

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	Marktbasierende 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. Vertriebssteams) 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 Vertriebssteams 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.).

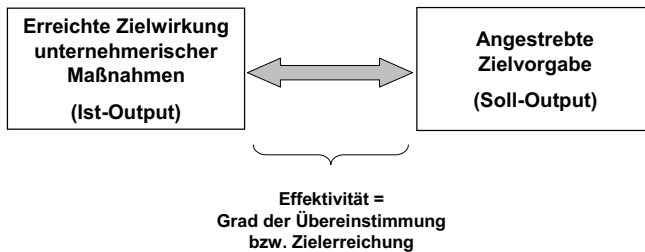
Die Darstellung der wesentlichen Funktionen lässt erkennen, dass die kritische Auswertung von Marketingmaßnahmen und ihrer mittel- und unmittelbaren Ergebnisse mindestens ebenso wichtig ist wie deren Planung, um hilfreiche Informationen für Strategieveränderungen zu erhalten und Lernprozesse zu ermöglichen. 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 Kundengruppen

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.).

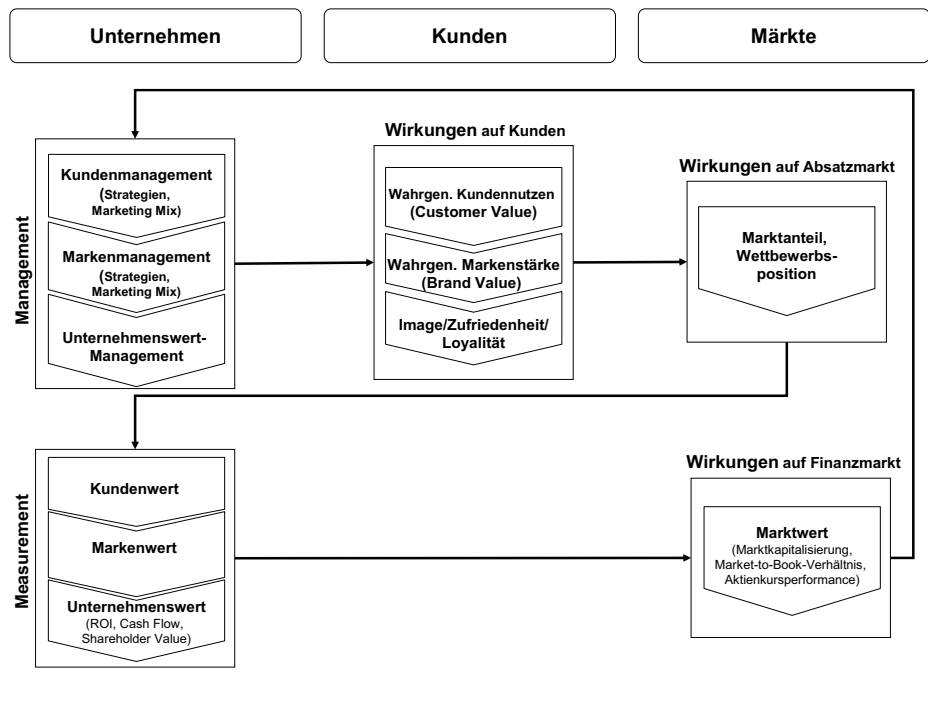
Neben Kunden stellen auch Marken wesentliche Bezugsobjekte von Marketingaktivitäten dar. Die durch sie ausgelösten zusätzlichen Zahlungsströme (etwa in Form von Marken-Preisprämien) sind ebenfalls bei der Bestimmung des Wertbeitrags des Marketing zu berücksichtigen.

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)

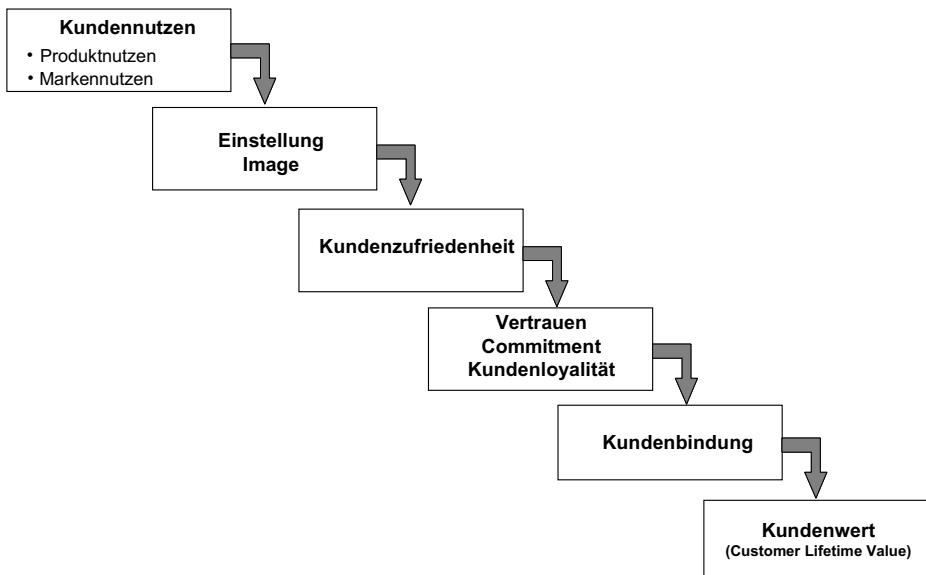
Schaffung von Customer Value

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)

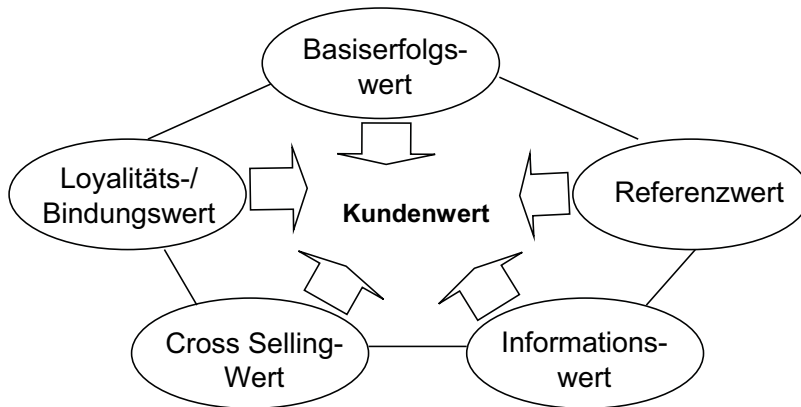
Die Klassifikation von Kundenbeziehungen als Vermögensgegenstand hat zur Folge, dass sie als solche durch gezielte Investitionen aufgebaut, erhalten und intensiviert werden müssen. Ausgaben für kundenbezogene Marketingmaßnahmen lassen sich aber nur dann rechtfertigen, wenn dadurch höhere Rückflüsse aus 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.

Abbildung 1-6: Bestandteile des Unternehmenswertes

Firmenwert = Barwert des zukünftigen Cash Flow aus dem operativen Geschäft über einen Prognosezeitraum von T Jahren
 + Restwert (Barwert des Cash Flow für Zeitraum T+n)
 + Marktwert der nicht betriebsnotwendigen Vggst.



Shareholder Value = Firmenwert
 / . Schulden (zu Marktpreisen bewertet)



Shareholder Value = Marktwert des Eigenkapitals = Fundamentaler Börsenwert

Merke: Firmenwert ist primäre Erfolgsgröße für Beurteilung und Steuerung der Marketing Performance, da Kapitalstruktur (Verschuldungsgrad) durch Entscheidungen im Finanzbereich beeinflusst wird

Quelle: Rappaport (1999), S. 32 f.

Um eine Entscheidungshilfe für das grundlegend bestehende Problem der Ermittlung des ökonomischen Wertbeitrags von Marketinginitiativen liefern zu können, ist der „Return on Marketing“ anhand der Erhöhung des Firmenwertes zu bestimmen. Hierauf wird ausführlich in einem eigenen Kapitel des Buches eingegangen.

1.4.5 Wirkungen auf Finanzmarkt (Betrachtungsebene: Markt)

Manager von Publikumsgesellschaften stehen in der Pflicht, den Unternehmenswert auch in eine adäquate externe Bewertung des Unternehmens auf Finanzmärkten zu transferieren. So muss, um eine günstige Eigen- und Fremdkapitalbeschaffung durch hohe Ausgabekurse neuer Aktien bzw. geringe Fremdkapitalzinsen zu sichern, ein hoher Börsenwert sichergestellt werden. Hierzu sind durch Investor Relations-

Maßnahmen den Investoren, Analysten und Kreditinstituten alle Informationen bereitzustellen, die eine realistische Marktbewertung des Unternehmens, d.h. eine Angleichung des Marktwertes an den tatsächlichen Firmenwert, ermöglichen (Srivastava/Shervani/Fahey 1998, S. 9 ff.). Daher ist die Verknüpfung der Marketingaktionen mit Veränderungen des Marktwertes (market value added – MVA) essenziell. Kennzahlen wie economic value added (EVA) und MVA sind dabei Maße, die auf die Veränderung der finanziellen Performance von Unternehmen und nicht auf die absolute Höhe fokussieren. Im Gegensatz zu retrospektiven Kennzahlen aus dem Rechnungswesen, die sich auf vergangene Performance beschränken, bezieht sich der Marktwert überwiegend auf zukünftige Wachstumspotenziale und die Nachhaltigkeit der Gewinnentwicklung, d.h. auf die zukünftige Performance.

So wird der Marktwert eines Unternehmens oftmals anhand von Kennzahlen der Aktienmärkte gemessen. Eine typische Kennzahl ist die **Marktkapitalisierung** als die zu aktuellen Aktienkursen bewerteten ausgegebenen Aktien eines Unternehmens. Demgegenüber misst der Buchwert den Substanzwert eines Unternehmens als Differenz aus Vermögensgegenständen und Schulden, so wie sie sich aus der Bilanz ergeben. Das Verhältnis zwischen Markt- und Buchwert (das sog. **market-to-book ratio**) ist dann durch die Existenz intangibler Vermögensgegenstände zu erklären, die nicht bilanzierbar sind. Das Markt-/Buchwert-Verhältnis ist somit ein hilfreicher Indikator für den Wert der vorhandenen Marketing Assets (Rust et al. 2004, S. 79). Die Auswirkungen der Marketingaktivitäten auf die Finanz- und Aktienmärkte (z.B. auf den Aktienkurs) sind bisher kaum thematisiert worden. Hierauf wird daher in einem eigenen Kapitel des Buches eingegangen.

1.5 Aufbau des vorliegenden Buches

Die hier im ersten Kapitel des Buches in einer Gesamtschau betrachteten Phasen der MPC werden nachfolgend ausführlich behandelt. Dies erfolgt in drei Teilen. Entsprechend der in **Abbildung 1-3** vorgenommenen Strukturierung widmen sich diese Teile dem Performance Management (Teil I), den Wirkungen der Marketingaktivitäten auf Kunden- und Marktebene (Teil II) sowie dem Performance Measurement (Teil III). Anschließend folgen 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).

Gegenstand von **Teil I** ist das Marketing Performance **Management**. Hier geht es zum einen darum, Kunden (beziehungen) und Marken als die beiden zentralen immateriellen Vermögensgegenstände eines Unternehmens vorzustellen und die zugehörigen Konzepte Kunden-, Marken- und Unternehmenswert einzuführen. Diese drei Wertgrößen werden im Rahmen dieses Buches als die aussagekräftigsten und kritischen

Performancemaßstäbe angesehen. Zum anderen wird dargestellt, durch welche Strategien und Maßnahmen die Marketing Assets beeinflusst und gesteuert werden können (Frage nach den Determinanten der drei Wertgrößen). Ebenso wird dargestellt, wie das Kunden- und Markenmanagement in ein übergeordnetes Management des Unternehmenswertes münden.

