzgeber zuzurechnen (Bauer/Hammerschmidt 2005, S. 334; Cornelsen 2000, S. 199 ff.). Darüber hinaus weisen gebundene Kunden häufig eine geringere Preissensibilität auf, sodass die Erzielung eines Preispremiums wahrscheinlicher ist. Auf der Kostenseite entstehen durch Kundenbindung ebenso positive Effekte: Hohe Akquisitionskosten können bei gebundenen Kunden ganz oder teilweise eingespart werden. Durch eine langfristige Bindung des Kunden kann das Unternehmen die Bedürfnisse und Präferenzen des Kunden kennenlernen und dadurch Beziehungskosten (Beratungs- und Betreuungskosten) senken und die Effizienz der Leistungserstellung steigern (Matzler/Stahl 2000, S. 630 ff.).

Diese Komponenten ergeben die einem individuellen Kunden zurechenbaren Zahlungsüberschüsse. Werden sie über die gesamte Beziehungsdauer summiert und auf den Gegenwartszeitpunkt diskontiert, ergibt sich der **Customer Lifetime Value (CLV)** eines Kunden. Die Summe der individuellen CLVs aller aktuellen und zukünftig akquirierten Kunden ergibt den Customer Equity, der ein Bestandteil des Unternehmenswertes darstellt. Eine Quantifizierung des Wertes der intangiblen Vermögensgegenstände „Kundenbeziehungen“ in Form des Customer Equity ist wichtig und

sinnvoll, weil diese dazu tendieren, unterfinanziert zu werden (Aaker/Jacobson 1994, S. 191 ff.). Gerade immaterielle Vermögensbestandteile müssen in ihrer Wirkung und in ihrem Potenzial spezifiziert werden, damit sie bei Investitionsentscheidungen nicht unberücksichtigt bleiben oder benachteiligt werden.

Abbildung 1-5: Bestandteile des Kundenwertes



Quelle: in Anlehnung an Bauer/Hammerschmidt (2005) und Cornelsen (2000).

Markenwert (Brand Equity)

Die Schaffung einer hohen Markenstärke in der Wahrnehmung der Kunden ist die Voraussetzung für die Erzielung eines hohen monetären Markenwertes. Erst aus der subjektiven Wertschätzung der Marke entsteht eine ökonomische Verhaltensbereitschaft gegenüber der Marke, die letztlich zu einer Kapitalisierung markeninduzierter Erträge beim Markeninhaber führt. Der monetäre Markenwert (Brand Equity) ist der Kapitalwert aller zukünftigen Einzahlungsüberschüsse, die ein Markeneigentümer aufgrund der Marke zusätzlich erwirtschaften kann, die also über den Wert der physischen Produkteigenschaften hinausgehen. Diese wertsteigernde Wirkung starker Marken entsteht aus einer Reihe von finanziellen Effekten:

Die Bekanntheit der Marke führt zu einer Differenzierung von Wettbewerbsangeboten. Letztlich wird somit die **Präferenzbildung** zugunsten des eigenen Angebots möglich, was die Basis für nachhaltige Umsatzsteigerungen darstellt (Otte 2000, S. 18). Präferenzbildung und Kundenbindung sind für Unternehmen letztlich auch die Basis zur **Durchsetzung eines Preispremiums aufgrund geringerer Preiselastizität** markenorientierter Käufer (Aaker 1992, S. 19). Aaker (1992) zeigt, dass in den USA der Marktführer ein Markenpremium realisiert, das viermal so hoch ist wie das des Zweitplazierten; in Großbritannien ist es

eine mehr als sechsfache Spanne. Damit erreichen Markenprodukte auch eine höhere Immunität gegen Preiskämpfe und sind bei Veränderungen der Wettbewerbssituation belastbarer. Präferenzbildung und Preispremium führen ferner dazu, dass Markenartikler gegenüber dem Handel eine höhere **Verhandlungsmacht** besitzen als Anbieter unmarkierter Produkte. Dies reduziert handelsbezogene Markenausgaben wie Werbekostenzuschüsse, Listungsgebühren oder Nachlässe. Auf aggressive, kurzfristige Verkaufsförderungsaktionen kann in der Regel verzichtet werden (Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 41 f.).

Etablierte Marken besitzen darüber hinaus ein erhebliches **Erweiterungspotenzial**. Die bestehende Markenbekanntheit und das bestehende Vertrauen in eine Marke können auf weitere Produkte unter dem gleichen Markennamen transferiert werden (Hätty 1989, S. 74; Aaker/Keller 1990). Auf diese Weise wird internes Wachstum i.S. eines „Brand Stretching“ (auch bezogen auf den Markteintritt in vollkommen neue Produktbereiche und Branchen) erleichtert. Vor allem starke Marken können das Floprisiko bei der Produktneueinführung deutlich verringern. Bekannte Beispiele sind Nivea, Tesa und Sagrotan.