Die **Wirkungen** der Managementaktivitäten auf die Marketing Assets sowie die daraus resultierenden aggregierten Effekte auf die Absatz- und Finanzmärkte sind Gegenstand von **Teil II**. Die Analyse der Konsequenzen von Marketingaktivitäten für „finale“ finanzielle Zielgrößen wie Aktienkursperformance und Marktkapitalisierung stellt einen sehr jungen Zweig der Marketingforschung dar, der daher in der Literatur bisher kaum zu finden ist. Um dem Anspruch des Buches, den neusten Stand der Forschung im Bereich Marketing Performance zu vermitteln, gerecht zu werden, wird den Wirkungen des Marketing auf den Finanzmarkt ein eigenes Kapitel gewidmet (Kapitel 7). Auch ökonometrische Marktreaktions-Modelle, die im vorhergehenden Kapitel 6 zur Abbildung der Absatzmarktwirkungen herangezogen werden, stellen den State of the Art im Marketing dar.

In **Teil III** werden Ansätze des Marketing Performance **Measurement** vorgestellt. Entsprechend der in Teil I abgegrenzten drei zentralen Objektbereiche des Marketing Performance Management (Kunden, Marken, Unternehmen) werden hier Ansätze zur Messung des Kunden-, Marken und Unternehmenswertes ausführlich behandelt. Nur durch die Messung dieser Größen ist es möglich, den Beitrag der Marketingaktivitäten zur Wertsteigerung zu quantifizieren und damit nachweisbar und kontrollierbar zu machen. Nur so können außerdem Rückkopplungen für das Performance Management erreicht werden, die eine Verbesserung der Strategien und Maßnahmen ermöglichen (You can't manage what you can't measure). Nicht zuletzt lassen sich nur durch die kontinuierliche Messung des Wertbeitrags der Marketing Assets Quellen der Wertschaffung aufdecken, wodurch die Entwicklung neuer Strategien und Maßnahmen etwa im Rahmen des Kundenbindungsmanagement oder des Markenportfolio-management angestoßen wird (What gets measured gets attention). Im Kapitel zur Markenwertmessung wird den Input-Output-Modellen ausreichend Raum gewidmet, da sie eine derzeit entstehende vierte Gruppe von Markenbewertungsansätzen bilden. Sie erfassen den Wert einer Marke als Effizienzgröße, indem sie die im Rahmen der Markenführung eingesetzten Inputs in Relation zum damit bewirkten Output setzen und so die Ermittlung eines Return on Brand Investment erlauben.

In einem eigenständigen Teil (**Teil IV**) werden wichtige Instrumente des Performance Management herausgegriffen und ausführlich behandelt. Diese dienen der konkreten Gestaltung und Optimierung sowohl der Effektivität als auch der Effizienz der MPC. Die im Kapitel zu Instrumenten der Marketingeffizienzsteuerung vorgestellte Methode der Data Envelopment Analysis (DEA) ist ein aus der Produktionstheorie stammendes modernes Verfahren, welches erst in neuester Zeit ins Marketing übertragen wird und viele Schwächen klassischer Methoden der Effizienzanalyse vermeidet. Wir erachten das Poten-

zial der DEA zur Analyse und Steuerung der Marketingeffizienz als außerordentlich hoch und widmen daher dieser Methode einen großen Teil des 13. Kapitels.

Der abschließende **Teil V** dient der Demonstration der Anwendung einiger der vorgestellten Konzepte und Instrumente anhand praktischer **Fallstudien** bzw. empirischer Untersuchungen. Diese stammen aus den Bereichen Vertriebs- und Kommunikationsmanagement sowie Kundenbewertung.

Teil I:

Marketing

Performance Management

2 Wertorientiertes Kundenmanagement

2.1 Ziele des Kundenmanagement

Die vorangegangenen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass das Kundenmanagement am Kundenwert auszurichten ist. Dem Kundenwert kommt dabei eine Doppelfunktion zu. Zum einen dient der Kundenwert als **Steuerungsgröße** für den Einsatz der Maßnahmen des Akquisitions- und Beziehungsmanagement. Da nicht alle Kunden im gleichen Maße zum Erfolg des Unternehmens beitragen, sollten sich die Aktivitäten auf Kundensegmente mit einem hohen **Wertpotenzial** beschränken oder zumindest konzentrieren (Homburg/Schnurr 1998, S. 169). Der individuelle Kundenwert dient als Maßstab für die Investitionswürdigkeit eines Kunden. Aus dieser ersten Perspektive besteht die wesentliche Forderung des wertorientierten Kundenmanagement darin, keine „Kundenorientierung um jeden Preis“ zu betreiben. Zum anderen dient der Kundenwert auch als **Zielgröße** des Kundenmanagement. Sind also Kundensegmente mit hohem Potenzial identifiziert, gilt es, durch effiziente Ressourcenauslokalation einen möglichst hohen Anteil des Umsatzpotenzials der Kunden auch tatsächlich **abzuschöpfen**, um so den Wert der Kunden zu maximieren. Diese Sichtweise trägt der Erkenntnis Rechnung, dass Kundenbeziehungen auch Investitionsobjekte darstellen und die Komponenten, die einen Kunden wertvoll machen, durch Zufriedenheits- und Bindungsmaßnahmen gezielt beeinflusst werden können. Dies kann zum einen dadurch geschehen, dass Kunden einen größeren Teil ihres Bedarfs bei einem betrachteten Unternehmen decken (Umverteilung des Bedarfs), zum anderen, dass durch Anbieten komplementärer Produkte oder Aufzeigen neuer Verwendungsmöglichkeiten die Nachfrage stimuliert und neue Bedarfe geweckt werden (Erhöhung des Bedarfs).

Die beiden genannten Aspekte zeigen die beiden Kernaufgaben des wertorientierten Kundenmanagement. Einerseits ist eine systematische und realistische Messung und Kontrolle des Customer Equity erforderlich. Zugleich gilt es aber, mögliche Investoren von der Höhe und Nachhaltigkeit des Wertes des Kundenstamms dadurch zu überzeugen, dass im Rahmen eines Managementprozesses eine aktive Beeinflussung der Kundenbeziehungen zur kontinuierlichen Erhöhung des Customer Equity unternommen wird (Bayón/Gutsche/Bauer 2002, S. 214).

Branchenübergreifende Untersuchungen zeigen, dass noch immer zahlreiche Unternehmen ihre Marketingbudgets nach dem „**Gießkannenprinzip**“ auf ihre Kunden

verteilen und diese unabhängig von ihrer Profitabilität behandeln. Sie bedienen sowohl Wert generierende als auch Wert vernichtende Kunden, die negative Erfolgsbeiträge erzielen und den Gewinn aus profitablen Kundenbeziehungen wieder aufzehren (Hagemann 1986, S. 5).

Um Strategien und Maßnahmen des Kundenmanagements sinnvoll ableiten zu können, müssen zunächst Kenntnisse darüber gewonnen werden, welche Kaufhandlungen eines Kunden einen Wert für Unternehmen generieren. Diese führen zu unterschiedlichen Komponenten des Kundenwertes, die anschließend in Abschnitt 2.2 betrachtet werden. Danach werden in 2.3 strategische Aspekte des Kundenmanagement betrachtet, um dann in 2.4 Maßnahmen innerhalb des Marketing-Mix vorzustellen, die eine Erhöhung der Kundenwertkomponenten bewirken können.

2.2 Kundenwertkonzept

2.2.1 Kundenwertverständnis

Um eine Entscheidungsunterstützung für das Kundenmanagement zu liefern, muss die Konzeptualisierung des Kundenwerts ganzheitlich und prospektiv erfolgen. Es sind alle Kundenaktivitäten zu berücksichtigen, die zur Steigerung des Unternehmenswertes beitragen; dabei sind auch solche zu berücksichtigen, die erst in zukünftigen Phasen der Geschäftsbeziehung und evtl. auf indirektem Wege zu Einzahlungen führen. In der Entscheidungstheorie wird „Wert“ als Nutzen verstanden, den eine Ressource in einem bestimmten Verwendungszusammenhang einem Wirtschaftssubjekt stiftet. In Übertragung dieses Verständnisses wird auch für die Kundenwertanalyse „Wert“ als Maßstab für die Vorziehungswürdigkeit eines Subjektes, Objektes oder einer Aktion verstanden, wobei die Vorziehungswürdigkeit aus den Zielsetzungen resultiert.

Im Rahmen der strategischen Managementtheorie werden in der Regel mehrdimensionale Zielsysteme vorgeschlagen. *Diller* unterscheidet zwischen Sicherheits-, Wachstums- und Profitabilitätszielen, wobei jeder dieser Zielaspekte wiederum verschiedene (monetäre und nicht-monetäre, kurzfristige und langfristige) Unterziele umfasst (*Diller* 1997, S. 347 ff.). Nach diesem zielorientierten Verständnis des Wertbegriffs kann Kundenwert zunächst allgemein als die Summe der Beiträge des Kunden zur Erreichung der monetären bzw. nicht-monetären Ziele eines Anbieters definiert werden. Bei negativer Begriffsbestimmung ist Kundenwert der Schaden, der eintritt, wenn der Kunde abwandert, d.h. der drohende Verlust von Erfolgspotenzialen (*Plinke* 1989, S. 316). Diese Definition schließt auch qualitative Beiträge des Kunden zum Unternehmenserfolg ein und stellt so einen zwar umfassenden, aber auch wenig exakten und greifbaren Begriff dar.

Da in diesem Buch das normative Oberziel der Unternehmenswertsteigerung zugrunde gelegt wird, werden nur solche Kundenwertkomponenten betrachtet, die zumindest indirekt (quasi über zeitliche bzw. inhaltliche Umwege) zu monetären Konsequenzen für das Unternehmen führen und somit rechenbar sind. Daher wird im weiteren Verlauf der Arbeit Kundenwert ausschließlich als **ökonomischer Wert** eines Kunden für das Unternehmen betrachtet. Wie in 2.1 dargestellt, muss eine Selektion der Kunden nach dem Kundenwertkriterium Ausgangspunkt eines wertorientierten Kundenmanagement sein. Darauf aufbauend lässt sich entscheiden, welche Kundenbeziehungen profitabel sind bzw. sein werden und mit welcher Strategie sie zu bearbeiten sind. Bevor Strategien und Maßnahmen in den Abschnitten 2.3 und 2.4 betrachtet werden, sind im Folgenden die Bestandteile des Kundenwertes im Sinne von „Teilwerten“ abzugrenzen, an denen das Kundenmanagement ansetzen muss.

2.2.2 Bestandteile des Kundenwertes

Es wird deutlich, dass der Kunde durch seine Nachfrage der angebotenen Leistung dem Unternehmen eine existenzkritische Ressource in Form von Umsätzen zur Verfügung stellt. Diese Umsätze können direkt aus Transaktionen (**Transaktionswerte**) oder indirekt durch Interaktionen des Kunden mit anderen Individuen bzw. mit dem Unternehmen selbst (**Interaktionswerte**) entstehen. Der Kundenwert umfasst alle Zahlungsströme eines Kunden über seinen gesamten Kundenlebenszyklus. Die Transaktionswerte bilden dabei der Basis- und der Loyalitätswert („Straight-Selling-Wert“) und der Cross-Selling-Wert. Sie resultieren aus direkten Transaktionen mit den Kunden selbst. Sie beschreiben Aktivitäten, die direkt zu monetären Effekten in Form von Umsätzen führen. Im Gegensatz dazu beschreiben der Referenz- und Informationswert die Interaktionswerte, die nur indirekt monetär sind, da sie auf Kunden-Kunden-Interaktionen oder Kunden-Anbieter-Interaktionen basieren. Diese führen möglicherweise in der Zukunft zu Zahlungsströmen, indem sie zukünftige Käufe durch andere Individuen (z.B. mit durch Empfehlungen angeworbenen Kunden) generieren oder zu Umsatzerhöhungen bzw. Kostensenkungen etwa aufgrund von Verbesserungsvorschlägen führen. Offensichtlich entsteht der Wert eines Kunden nicht nur in den Grenzen einer dyadischen Anbieter-Nachfrager-Beziehung, sondern auch außerhalb der derzeitigen Geschäftsbeziehung (Cornelsen 2003). Diese Erkenntnis reflektiert den Wandel von der engen Transaktionsorientierung zur Beziehungsorientierung, der seit einigen Jahren die Diskussion sowohl in Marketingpraxis und -wissenschaft beherrscht. Im folgenden werden die Transaktions- und Interaktionswerte genauer beleuchtet.

Basiswert

Der Basiswert ist der jährliche monetäre Erfolgsbeitrag eines Kunden aus dem Basisgeschäft. Dies ist ein **Mindestertrag**, der z.B. aufgrund vertraglicher Bindung etwa bei Mobilfunk- und Abonnementkunden relativ sicher erwartet werden kann (z.B. Grundgebühren) und ohne besondere Maßnahmen zur Kundenbindung quasi als autonomer Umsatz erreicht wird (Bauer/Hammerschmidt/Brähler 2002, S. 328). Zur Abschätzung des Basiswertes kann auch der Deckungsbeitrag aus den ersten Perioden der Kundenbeziehung, der mit dem Startprodukt erzielt wird, herangezogen und angenommen werden, dass dieser auch in den nächsten Perioden relativ konstant bleibt (Sockelertrag). Die Umsätze und Kosten in der Vergangenheit können unmittelbar aus den Daten des Rechnungswesens importiert werden. Die Erzielung eines Basiswertes reflektiert das Sicherheitsziel des Unternehmens. Diese Größe, an der sich Unternehmen momentan überwiegend noch orientieren, greift allerdings zu kurz. Aufgrund der statischen Perspektive werden potenzielle Verkaufserfolge der Zukunft nicht abgebildet.

Loyalitätswert

Dies ist der zukünftig durch Intensivierung der Geschäftsbeziehung im bisherigen Produktbereich (Basissortiment) verursachte zusätzliche Wertbeitrag eines Kunden: Dieser kann in Form von höheren Kaufmengen pro Transaktion (höhere **Kaufintensität**) erfolgen, die z.B. durch Beschaffungskonzentration stattfindet. Er kann auch durch höhere Kaufhäufigkeiten, d.h. mehr Transaktionen pro Periode (höhere **Kauffrequenz**) entstehen, etwa wenn sich die Ersatzbeschaffungszyklen verkürzen (Bauer/Hammerschmidt 2005, S. 335). Er stellt den durch loyalitätsbedingte höhere Kundendurchdringung erzielten Wert dar. Diese Kenngröße misst das Verhältnis des generierten Umsatzes mit dem Kunden am Gesamtbedarf des Kunden an der betrachteten Produktkategorie. Eine höhere Umsatzpotenzialausschöpfung in fortgeschrittenen Kundenbeziehungen kann v.a. durch Individualisierung der Angebote aufgrund besserer Kundenkenntnis bzgl. Vorlieben, Kaufmustern, Gewohnheiten etc. erfolgen, wozu ein Database-Marketing beitragen kann. Neben der Möglichkeit, loyalen Kunden mehr von demselben Produkt zu verkaufen (Mengeneffekt), ist auch das Up-Selling relevant. Dieses beschreibt die Möglichkeit, in späteren Phasen einer Kundenbeziehung höherpreisige Güter derselben Produktkategorie zu verkaufen (Preiseffekt), z.B. wenn Automobilkunden innerhalb einer Modellreihe zu größeren, komfortableren Modellvarianten „aufsteigen“ (Zezelj 2000, S. 14). So ist bei langjährigen Kunden aufgrund abnehmender Preissensibilität wegen höherer Wechselkosten oft eine höhere Zahlungsbereitschaft zu beobachten, die als eine Art Vertrauenszuschlag zu interpretieren ist. Es existieren jedoch auch Untersuchungen, die eine leichtere Preisdurchsetzung im Laufe von Kundenbeziehungen nicht nachweisen können (Reinartz/Kumar 2000, S. 25 ff.). So wäre denkbar, dass loyale Kunden Preisnachlässe (Treuerabatte, Treueprämien, Sonderpreise) verlangen, da sie über eine größere Verhandlungsmacht verfügen.

Neben der **Erlösseite** (Preis und Mengen) sind auch die kundenbezogenen **Kosten** zu beachten. Diese werden mit der Dauer der Geschäftsbeziehung tendenziell abnehmen, da einerseits die Akquisitionskosten aufgrund der Kundenbindung geringer ausfallen, andererseits sich auch die Transaktionsprozesse wegen der gegenseitigen Anpassung, geringerm Beratungs- und Erklärungsaufwand, effizienteren Bestell- und Abwicklungsvorgängen, sinkendem Koordinations- und Informationsbedarf und geringeren Streuverlusten vereinfachen (Reichheld/Sasser 1990, S. 142 f.; Reichheld 1999).

Der Loyalitätswert gibt somit das Entwicklungspotenzial eines Kunden wider. Auch wenn ein Kunde derzeit einen negativen Kundendeckungsbeitrag erzeugt, kann sich dieser in Zukunft positiv entwickeln. Diese Betrachtungsweise basiert auf dem Kundenlebenszyklus-Konzept. Hierbei geht man davon aus, dass der Kunde unterschiedliche Phasen mit unterschiedlicher Rentabilität für das Unternehmen durchläuft. Das Problem bei dieser dynamischen Kundenwertkomponente besteht in der Prognose der zukünftigen kundenbezogenen Umsätze. Hierauf wird im Kapitel zur Kundenwertmessung (Kapitel 8) noch genauer eingegangen.

Cross-Selling-Wert

Unternehmen übersehen häufig, dass ein in bestimmten Produktbereichen unprofitabler Kunde durch den Kauf anderer Produkte des Unternehmens wertvoll werden kann. Beim Cross Selling („Überkreuz-Verkauf“) soll der Kunde zur Abnahme von Produkten und Dienstleistungen anderer, bisher nicht bezogener Kategorien – zum Cross Buying – bewegt werden. Man möchte den „Teilkunden“ zum „Vollkunden“ machen. Dabei handelt es sich nicht nur um den gekoppelten Verkauf voneinander unabhängiger Güter, sondern der Begriff umfasst i.w.S. auch die Bündelung von Komplementär- oder Substitutionsgütern sowie zeitlich hintereinander stattfindende Folgegeschäfte (Schäfer 2002). Einerseits fördert die bisherige positive Erfahrung mit dem Anbieterunternehmen und seinen Leistungen das Cross-Buying-Verhalten des Kunden, da die Unsicherheit der Kaufentscheidung reduziert ist; andererseits wird das Cross-Buying-Potenzial negativ durch das Diversifikationsbedürfnis aufgrund eines Strebens nach Unabhängigkeit oder die Abwechslungsneigung (Variety Seeking) beeinflusst (Tomczak/Rudolf-Sipötz 2001, S. 134).

Eine Operationalisierung des Cross-Buying-Potenzials kann produktbezogen durch die Aufstellung einer Cross-Buying-Matrix (siehe Tabelle 2-1) für relativ homogene Kundengruppen erfolgen, die Wahrscheinlichkeiten für die Ausweitung der Geschäftsbeziehung von einem Ausgangsprodukt zu einem anderen Produkt angibt (Kerner 2002, S. 250). Allerdings ist diese Affinitätsanalyse nicht auf das gesamte produktübergreifende Potenzial eines individuellen Kunden bezogen, sondern beruht auf dem segmentspezifischen Kaufverhalten von Kundengruppen. Anschließend können die aus dem Cross Buying resultierenden Erfolgswirkungen quantifiziert werden, indem die voraussichtlichen Deckungsbeiträge beim Geschäftsabschluss einzelner

Produkte mit segmentspezifischen Cross-Buying-Wahrscheinlichkeiten multipliziert und bezogen auf den Einzelkunden aggregiert werden.

Tabelle 2-1: Cross-Buying-Matrix eines Finanzdienstleisters

Ausgangs- produkt \ Folge- produkt	Lebensver- sicherung	Bausparen	Hypothek	Wohngebäude- versicherung	Hausrats- versicherung	Baufinanzierung
Lebensver- sicherung		0,5	0,6	0,3	0,2	0,1
Bausparen	0,3		0,7	0,1	0,1	0,0
Hypothek	0,1	0,3		0,7	0,3	0,9
Wohngebäude- versicherung	0,3	0,4	0,2		0,8	0,1

Quelle: Schulz (1995), S. 272.

Die Erfolgswirkungen des Cross Buying resultieren nicht nur aus der zusätzlichen **Umsatzwirkung**, sondern auch aus der **unterproportionalen Kostenentwicklung**. Erhebliche Kostensenkungspotenziale sind zu erwarten, da Transaktions- und Informationskosten aufgrund der bestehenden Geschäftsbeziehung reduziert werden können und auch über „economies of scale“ und „economies of scope“ Kosten eingespart werden können (Cornelsen 2000, S. 178 ff.). Beispielsweise kann ein Kunde, der bereits die Zahlungsverkehrsleistungen einer Bank in Anspruch nimmt, wesentlich leichter einen Kredit bzw. ein Darlehen bei derselben Bank aufnehmen, da die Bank aufgrund der Informationen aus dem Zahlungsverkehrsbereich sowohl die Tilgungsfähigkeit als auch die Zahlungsmoral des Kunden erheblich einfacher beurteilen kann als bei Kunden, die noch keine Geschäftsbeziehung unterhalten. Außerdem führt Cross Buying zu Synergieeffekten und verbesserter Auslastung der kundenbezogenen Kapazitäten im Unternehmen, deren Zuordnung auf den individuellen Kunden jedoch einen großen Aufwand verursacht.

Überdies führt die Ausschöpfung der Cross-Buying-Potenziale durch die Abdeckung unterschiedlicher Produktfelder zu einer verminderten Abhängigkeit von Konjunkturschwankungen. Dies kann anhand eines Beispiels veranschaulicht werden: Universalbanken erwirtschaften einen Teil ihrer Erträge im Wertpapierbereich. Diese Erträge sind jedoch großen Schwankungen unterworfen. In Zeiten von Börsenflauten können die Banken wesentlich weniger Provisionen für Wertpapierankäufe und -verkäufe erwarten. Durch entsprechende Angebote von risikolosen Einlagen und Versicherungen im Allfinanzbereich können die Kreditinstitute aber das Cross-Buying-Verhalten

der Kunden anregen und die Mindereinnahmen im Wertpapierbereich zum Teil auffangen. *Cornelsen* weist außerdem darauf hin, dass die Ausschöpfung der Cross-Buying-Potenziale einen positiven „Konkurrenzeffekt“ mit sich bringt, denn das Anbieten einer Komplettlösung aus einer Hand kann dazu beitragen, aktuelle und potenzielle Konkurrenten des Unternehmens abzuwehren und eine Markteintrittsbarriere zu errichten.

Während der Basiswert v.a. die bestehenden Umsätze und Gewinne fokussiert (Erreichung des Sicherheitsziels), wird mit Up- und Cross-Selling das Wachstumsziel verfolgt. Maßnahmen zur Erreichung des Wachstumsziels sind neben der (kostenintensiveren) Akquisition von Neukunden vor allem die effektive Bindung von attraktiven Bestandskunden und die effiziente Ausschöpfung bestehender Kundenpotenziale. Für die Konzeption des Kundenwertes bedeutet das, dass die Wachstumsraten der kundenbezogenen Umsätze und die Entwicklungstendenzen der Kosten über die Dauer der restlichen Geschäftsbeziehung hinweg geschätzt werden müssen.