Die Möglichkeit der Lizenzierung eröffnet neue Erlösquellen. Die rechtliche Grundlage in Form von Lizenzierungen stellt zudem die Basis für Produktinnovationen dar, die von Konkurrenten nicht ohne weiteres imitiert werden dürfen. Zudem scheinen Marken zu einer erheblichen Verlängerung oder sogar **Aussetzung** des **Produktlebenszyklus** zu führen, wodurch die Pay off-Dauer für Marketinginvestitionen verlängert wird (Arnold 1992, S. 19). Als Beispiel ist hier die Waschmittelmarke Persil zu nennen, die seit mehr als 125 Jahren erfolgreich besteht.

Die genannten Effekte führen dazu, dass Markenunternehmen, insb. in stark markengetriebenen Branchen, den Unternehmenswert durch Erhöhung des Cash Flow beeinflussen können. Durch die Schaffung starker Marken können Unternehmen aber auch den Zeitpunkt des Eingangs der Cash Flows nach vorn verlagern, wenn Konsumenten, die eine Marke wieder erkennen und positiv wahrnehmen, diese schneller annehmen, wahrscheinlicher kaufen und an andere zügiger als sonst weiterempfehlen. Aufgrund dieser vielfältigen Ansatzpunkte, den Unternehmenswert zu beeinflussen, stellen Marken neben Kunden die wichtigsten Marketing Assets dar (Srivistava/Shervani/Fahey 1998, S. 9 f.).

Unternehmenswert (Shareholder Value)

Als Maßstab des Unternehmenswertes hat sich in den letzten Jahren der Shareholder Value weltweit durchgesetzt. Dieser wird als Gegenwartswert der Summe der prognostizierten künftigen Zahlungsüberschüsse bzw. Cash Flows definiert. Der Cash Flow als Differenz aus zahlungswirksamen Erträgen und zahlungswirksamen Aufwendungen wird nicht wieder in Anlage oder Netto-Umlaufvermögen investiert und steht somit als Freier Cash Flow für eventuelle Ausschüttung an Anteilseigner (Shareholder) zur Verfügung (Kriegbaum 2001, S. 1). Das SHV-Konzept ist ein investitionstheoretischer Ansatz, wodurch auch

zukünftige ökonomische Wirkungen heutiger Entscheidungen berücksichtigt und damit die strategische Planung in die Unternehmensbewertung integriert wird. Durch Verwendung des Cash Flow werden nur tatsächlich am Absatzmarkt erwirtschaftete Zahlungen berücksichtigt, wodurch nicht zahlungswirksame Gewinn-Komponenten, wie sie in traditionellen buchhalterischen Erfolgsgrößen enthalten sind, nicht einfließen (Rappaport 1999, S. 40 ff.).

Daraus können die wesentlichen **Werttreiber** des SHV abgeleitet werden:

- Die erwartete **Höhe** der Zahlungsströme
- Die zeitliche **Struktur** der anfallenden Zahlungen: wegen des Zeitwertes des Geldes ist früher anfallender Cash Flow wertvoller als weiter in der Zukunft liegende Zahlungen, da diese erst später ertragbringend angelegt werden können und aufgrund der größeren Ungewissheit stärker diskontiert werden (Matzler/Stahl 2000, S. 630)
- Das **Risiko** der künftigen Zahlungen: Volatilität und Reagibilität des Cash Flows müssen durch einen entsprechenden Diskontierungszinssatz berücksichtigt werden
- Der **Residualwert** (Restwert) der Investition

Der SHV misst die Fähigkeit, in der Zukunft am Markt nachhaltige, wachsende und sichere Cash Flows durch Aufbau von Wertpotenzialen zu generieren. In diesem Zusammenhang sehen sich Marketingmanager dem grundlegenden Entscheidungsproblem ausgesetzt, wie unterschiedliche Marketinginvestition (z.B. Investitionen in Kundenbindungsprogramme, die Erhöhung von Werbebudgets oder die Erhöhung der Servicequalität) bewertet werden sollen. Häufig werden derartige Entscheidungen auf der Grundlage von bestehenden Erfahrungswerten oder Intuition getroffen und nicht datenbasiert gegeneinander abgewogen. Durch Betrachtung der projizierten finanziellen Wirkungen der Investitionsalternativen schafft der SHV-Ansatz einen Rahmen, der es Marketingmanagern ermöglichen soll, eine Antwort z.B. auf die Fragestellung „Soll mehr in Werbung oder in die Erhöhung der Servicequalität investiert werden?“ zu erhalten. Er zeigt, welche Alternative einen stärkeren Einfluss auf den Firmenwert hat. Die Bestandteile des Firmenwerts sind in der nachfolgenden Abbildung beschrieben.