Referenzwert

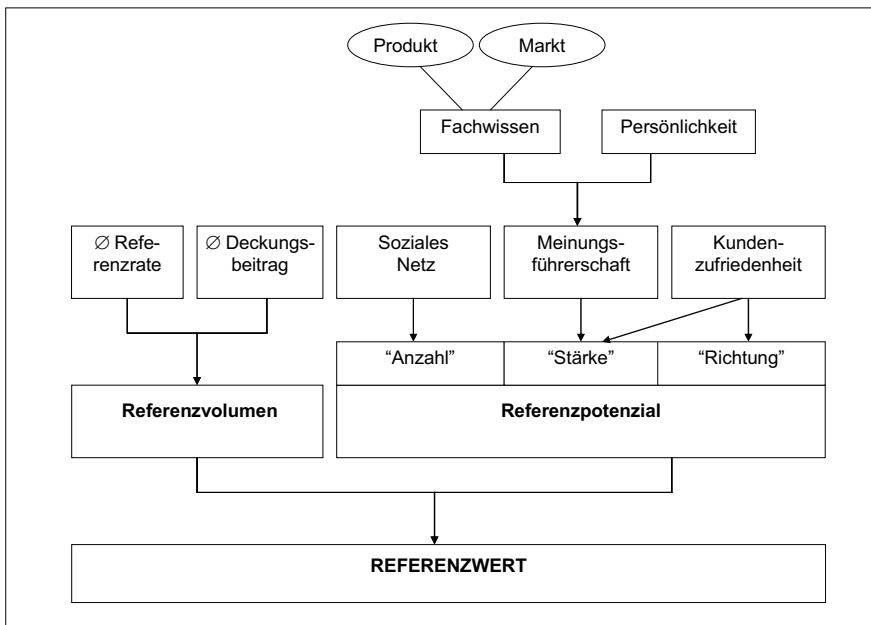
Der Referenzwert entsteht durch sog. **Outgoing-Informationen** eines Kunden, d.h. der Informationsverbreitung durch Kommunikation des Kunden mit anderen Konsumenten außerhalb der Geschäftsbeziehung. Deren Gegenstand ist der Erfahrungsaustausch über einen Anbieter bzw. dessen Leistungsangebot, ohne dass dabei kommerzielle Interessen im Vordergrund stehen (*Bayón/Weber/von Wangenheim* 2002). Im Rahmen dieser Mund-zu-Mund-Propaganda geben zufriedene und loyale Kunden Weiterempfehlungen ab, durch die neue Kunden gewonnen bzw. Abwanderung bestehender Kunden verhindert werden. Insbesondere bei Leistungen, die ein hohes Maß an Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften aufweisen und bei denen eine Qualitätsbeurteilung durch den Kunden nur mit großer Unsicherheit und, wenn überhaupt, erst nach der Inanspruchnahme der Leistung möglich ist, ist die Kaufentscheidung mit einem großen Risiko verbunden (*Diller* 1995b, S. 42). In diesem Zusammenhang werden Referenzen aufgrund ihrer privaten Eigenschaft als besonders vertrauenswürdig und somit besonders relevant für das Image des Anbieterunternehmens angesehen.

Der Referenzwert setzt sich aus dem **Referenzvolumen** und dem **Referenzpotenzial** zusammen. Als eine produktklassenspezifische Kennzahl ergibt sich das Referenzvolumen aus dem jährlichen Deckungsbeitrag eines durchschnittlichen Kunden, gewichtet durch den Grad, zu dem die Kaufentscheidung eines Konsumenten durch die Referenz von Verwandten, Freunden oder Kollegen prinzipiell beeinflusst wird. Hierzu muss eine valide Schätzung der durchschnittlichen Bedeutung von Weiterempfehlungen für die Gesamtpräferenzbildung erfolgen (*Diller* 2002, S. 311). Das Referenzvolumen repräsentiert die Seite des Referenznehmers (Rezipienten). Im Gegensatz dazu wird das Referenzpotenzial auf individueller Basis bestimmt. Es bildet die Fähigkeit eines aktuellen Kunden ab, die Kaufentscheidung eines potenziellen Kunden innerhalb

seines sozialen Netzwerks durch positive oder negative Informationen über ein Unternehmen zu beeinflussen. Das Referenzpotenzial deckt die Perspektive des Referenzgebers ab. Entscheidend für das Referenzpotenzial ist also erstens die Anzahl von Individuen, die ein Kunde innerhalb eines bestimmten Zeitraums aufgrund seines Einflussvermögens sowie Kontakthäufigkeit, -intensität und der Größe seiner sozialen Beziehungsnetzwerke erreichen kann. Eine zweite Determinante ist das Ausmaß der Beeinflussung, die Referenzen auf die Kaufentscheidung eines referenzempfangenden Konsumenten ausüben. Dieser Grad der Meinungsführerschaft bestimmt die Stärke der Referenzen und hängt von den Produkt- und Marktkenntnissen ab. Die Zufriedenheit des Referenzgebers als dritte Einflussgröße des Referenzpotenzials lenkt die Richtung (positiver oder negativer Inhalt) der Referenzgespräche.

Die Komponenten des Referenzwertes sind in **Abbildung 2-1** dargestellt. Insgesamt zeigt **Abbildung 2-1**, dass Referenzen erhebliche Multiplikatorwirkungen entfalten können, die die kommerzielle und überwiegend durch Massenmedien geprägte Form der Kundenansprache ergänzen oder im Extremfall sogar ersetzen können.

Abbildung 2-1: Komponenten des Referenzwertes



Quelle: in Anlehnung an *Cornelsen* (2000), S. 199.

Allerdings sind die genannten Einflussgrößen, insbesondere auf der Ebene individueller Kunden, schwierig und nur bei hohem Erhebungsaufwand zu messen (Cornelsen 2000, S. 32 ff.). So scheint die Schätzung der Anzahl zukünftig geworbener Kunden angesichts der Unkenntnis der Unternehmen schwer möglich, da das Referenzverhalten der Bestandskunden meist im Verborgenen stattfindet und vom Unternehmen nicht dokumentiert werden kann. Jedoch kann mit so genannten „Kunden werben Kunden“-Programmen versucht werden, das Weiterempfehlungsverhalten zumindest teilweise offen zu legen. Die Referenzwertberechnung für einen „fiktiven“ Kunden könnte sich wie folgt darstellen (Bauer/Hammerschmidt 2005, S. 336):

- **Referenzrate** (z.B. 3 %): Durchschnittlicher Anteil des Deckungsbeitrags eines gewonnenen Kunden, der auf Referenzen zurück zu führen ist: hat z.B. eine Referenz einen Einfluss von 30 % auf die Kaufentscheidung und wurde über den Kauf mit 10 Personen gesprochen, dann ist die Referenzrate pro Referenzgeber $30\%/10 = 3\%$
- **Deckungsbeitrag** (z.B. Euro 500): Durchschnittlicher jährlicher Deckungsbeitrag eines potenziellen Kunden
- **Soziales Netzwerk** (z.B. 15): Größe des sozialen Netzwerks: Anzahl von Personen (Rezipienten), mit denen der betrachtete Kunde produktbezogene Diskussionen führt
- **Meinungsführerschaft** (z.B. 70 %): Grad, zu dem ein bestimmter Referenzgeber die Kaufentscheidung eines anderen beeinflusst (Überzeugungskraft)
- **Zufriedenheit** (z.B. +1): zufriedene Kunden unterstützen den Kauf und verbreiten somit positive Referenzen (+1), unzufriedene Kunden argumentieren gegen den Kauf und geben daher negative Referenzen (-1)

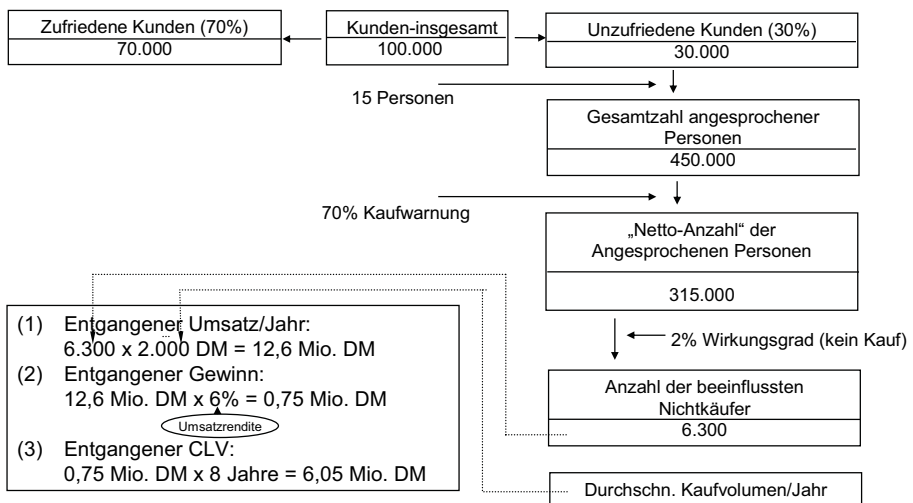
Der jährliche Referenzwert für den „fiktiven“ Kunden ergibt sich somit als

$$0,03 \times 500 \times 15 \times 0,7 \times (+1) = \text{Euro } 157,50.$$

Die Verwendung des Begriffs Referenz im Gegensatz zum positiv geladenen Begriff der Weiterempfehlung soll darauf hinweisen, dass eine Beeinflussung sowohl positiv als auch neutral oder negativ ausfallen kann. Das Referenzverhalten der Kunden kann erhebliche Wertebüßen verursachen. Referenzgespräche, in denen sich Kunden untereinander über negative Konsumerlebnisse und Unzufriedenheit mit einem Anbieter austauschen, können potenzielle Kunden von der Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen abhalten oder bestehende Kunden zur Abwanderung bewegen (Cornelsen 2000, S. 191). Insbesondere ist anzunehmen, dass unzufriedene Kunden mit weit mehr Individuen über ihre Unzufriedenheit reden, d.h. negative Referenzen abgeben, als zufriedene Kunden Weiterempfehlungen erteilen (**asymmetrischer Kommunikati-**

onshebel). Die ökonomischen Effekte negativer Referenzen sind in **Abbildung 2-2** beispielhaft dargestellt.

Abbildung 2-2: Ökonomische Auswirkungen negativer Referenzen



Quelle: in Anlehnung an *Stauss/Seidel* (1996), S. 268.

Die Erfolgswirkungen des Referenzverhaltens müssen dem Referenzgeber originär zugerechnet werden, auch wenn sie nicht in der eigenen Geschäftsbeziehung entstehen. Selbst wenn aber das Referenzverhalten nicht unmittelbar zur Kaufentscheidung führt, sondern lediglich zur Präferenzbildung des Referenznehmers beiträgt, können Referenzen zukünftig und deshalb indirekt zu monetären Effekten führen. Der individuelle Kundenwert des entsprechend beeinflussten Referenzempfängers ist dann, zumindest anteilig, dem Wert des bestehenden Kunden zuzuschlagen, um dem Verursachungsprinzip zu entsprechen.

Informations- und Kooperationswert

Neben dem Referenzpotenzial, welches aus der Kommunikation und Interaktion der Kunden untereinander resultiert, kann auch die Kommunikation zwischen Kunden und dem Anbieterunternehmen die Wertschöpfung positiv beeinflussen. Der Informations- und Kooperationswert beschreibt den Wert der **Ingoing-Information** eines Kunden, d.h. des Informationsflusses zwischen den Austauschpartnern innerhalb

einer Geschäftsbeziehung, der eigeninitiiert oder durch Anbietermaßnahmen induziert sein kann (Tomczak/Rudolf-Sipötz 2001, S. 134). Das Kooperationspotenzial entsteht also, wenn Kunden Funktionen, die das Unternehmen betreffen, teilweise übernehmen.

Als Quelle von Informationen kann einem Kunden eine erhebliche Bedeutung sowohl für operative als auch strategische Fragestellungen zukommen (insbesondere bei Konsumexperten wie Lead Users). Diese Informationen können zum einen Prozessinnovationen unterstützen, die Kostensenkungen durch Effizienzverbesserung und folglich günstigere Transaktionen mit dem Kunden selbst oder anderen Kunden ermöglichen. Produktentwicklungen und -verbesserungen können resultieren, die neue Erlösquellen erzeugen (Gruner/Homburg 1999). Die mit Anregungen, Verbesserungsvorschlägen und Beschwerden einhergehenden Verbesserungen der Service- und Produktqualität können die Preisbereitschaft erhöhen. Durch Feedback von Kunden an die Mitarbeiter können die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Folge höherer Produktivität und geringerer Fluktuation erhöht werden. Mit zunehmender Bindung steigt in der Regel die Auskunftsbereitschaft und Kooperationsbereitschaft, da die Abwanderungsoption aufgrund hoher Wechselkosten zunehmend unattraktiv wird.

Der Informationswert verdeutlicht, dass nicht nur die monetären Wertbeiträge des Kunden in seiner Rolle als Käufer und Leistungsabnehmer, sondern auch die Wertbeiträge in seinen anderen Rollen z.B. als Co-Produzent, als Informant, Co-Marketer, Co-Entwickler berücksichtigt werden müssen (Gouthier/Schmid 2001, S. 225 ff.). Kundenbeschwerden stellen eine besondere Art von Informationen für das Unternehmen dar. Sie dienen zum einen dazu, auf ein als schädigend empfundenenes Verhalten des Anbieters aufmerksam zu machen und Wiedergutmachung für erlittene Beeinträchtigungen zu erreichen, zum anderen sollen sie eine Änderung des kritisierten Verhaltens erreichen. Aufgrund des letzteren Aspekts kann das Unternehmen indirekt Handlungsempfehlungen ableiten, um die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung positiv zu beeinflussen (Stauss/Seidel 1996, S. 47 f.).

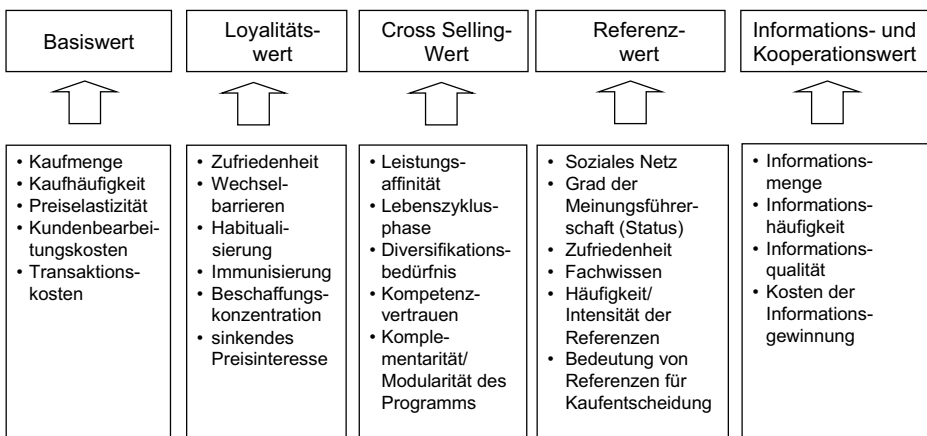
Um letztlich als Komponenten des Kundenwertes berücksichtigt werden zu können, muss der Wertbeitrag der Informationen quantifiziert werden. Um das Informations- und Kooperationspotenzial individueller Kunden zu quantifizieren, müssen einerseits der Nutzen aus der Umsetzung dieser Informationen und andererseits die Kosten für die Erfassung, Auswertung und Umsetzung dieser Informationen einander gegenübergestellt werden. Bei der Erfassung des Informationsnutzens geht es in erster Linie darum, die durch die kundenbezogenen Informationen ermöglichten Kosteneinsparungen und/oder Erlöszuwächse zu bestimmen und den Kunden verursachungsgerecht zuzurechnen (Stauss/Seidel 1996, S. 257). Bei den Kosten der Informationserfassung, -auswertung und der anschließenden Umsetzung ist zu beachten, dass insbesondere die kurzfristig anfallenden Kosten der Umsetzung, z.B. im Rahmen von Produktinnovationen oder Prozessverbesserungen, nicht alleine dem informationslie-

fernden Kunden belastet werden können, sondern auch der langfristige Nutzen für das Unternehmen mitkalkuliert werden muss.

Diller schlägt als Ansatzpunkt der Monetarisierung des Informationspotenzials die Ermittlung der Opportunitätskosten der Informationsbeschaffung vor. Allerdings sind angesichts der Vielfalt möglicher Informationen und der Umsetzung in konkrete Maßnahmen der Informationsbeschaffung diese Opportunitätskosten schwer bezifferbar (Diller 2002, S. 307).

In **Abbildung 2-3** sind abschließend die Kriterien zur Quantifizierung der fünf Kundenwertkomponenten dargestellt.

Abbildung 2-3: Einflussfaktoren der Kundenwertkomponenten (Teilwerte)



2.3 Strategien des Kundenmanagement

2.3.1 Beziehungsmarketing als Kernstrategie

Als das strategische Grundkonzept des wertorientierten Kundenmanagement ist das **Beziehungsmarketing** anzusehen, welches als Gegenstück zur engen Transaktionsorientierung zu verstehen ist. Diesem Verständnis liegt die Erkenntnis zugrunde, dass Kundenbindungs- und Relationship-Maßnahmen oftmals profitabler sind als Kostenkiller-Programme oder Akquisitionsfetischismus. Die Gewinnung neuer Kunden wird als wesentlich teurer (Faktor 5 – 6) angesehen, als bestehende Kunden zu halten. Empirische Studien zeigen, dass eine Senkung der Abwanderungsquote um 5 % den Ge-

winn, je nach Branche, bis zu 85 % steigern kann (Reichheld/Sasser 1990, S. 142 f.). Während das transaktionsorientierte Marketing auf die Gewinnung von Neukunden fokussiert ist, rückt beim beziehungsorientierten Marketing die Aufrechterhaltung und Intensivierung einer vorhandenen Geschäftsbeziehung in den Mittelpunkt. Eine Geschäftsbeziehung entsteht aus der Interaktion zwischen Kunden und Anbieterunternehmen und zeichnet sich durch ihre langfristige, interaktive und investive Eigenschaft aus. Grönroos hebt hervor, dass eine Geschäftsbeziehung zwar in der Regel, jedoch nicht notwendigerweise langfristiger Natur sein muss. Wichtig ist aber, dass sie über den Horizont von einzelnen Transaktionen hinausgeht (Grönroos 1994, S. 9). Demgegenüber betrachtet das traditionelle Marketing, aufgrund der ausschließlichen Orientierung am Gütertausch, die Kaufakte der Kunden als einzelne, voneinander isolierte Transaktionen. Das operative Marketing konzentriert sich darauf, mit dem Instrumentarium des Marketing-Mix (vier Ps: Product, Price, Promotion und Place) potenzielle Kunden jedes Mal aufs neue als Transaktionspartner zu gewinnen. Eine Unterscheidung zwischen Bestandskunden und Neukunden findet somit im Transaktionsmarketing nicht statt.

Die strategischen Stoßrichtungen des Kundenbeziehungsmarketing lassen sich durch folgende vier Prinzipien zum Ausdruck bringen (Bauer/Hammerschmidt 2004, S. 94 ff.; Diller 1995a, S. 443 f.): Die Individualisierung des Marketing auf die spezifischen Bedürfnisse einzelner Kunden („**Customizing**“), die Selektion und priorisierte Betreuung von langfristig profitablen Kunden gegenüber weniger wertvollen Kunden („**Exklusivieren**“), die wechselseitige Kommunikation mit den Kunden in Form eines Dialogs („**Interagieren**“) sowie die aktive und systematische Einbeziehung des Kunden in die Wertschöpfungsprozesse des Anbieters („**Integrieren**“). Diese Strategien dienen dazu, den Wertbeitrag des Marketing sowohl durch Selektion und anschließenden Aufbau und Gestaltung, aber auch die Beendigung von Geschäftsbeziehungen mit bestimmten Kundengruppen zu maximieren (Helm/Günter 2001, S. 10).

2.3.2 Marktsegmentierungsstrategie

Als wesentliche Strategie soll hier die **Marktsegmentierung** herausgegriffen werden. Um die richtigen Kundenbeziehungen auszubauen und die richtigen zu beenden, sind Kunden auf Basis ihres Umsatzpotenzials zu segmentieren, um jene Segmente zu identifizieren, bei denen ein intensives Beziehungsmarketing und eine segmentspezifische Bearbeitung rentabel erscheinen. Für bestimmte Segmente kann es durchaus sinnvoll sein, nicht in den Aufbau dauerhafter Beziehungen zu investieren und ein Transaktionsmarketing zu betreiben. Dieses zielt v.a. auf eine effiziente Abwicklung einmaliger Transaktionen ab, um hier einmalig hohe Deckungsbeiträge abzuschöpfen. Auch kurzfristige aktive Transaktionskunden („Schmetterlinge“) können hochprofitabel sein, wie empirische Befunde zeigen (Reinartz/Krafft 2001; Reinartz/Kumar 2000). Die Gründe können in hohen Bestellfrequenzen in kurzer Zeit aufgrund vieler Pro-

bierkäufe, geringeren Mailingkosten und der Zahlung evtl. hoher Preise aufgrund fehlender Kenntnisse und Lerneffekte liegen (Reinartz/Krafft 2001). Bei Transaktionskunden ist es wichtig, den optimalen Zeitpunkt zu bestimmen, zu dem die Betreuung reduziert wird. Ein Umwerben von Kunden darf nur solange erfolgen, wie sie aktiv sind (kurze, intensive, schnelle Aktionen; Werbebriefe).

Die wesentliche Problematik der wertorientierten Kundensegmentierung besteht in der Prognose der Kundenwerte. Hierzu existieren jedoch einige Lösungsansätze. So ist es möglich, das Prognoseproblem in ein Klassifikationsproblem zu überführen, indem man für das Merkmal „Kundenwertentwicklung“ eine Klassifikation auf Basis soziodemografischer Kriterien einführt und anschließend potenzielle Kunden einer dieser ermittelten Klassen zuordnet. Typische Verfahren zur Lösung von Klassifikationsproblemen sind die Diskriminanzanalyse, die logistische Regression, künstliche neuronale Netze und Klassifikationsbäume.

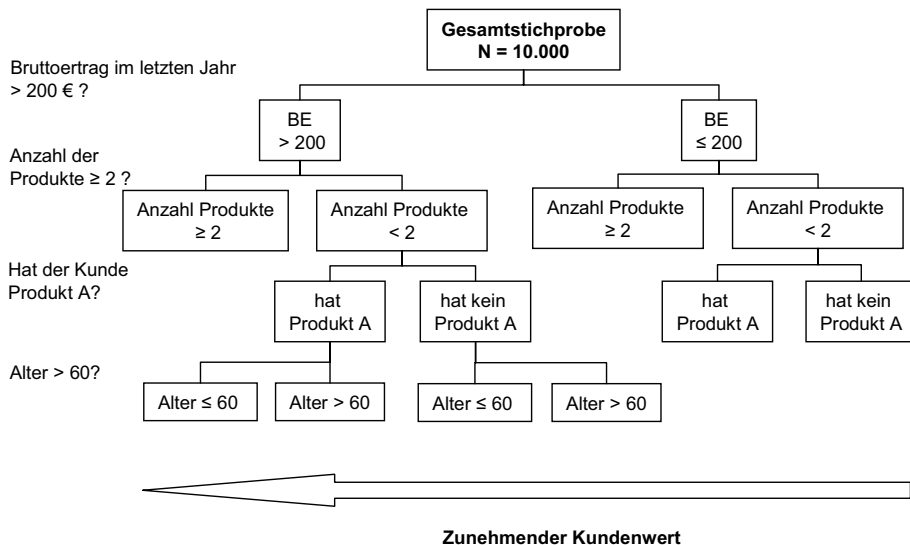
Die Klassifikation hat das Ziel, jene Merkmale (Alter, Beruf, Familienstand, Einkommen etc.) herauszufinden, die die Zugehörigkeit zu einer Gruppe (hier also einem bestimmten Kundenwertsegment) ausmachen. Diese Merkmale werden in eine Klassifikationsfunktion zusammengefasst, anhand welcher neue Objekte (also Kunden) den bereits existierenden Klassen zugeordnet werden können (Berry/Linoff 1999, S. 10). Mit Hilfe diverser Analysemethoden können Bestandskunden nach der Zielgröße Kundenwert in homogene Gruppen eingeteilt werden, indem besonders „trennscharfe“ Kundenwertkriterien ermittelt werden. Beispielsweise kann es das Ergebnis einer kundenwertorientierten Segmentierung sein, dass das Bildungsniveau, der Beruf und die bisherige Produktnutzungsdauer die entscheidenden Indikatoren für die langfristige Entwicklung des Kundenwertes sind. Sind die Ausprägungen dieser Indikatoren für einen potenziellen Kunden bekannt, kann daraus dessen Kundenwert prognostiziert werden.

Als ein leistungsfähiges und praxistaugliches Verfahren wird das **Entscheidungsbaumverfahren** näher betrachtet. Es wird zwischen Klassifikations- und Regressionsbäumen unterschieden (Küsters 2001, S. 109 f.). Während bei Klassifikationsbäumen die abhängige Variable nominal skaliert ist, liegt bei Regressionsbäumen eine metrisch skalierte Variable als abhängiges Merkmal vor. Da der Klassifikationsbaum aufgrund der niedrigeren Anforderung an das Skalenniveau der abhängigen Variable häufiger zum Einsatz kommt, werden im folgenden nur Klassifikationsbäume betrachtet. Klassifikationsbäume beschreiben die Objekte anhand von trennfähigen Objektmerkmalen und ihren Ausprägungen, die in einer baumähnlichen Struktur angeordnet sind.

Bei den Entscheidungsbäumen handelt es sich um ein Verfahren des überwachten Lernens, d.h. das Modell (der Baum) wird anhand einer bestehenden Datenmenge (sog. Trainingsdatenmenge), z.B. anhand der Daten der Stammkunden, aufgebaut, für die die Klassifikation der einzelnen Datensätze bereits bekannt ist. Zu Beginn ist die gesamte Datenmenge der Wurzel des Baumes zugeordnet, dann wird diese mittels bestimmter Partitions-Algorithmen sukzessiv unterteilt. Die so entstehenden Teilda-

tenmengen werden den Knoten des Baums zugeordnet. Ziel der Unterteilung ist, die „Reinheit“ oder „Homogenität“ in bezug auf die Klassenzugehörigkeit im jeweiligen Knoten zu optimieren. Ist eine weitere Unterteilung eines betrachteten Knotens nicht mehr möglich oder sinnvoll, so wird er zum Blatt- oder Endknoten. Bei der Unterteilung der Datenmenge geht es darum, die Merkmale zu finden, anhand derer die Daten am besten bezüglich des Zielkriteriums diskriminiert werden können, d.h. die Klassenzugehörigkeit bestimmt werden kann. Für die Kundenwertanalyse kann beispielsweise der gesamte Stammkundenbestand mittels Klassifikationsbaum anhand trennscharfer Kriterien bezüglich des Kundenwertes zerlegt werden. Dies soll anhand eines Beispiels mit einem binären Klassifikationsbaum (vgl. **Abbildung 2-4**) veranschaulicht werden.

Abbildung 2-4: Klassifikationsbaum zur kundenwertbasierten Segmentierung



Dabei wird eine Gesamtstichprobe von 10.000 Kunden untersucht und so zerlegt, dass sich die Kunden innerhalb einer resultierenden Gruppe hinsichtlich des Kundenwertes stark ähneln. Vier trennscharfe Kriterien werden festgestellt, die die Höhe des Kundenwertes besonders stark beeinflussen.

- Höhe des Bruttoertrags (höher als 200 €)
- Anzahl der genutzten Produkte (kleiner als 2)

- Nutzung eines bestimmten Produktes A (ja/nein)
- Alter (älter als 60)

Je nach Zugehörigkeit zu den (End-)Blättern des Baums haben Kunden unterschiedlich hohe Kundenwerte. Beispielsweise hat ein Kunde, der im letzten Jahr mehr als 200 € Bruttoertrag erbracht hat und der aktuell nicht weniger als 2 Produkte des Anbieters in Anspruch nimmt, den höchsten Kundenwert (linker Pfad). Hingegen hat ein Kunde, der im letzten Jahr nicht mehr als 200 € Bruttoerträge erwirtschaftet hat, aktuell weniger als zwei Produkte des Anbieters nachfragt und Produkt A nicht in Anspruch nimmt, den niedrigsten Kundenwert (rechter Pfad).

Eine wesentliche Einschränkung des Klassifikationsbaumverfahrens besteht darin, dass das Modell keine akkuraten Ergebnisse liefern wird, wenn es auf Daten angewendet wird, die entscheidend und in nicht bekannten Punkten von den Trainingsdaten abweichen (Herrmann/Homburg 2000, S. 24). Deshalb dürfen als Trainingsdaten nur Daten „aus der jüngeren Vergangenheit“ herangezogen werden, und es muss regelmäßig überprüft werden, ob sich einschneidende Veränderungen in der Umwelt ergeben haben.

Der Klassifikationsbaum eignet sich insbesondere für die Kundenwertanalyse, weil das Verfahren durch die Anwendung auf neue Datensätze ein implizites Prognosemodell darstellt, das die Kunden nach dem Zielkriterium des Kundenwertpotenzials in homogene Gruppen unterteilen kann und damit sowohl eine Klassifikation der Kunden als auch eine Vorhersage künftigen Kundenverhaltens bewerkstelligt. Indem die bekannte Klassifikation der Trainingsdatensätze in Regeln umgesetzt wird und diese generalisierten Regeln in Form des Baumes auf neue Datensätze angewandt werden, wird eine Prognose des zukünftigen Kundenverhaltens getroffen, nämlich dass das Verhalten der zu klassifizierenden Kunden dem der bereits klassifizierten Kunden stark ähneln wird.

2.4 Maßnahmen des Kundenmanagement

Wie in der Einführung zu diesem Kapitel erwähnt, ist unter Customer Equity-Management ein an den individuellen Kundenwerten der gegenwärtigen und zukünftigen Kunden ausgerichtetes Akquisitions- und Bindungsmanagement mit dem Ziel der stetigen Erhöhung der Customer Equity zu verstehen. Um diese Ziel zu erreichen, müssen alle Instrumente darauf abzielen, den Wert der Unternehmensleistungen bzw. der Produkte **für** den Kunden (d.h. den Nutzen) zu erhöhen. Erst die Stiftung eines „Wertes für den Kunden“ führt zu positiven Reaktionen des Kunden, die dann durch Kaufakte zu einem monetären Wert **des** Kunden für das Unternehmen führen. “Cus-

tomers remain loyal, not because of promotions and marketing programs, but because of the value they receive" (Reichheld 1994, S. 15). Insofern ist die Stiftung eines Kundennutzens und die Auslösung bestimmter Verhaltenswirkungen (Zufriedenheit, Loyalität) eine Zwischenstufe, die zwischen den Marketingmaßnahmen und der Generierung eines Kundenwertes liegt (vgl. hierzu Kapitel 5).

Tabelle 2-2: Maßnahmen zur Beeinflussung der Kundenwertbestandteile

	Basiswert	Loyalitätswert	Cross-Selling-Wert	Referenzwert	Informationswert
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Customizing ■ Schaffung von Added Value 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produktbaukästen ■ Systemangebote (Erweiterungen, Updates) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Corporate Design ■ Cross Couponing ■ Bundling 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einbeziehung in Produktentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beeinflussung von Produktkenntnissen und -involvement
Preis	<ul style="list-style-type: none"> ■ Preisbündelung ■ Yield Management 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Target-Pricing 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Paket-Preise 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Weiterempfehlungsbezogenes Prämien-system 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rabattpolitik
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Direkt-Mailing 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Individualisierte Dialogketten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ „Kombi-Werbung“ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufbau von „Referenzgruppen“ (Communities, Clubs, Chat Rooms) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kundenspezifische Hotlines
Distribution	<ul style="list-style-type: none"> ■ Online-Vertrieb ■ Abo-Vertrieb 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Online-Vertrieb (Zugangscode) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Database-gestützte Distribution 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organisationale Höherstufung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorschlagsbezogene Incentives für den AD

Quelle: in Anlehnung an *Cornelsen* (2000), S. 288.

Wie **Tabelle 2-2** zeigt, können sich Maßnahmen zur Erhöhung des Kundennutzens auf alle Teilkundenwerte auswirken. Zur Steigerung des **Basis- und Loyalitätswertes** kann innerhalb der Produktpolitik durch ein Anbieten individualisierter Produkte und Services (Customizing) der Nutzen im Vergleich zu Konkurrenzprodukten erhöht werden. Der **Cross-Selling-Wert** kann erhöht werden, indem durch ein einheitliches und konsistentes Design aller Produkte ein Zusammenpassen signalisiert wird, wodurch eine Affinität auch zu anderen Produktkategorien des Anbieters aufgebaut wird (Produktpolitik). Ein Kauf von Leistungspaketen oder sogar Komplettlösungen kann v.a. durch das Instrument der Preisbündelung (Preispolitik) unterstützt werden (Diller 2000). Durch Hinweise auf komplementäre Produkte in der Werbung, durch Verlinkungen auf Webseiten oder Empfehlungssysteme (Kommunikationspolitik) kann ein Cross Selling ebenso intensiviert werden (Raphel 2001, S. 60 f.).

Weiterempfehlungsprämien können Anreize für die Anwerbung von Neukunden durch Bestandskunden darstellen. Als Nebeneffekt werden die von einem Kunden erfolgreich empfohlenen Kunden dokumentiert, dies kann als Grundlage dafür dienen, das **Weiterempfehlungsverhalten** in Bezug auf Neukunden in der Zukunft zu prognostizieren. Mit sogenannten „Kunden werben Kunden“-Programmen kann also das Weiterempfehlungsverhalten auch besser kontrolliert werden (Biyalgorsky/Gertsner/Libai 2001, S. 82 ff.). Eine Einschätzung des Referenzpotenzials nach diesem Verfahren unterliegt der Einschränkung, dass weder die negativen Referenzen noch die positiven, nicht sofort zum Geschäftsabschluss führenden Referenzen berücksichtigt werden. Fasst man allerdings das Referenzpotenzial eines Kunden weiter als die Anwerbung von Neukunden, dann müsste außerdem die positive Referenzwirkung in Form von gesteigerter Kundenloyalität und verhinderter Abwanderung quantifiziert werden. Zur Verstärkung der Meinungsführerschaft von sozial aktiven und zufriedenen Kunden kann der Anbieter versuchen, die Fachkompetenz zu erhöhen. So könnten regelmäßig mittels gezielt gestreuter Markt- und Produktinformationen im Rahmen von Kundenschulungen, Workshops oder Messen segmentbezogene Meinungsführer i.S. von Insidern aufgebaut werden. Weiter wäre es denkbar, Kunden durch Einladung zu Produkttests, Integration in die Entwicklung oder durch Mitgliedschaft in VIP-Kundenclubs stärker zu involvieren (Cornelsen 2000, S. 289 f.).

Die Integration von führenden Kunden in die Produktentwicklung (etwa durch Bereitstellung von Programmierumgebungen für „Computerfreaks“ in Softwareunternehmen oder car clinics für Motorsportfans) kann nicht nur Referenzen anregen, sondern auch das **Informations- und Innovationspotenzial** von Kunden abschöpfen. Als Maßnahme der aktiven Informationsbeschaffung können beispielsweise besonders innovative Schlüsselkunden (sog. Lead User) in den Innovationsprozess des Anbieterunternehmens eingebunden werden, damit sie sich im Rahmen von institutionalisierten Kooperationen an der Entwicklung und Verbesserung von innovativen Produkten und Leistungen beteiligen (Gruner/Homburg 1999). Das Grundprinzip besteht darin, Kundenkontakte nicht auf isolierte Transaktionen zu beschränken, sondern kontinuierliche Interaktionen auch zwischen den Transaktionen sicherzustellen. Daher besteht

v.a. in der Entwicklung von Instrumenten zur Erhöhung der Interaktivität und der Intensivierung des Dialogs eine entscheidende Aufgabe des Kundenmanagement.

Zur Erhöhung des Informationswertes besteht ein weiteres zentrales Instrument darin, Beschwerdehürden abzubauen und Kunden für ihr Informationsverhalten zu belohnen. Beschwerden verursachen materielle und emotionale Kosten. Nur wenn der erwartete Nutzen aus dem Informationsverhalten höher ist als die Kosten, werden Kunden Information an das Unternehmen herantragen (Homburg/Schneider/Schäfer 2003). Der Anbieter hat einen entscheidenden Einfluss auf die Informationskosten der Kunden. Maßnahmen wie die Einrichtung von kundenspezifischen Hotlines, die Implementierung von vorschlagsbezogenen Rabatten bzw. Prämien sind Instrumente zur Senkung der Informationskosten aus Kundensicht. Insgesamt ist ein aktives Informations- und Beschwerdemanagement erforderlich, um das latent vorhandene Informationspotenzial in Wertsteigerung umzuwandeln.

Augrund der Vielfalt möglicher operativer Maßnahmen konnte hier nur ein knapper Überblick gegeben werden (für weitere Maßnahmen und Instrumente zur Beeinflussung der Wertkomponenten vgl. Lanning 1998, S. 71-76; Rackham/DeVincetis 1998, S. 12-29).

3 Wertorientiertes Markenmanagement

3.1 Ziele des Markenmanagement

Mit der zunehmenden Homogenisierung der Kernleistungen wird es immer schwieriger, sich in der Wahrnehmung der Nachfrager von Konkurrenzleistungen zu unterscheiden. Zudem tragen die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien wie Vergleichstools und Suchagenten im Internet zu einer Erhöhung der Markttransparenz und besserer funktionaler Vergleichbarkeit bei. Aufgrund derartiger struktureller und technologischer Entwicklungen steigt die Bedeutung der Marke als Differenzierungs- und Orientierungsmerkmal, durch das Anbieter versuchen, sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Die Marke trägt dazu bei, dass Konsumenten trotz zunehmender Informationsflut zu einer Auswahl- oder Kaufentscheidung gelangt (Bauer/Huber 1997, S. 5; Meffert/Koers 2001, S. 292). Eine Marke ist ein konsistentes Unternehmensversprechen, sie ist das „Gesicht“ eines Unternehmens, mit dem es im Wettbewerb auftritt. Die Marke dient als unverwechselbares Kennzeichen für Produkte und Dienstleistungen.

Für Unternehmen gilt es daher, die Marke in einem von Verdrängungswettbewerb geprägten Marktumfeld zielgruppengerecht zu positionieren, um damit Wachstumspotenziale zu erschließen. Die Etablierung einer Marke erfordert jedoch vom Hersteller beträchtliche Investitionen, da der Aufbau einer Marke nur langfristig, über mehrere Jahre hin möglich ist und den integrierten Einsatz aller Instrumente verlangt (Bauer/Huber 1997, S. 9). In der Schaffung und Erhaltung eines hohen Markenwertes liegt demnach die zentrale Zielsetzung moderner Markenführung, um den Beitrag des Markenmanagements zur Steigerung des Shareholder Value sicherzustellen (Esch/Geus/Langner 2002, S. 474). Die wertorientierte Markenführung setzt sich demnach als strategische Ausrichtung des Markenmanagement immer mehr durch, weil sie über die Verknüpfung einer markt- und ergebnisorientierten Führungskonzeption sowohl qualitative als auch quantitative Daten berücksichtigt. Oftmals erfolgt hier allerdings eine kurzsichtige Justierung von Markenstrategien zur Aufbesserung jährlicher Performanzenwerte, anstatt eines strategisch orientierten Aufbaus von Erfolgspotenzialen.

Homburg/Schäfer sehen als Aufgabe der Markenführung den systematischen Aufbau und Pflege von Marken, mit dem Ziel, die eigenen Produkte von denen der Wettbewerber als überlegen abzugrenzen und eine konsequente Besetzung zielstrategischer

Märkte und Marktschichten zu gewährleisten (Homburg/Schäfer 2001, S. 158). Insgesamt ist als die Kernaufgabe der klassischen Markenführung die Positionierung durch Lieferung eines spezifischen, prägnanten Nutzenversprechens zu sehen. Dabei zeigt sich, dass diese Aufgabe in einem Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Anpassung steht (Esch/Wicke 1999, S. 42). So ist bei allen Maßnahmen, die im Rahmen der Markenführung unternommen werden, vor allem darauf zu achten, dass die Kontinuität im Markenkern gesichert bleibt. Das Markenmanagement verfügt innerhalb der beiden Strategiedimensionen Markenpositionierung und Markenstruktur über vielfältige Handlungsoptionen, die im Rahmen dieses Kapitels vorgestellt werden.

Aus strategischer, langfristiger Sicht dient die Erfüllung der genannten Aufgaben dazu, die Wahrnehmung der Marke durch die Konsumenten so zu beeinflussen, dass sie folglich zu markeninduzierten Erträgen beim Markeninhaber führt. Durch die Markenführung soll letztlich der Absatz erhöht und durch die Vergrößerung des preispolitischen Spielraums der Nettodeckungsbeitrag einer Marke erhöht werden, um so den Unternehmenswert zu steigern. Immer sind jedoch die Konsumenten die Quelle der Markenwertentstehung, so dass Markenmanagement im Kern als „Kopf- und Herzsteuerung“ zu verstehen ist (Esch/Wicke 1999, S. 43). Der Aufbau von Markenstärke ist somit die Voraussetzung für die Erzielung eines monetären Markenwertes.

3.2 Markenwert-Konzept

Grundsätzlich kann der Markenwert aus zwei Perspektiven erfasst und untersucht werden. Aus Sicht des Anbieters (Unternehmen, Markeninhaber) wird der Markenwert als eine monetäre Nettogröße aufgefasst, indem die durch eine Marke generierten Zahlungsströme betrachtet werden, die zum Wert des technisch-physikalischen Produktes addiert werden. In diesem Sinne wird Markenwert als **ökonomischer, monetärer oder finanzorientierter Markenwert** verstanden, für den sich in der englischsprachigen Literatur der Begriff Brand Equity findet (Franzen/Trommsdorf/Riedel 1994, S. 1375; Berndt/Sander 1994, S. 1355; Rust et al. 2004). Bei konsumentenorientierter Betrachtung hingegen wird der Wert einer Marke über die Reaktionen, die eine Marke beim Konsumenten hervorruft und die die Markenwahl beeinflussen, erfasst. In diesem Sinne wird Markenwert als **Markenstärke, Markenkraft** oder **Customer Based Brand Equity** verstanden. Markenstärke stellt die qualitativen Komponenten in den Vordergrund, die sowohl psychologischer als auch verhaltensbezogener Natur sind (Aaker 1992, S. 43; Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 34 ff.).

Gemeinsam ist allen bisherigen Definitionsvorschlägen die Absicht, ein Maß zu beschreiben, welches für den immateriellen Wert des Rechtes steht, den Markennamen zu nutzen, und der von dem sonstigen Firmenwert unabhängig ist (Riedel 1996, S. 33). Beide Ansichten sollen im Folgenden näher betrachte werden.

3.2.1 Anbieterorientierte Perspektive: Monetärer Markenwert

Bei der Betrachtung des Markenwertes aus der monetären Perspektive wird dieser als „immaterieller Aktivposten“ bzw. Vermögensgegenstand betrachtet und stellt vor allem ein den Erfolg bewertendes Maß dar. Zielsetzung der finanzorientierten Markenwertbetrachtung ist es demnach, zu einer quantitativen, monetär ausdrückbaren Ergebnisgröße zu gelangen. Definitionsansätze aus dieser Kategorie haben die Gemeinsamkeit, dass sie den Markenwert als einen zu berechnenden Geldwert auffassen. Sie unterscheiden sich untereinander hauptsächlich in Bezug auf die zeitliche Dimension, d.h. sie sind entweder zukunfts- oder vergangenheitsorientiert (Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 37). Somit lassen sich im Rahmen des ökonomischen, monetären Markenwertverständnisses zwei Begriffsfassungen unterscheiden: der investitionstheoretische und der gewinnorientierte Markenwert. Nach der **investitionstheoretischen** Auffassung handelt es sich beim Markenwert um die Summe aller auf den gegenwärtigen Zeitpunkt diskontierten zukünftigen Einzahlungsüberschüsse (Zusatzgewinne), die der Eigentümer aus einer Marke erwirtschaften kann (Kaas 1990, S. 48). Hier wird die zukunftsorientierte Ausrichtung explizit in den Markenwertbegriff integriert. Der **gewinnorientierte** Markenwert ist eine ertragswirtschaftliche Größe, die den periodenbezogenen Markengewinn als Maß für den Markenwert heranzieht (Franzen/Trommsdorf/Riedel 1994, S. 1375).

Zu den zentralen Komponenten zur Bestimmung des monetären Markenwertes gehört das markenspezifische **Preispremium**, welches zum Teil mit dem ökonomischen Markenwert gleichgesetzt wird (Sander 1994, S. 244; Crimmins 1992, S. 141). Das Preispremium gibt den Anteil des Kaufpreises an, der ausschließlich für das Markenzeichen gezahlt wird. Laut Studien von BCG und McKinsey liegt das durchschnittliche Preispremium der Marke Mercedes Benz über die einzelnen Modellreihen (das sog. Dachmarken-Preispremium) bei 35 %. Mercedeskäufer zahlen somit über ein Drittel des Kaufpreises nur für den „Stern“. Der sich unter anderem aus dem Preispremium aber auch dem reinen „Produktpreis“ ergebende Umsatz wird auch als Maßstab des finanziellen Markenwertes herangezogen, wobei sowohl der unternehmensbezogene aktuelle Jahresumsatz als auch die Wachstumsrate des Markenumsatzes zu berücksichtigen sind (Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 79). Der finanzielle Markenwert ergibt sich dann aus der Gegenüberstellung von Markenerlösen und -kosten. Zu letzteren zählen alle markeninduzierten Kosten, also sämtliche Kosten, welche nicht anfielen, wenn das betrachtete Produkt als unmarkiertes Produkt angeboten werden würde (Sander 1994, S. 242). Damit fallen hierunter die Kosten für alle Instrumente der Markenführung. Hierzu zählt v.a. die Werbung, aber auch Kosten der Mitarbeiter im Markenmanagement. Da die selektive Ubiquität bei einer Marke eine wichtige Rolle spielt, stellen auch Kosten für die akquisitorische bzw. selektive Distribution einen Teil der Markenkosten dar (Bauer et al. 2004, S. 11). Letztlich beeinflusst auch die Produktqua-

lität den Markenwert nachhaltig, weshalb Qualitätskosten auch (zumindest zu einem gewissen Teil) als Markenkosten zu verbuchen sind.

3.2.2 Nachfragerorientierte Perspektive: Markenstärke

Die nachfragerorientierte Begriffsfassung des Markenwertes betont nicht den Kaufakt des Konsumenten, sondern auf vorgelagerter Stufe dessen gedanklichen Prozesse als Ausgangspunkt der Wertentstehung. Die Marke wird somit erst durch die Anerkennung und Wertschätzung der Konsumenten konstruiert (Kapferer 1992, S. 9). Der Mehrwert, den eine Marke für den Konsumenten schafft, ergibt sich aus einer emotional und kognitiv begründeten Wertschätzung der Markierung über den funktionalen Nutzen eines Produktes hinaus. Die Wahrnehmung einer Marke durch den Konsumenten ist als die Quelle der Entstehung des Markenwertes anzusehen, wobei alle Assoziationen, Anmutungen und Vorstellungen der Konsumenten in einer bestimmten Wertschätzung des Konsumenten für diese Marke resultieren. *Kapferer* spricht in diesem Zusammenhang von einem „Markenwert in den Köpfen der potenziellen Kunden“ (Kapferer 1992, S. 9). Der Markenwert ergibt sich folglich durch die differierenden Reaktionen von Konsumenten auf Marketingmaßnahmen einer Marke im Vergleich zu identischen Maßnahmen einer fiktiven Marke, die aufgrund spezifischer, im Gedächtnis gespeicherter Markenvorstellungen entstehen. Dabei hat eine Marke einen positiven Markenwert, wenn Konsumenten stärker auf Maßnahmen innerhalb des Marketing-Mix eines Markenartikels reagieren, als sie dies bei identischen Maßnahmen einer fiktiven Marke bzw. eines unmarkierten Produkts tun würden (Keller 1993, S. 1).

Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht ist man folglich weniger an dem ökonomischen Wert interessiert als vielmehr an der Art und Weise, wie man zu dieser Bewertung kommt, d.h. dem Verständnis der Markenfunktion, ihrer Entwicklung, ihrer Nutzenstiftungen. In diesem Zusammenhang werden qualitative Aspekte betrachtet und eine psychologische Verarbeitung der Markeninformationen untersucht. Der Markenwert aus Konsumentensicht kann folglich als Größe aufgefasst werden, die nicht in Geldeinheiten oder einem anderen Maß quantifiziert ist. Bei der Markenstärke handelt es sich zudem um eine relative Größe. Sie kann immer nur im Vergleich zu den Wettbewerbsprodukten, zu einem unmarkierten Produkt oder zu einem Idealwert beziffert werden (Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 37).

Die Markenstärke kann durch verschiedene Indikatoren wie Preispremiumbereitschaft (Aufpreisbereitschaft), Akzeptanz von Brand Extensions, Markenloyalität und Zukunftsaussichten der Marke operationalisiert werden (Valtin 2005). So werden die Konsumenten beispielsweise gefragt, um wie viel günstiger ein alternatives, unmarkiertes Produkt sein müsste, damit es dem Markenprodukt vorgezogen wird, und ob sie bereit wären, es wieder zu kaufen oder weitere Produkte der Marke zu testen. Die Erhebung dieser Indikatoren würde zur reinen Bestimmung eines Indikatorwertes für die Markenstärke ausreichen,

nicht jedoch die gewünschten Hinweise bezüglich einer effizienten Markensteuerung geben. Diese lassen sich erst durch die Bestimmung der Determinanten der Markenstärke gewinnen, die im nächsten Abschnitt betrachtet werden.

Es wird deutlich, dass die beide Perspektiven des Markenwertes nicht zu trennen sind, sondern zwischen diesen vielmehr eine Ursache-Wirkungs-Beziehung besteht. So führt Markenstärke im Sinne einer Antriebskraft des Konsumenten, die aus subjektiver Wertschätzung entsteht, in der Folge zu einer ökonomischen Verhaltensbereitschaft gegenüber der Marke, die letztlich zu einem kapitalisierbaren Wert für den Markeninhaber führt. Der Markenwert wird also durch die Markenstärke determiniert. So kann in einem ganzheitlichen Verständnis Markenwert verstanden werden als „die Gesamtheit aller positiven und negativen Vorstellungen, die im Konsumenten teilweise aktiviert werden, wenn er das Markenzeichen wahrnimmt, und die sich in ökonomischen Daten des Markenwettbewerbs widerspiegeln“ (Schulz/Brandmeyer 1989, S. 365).

Diese Definition erweist sich für den Zweck der Markenführung und -kontrolle als angebracht. Sie beinhaltet Entscheidungen über Ressourcenallokationen (Steuerung) sowie unternehmensinternen und -externen Kontrollgrößen zur Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen, anhand derer die ökonomische Wirksamkeit dieser Maßnahmen kontrolliert werden kann (Sander 1994, S. 237; Sattler 1998, S. 193 f.).

Da der Aufbau von Markenstärke die Voraussetzung zur Steigerung des ökonomischen Markenwertes ist, muss das Markenmanagement vornehmlich an den **Markenstärke-Treibern** (Determinanten) ansetzen. Diese Treiber ergeben sich als Markenbekanntheit, Markenimage, Markenassoziationen, Markenidentität, Markenpersönlichkeit, Unternehmensimage und wahrgenommene Qualität (Valtin 2005). Informationen über die Determinanten des Markenwertes liefern die Basis für Korrekturen und Steuerungen in der Markenentwicklung. Markenmanagement heißt folglich, alle Marken Aspekte so zu gestalten, dass die Marke bei den Nachfragern jene Wirkungen in Wissensstruktur, Entscheidungsprozess und Selbstverständnis erzielt, die letztlich die strategischen und monetären Markenerträge steigern. Diese Treiber sollen im Folgenden näher betrachtet werden.

3.3 Markenstärke-Treiber als Ansatzpunkte des Markenmanagements

Markenbekanntheit

Grundsätzlich ist die Bekanntheit Voraussetzung dafür, dass eine Marke für einen Kauf in Frage kommt. Dabei bezieht sich die Markenbekanntheit auf die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Konsument an eine Marke erinnert sowie die Leichtigkeit, mit der dies erfolgt (Aaker 1992, S. 85). Markenbekanntheit schafft Vertrautheit, woraus

letztendlich Zuneigung und ein Image entstehen können. Die Herstellung einer medialen Sichtbarkeit ist der erste und wichtigste Schritt im Kommunikationsprozess. Im Rahmen der Kommunikation ist darauf zu achten, dass die Bekanntheit einer Marke ihre tatsächliche Verbreitung übertrifft, um ein gewisses Maß an Prestige und Exklusivität zu bewahren und die Marke begehrenswert zu machen. Eine Operationalisierung der Markenbekanntheit kann über folgende Dimensionen erfolgen: Top-of-Mind, spontane Bekanntheit, gestützte Bekanntheit, ungestützte Bekanntheit, Wiedererkennung, Vertrautheit, Werbe-Awareness (Biel 2001, S. 86; Keller 1993, S. 14).

Markenimage

Das Markenimage ist die am meisten akzeptierte und wichtigste Determinante der Markenstärke, da es wesentliche Voraussetzung für die Stiftung eines Geltungsnutzens ist. Keller konnte in einer bei multinationalen Marketingspezialisten durchgeführten Studie feststellen, dass über 70 % der Marketingverantwortlichen davon überzeugt sind, dass das Markenimage den Markenwert steigert (Keller 1999, S. 89). Um der gesellschaftlichen Tragweite des Markenimage gerecht zu werden, wird Markenimage auch als „öffentliches Vertrauenskapital der Marke“ bezeichnet (Schulz/Brandmeyer 1989, S. 364).

Der Begriff Image kann als das **innere Abbild** der physischen Realität eines Gegenstandes, das durch Wahrnehmungs-, Vorstellungs- und Beurteilungsprozesse seitens des Individuums geformt wird, verstanden werden. Hierbei werden viele Einzelinformationen zur Marke zu einem Vorstellungsbild zusammengefasst, wobei auch Teile ergänzt werden. Der Marke werden z.T. also Eigenschaften zugeordnet, die niemals wahrgenommen wurden und die evtl. objektiv gar nicht vorhanden sind. Das Ergebnis ist eine in sich geschlossene und häufig ausgeschmückte Beurteilung des Produktes. Voraussetzung hierfür ist das Wiedererkennen der Marke (Behrens 1994, S. 211). Das Gesamtbild, das sich eine Person von einer Marke macht ist als das Ergebnis einer emotionalen Auseinandersetzung mit der Marke und als eine Folge eines Bewertungsprozesses aufgrund gespeicherter Gedächtnisinhalte zu sehen. Da dieses Bild vor allem die subjektiven Ansichten der Individuen widerspiegelt, besitzt eine Marke nur in der Vorstellung der Konsumenten ein bestimmtes Image. Dabei handelt es sich bei dem Markenimage nicht um eine eindimensionale Variable, sondern um ein Konstrukt, das sich aus drei „Subimages“ zusammensetzt: dem Image des Produktes bzw. der Marke, dem Image des typischen Verwenders und dem Unternehmensimage (Biel 1992, S. 8).

Das Markenimage vermittelt zum Teil eine Art käufliche Illusion oder Traumwelt, wodurch dem Konsumenten Exklusivität und Anerkennung bei Dritten verliehen wird. So dient ein starkes Image dazu, individualisierte Bedürfnisse der Konsumenten zu befriedigen. Produkte mit einem bestimmten Image können als Instrumente dienen, die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Schicht zu signalisieren oder ihre Lebenseinstellung auszudrücken (Schlaberg 1997, S. 71 f.). Nach der Theorie des Selbstkon-

zeptes wählen Konsumenten Produkte danach aus, ob das Bild, das sie von sich selbst haben, mit dem Markenimage übereinstimmt. So wählen Konsumenten die Marken aus, die am besten zu ihren persönlichen Werten, Zielen, Motiven, ihrem Lebensstil und Rollenverständnis passen (Behrens 1994, S. 211; Johannsen 1971, S. 60.). Marken können aufgrund ihrer Ausstrahlungskraft in besonderem Maße diese Bedürfnisse befriedigen und generieren somit einen zusätzlichen Nutzen, der über den Nutzen, der durch die funktional-technischen Eigenschaften des Gutes erfüllt wird, hinausgeht.

Markenassoziationen

Eng zusammenhängend mit dem Imagebegriff ist der Begriff der Markenassoziationen. Mit einer Marke verbindet ein Konsument üblicherweise ein Netzwerk von Eigenschaften und Assoziationen, die die Bedeutung eine Marke für einen Konsumenten beinhalten. Diese Assoziationen entstehen durch räumliche und zeitliche Nähe, d.h. assoziiert wird, was gleichzeitig oder räumlich zusammengehörig wahrgenommen wird. Wenn ein Produkt in einem Handlungskontext wahrgenommen wird, entsteht zwischen dem Produkt und dem Ereignis oder Teilen davon eine assoziative Verknüpfung. Die Entwicklung dieser Assoziationen kann durch Werbung gezielt unterstützt werden. Die Stärke der Assoziation hängt vor allem von der Anzahl der Wiederholungen ab (Keller 1993, S. 3).

Die zu einer Marke gebildeten Assoziationen können nach ihrer Art in harte und weiche Faktoren unterschieden werden (Keller 1993, S. 3). Bei den harten Faktoren handelt es sich vor allem um die Wahrnehmung der tangiblen, d.h. funktionalen Eigenschaften (Qualität des Produktes, Beschaffenheit der verarbeiteten Materialien etc.). Sie erfüllen für den Verbraucher einen Grundnutzen. Bei den weichen Faktoren handelt es sich vielmehr um indirekte Produkteigenschaften wie Prestige, Exklusivität, soziale Anerkennung oder Selbsterfüllung. Sie haben einen emotionalen, symbolischen Charakter und stiften einen Zusatznutzen (Keller 1999, S. 993). Vor allem sozial auffällige Produkte sind in der Lage, diesen Zusatznutzen zu befriedigen. Weiche Faktoren gewinnen an Einfluss, wenn die objektiven Produkteigenschaften an Bedeutung verlieren und Güter erworben werden, um daraus einen Geltungsnutzen zu erlangen.

Die einzelnen Assoziationen üben auf die Bildung des Markenimages unterschiedliche Einflüsse aus, die abhängig sind von der Stärke, Anzahl, Einzigartigkeit und Vorteilhaftigkeit der Assoziationen (Keller 1993, S. 5 ff.). Je enger eine Assoziation mit einer Marke verbunden ist, desto stärker schlägt sie sich auf die Markenbeurteilung durch (**Stärke der Assoziation**). Die Stärke der Assoziation ist abhängig von der Menge und der Güte der Informationen, die von den Konsumenten gespeichert werden und zeigt sich in einer höheren Erinnerungsfähigkeit. Für ein klares Markenimage ist es notwendig, dass die Assoziationen stark miteinander vernetzt sind (**Anzahl der Assoziationen**) und die Marke über möglichst viele einzigartige Assoziationen verfügt (**Einzigartigkeit der Assoziationen**). Die **Vorteilhaftigkeit der Assoziationen** drückt sich in der Zufriedenheit des Verbrauchers und in dem positiven Gesamteindruck den er

von der Marke hat, aus (Keller 1999, S. 993). Das Markenimage wird folglich über lange Zeit durch die Eindeutigkeit und mentale Kraft der Vorstellungen der Konsumenten aufgebaut. Diese Vorstellungen dürfen nicht verwässert werden, durch die Ausweitung der Aktivitäten eines Unternehmens auf weiter entfernte Gebiete. Insgesamt gilt: Je stärker, intensiver, einzigartiger und vorteilhafter die Assoziationen bezogen auf ein Marke sind, desto größer ist die Markenstärke.

Assoziationen können sowohl verbal als auch nonverbal in den Köpfen der Konsumenten repräsentiert sein (Esch/Wicke 1999, S. 51). Die verbal repräsentierten Assoziationen können gemessen werden, indem in einer offenen Frageform Versuchspersonen ohne Vorgaben ihre Assoziationen zu bestimmten Marken nennen. Bei der nonverbalen Repräsentation von Assoziationen handelt es sich um die inneren Vorstellungsbilder einer Marke. Sie werden aus der Werbung, von Verpackungen und Markenzeichen übernommen (Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 241). Für die Erfassung der bildlichen Vorstellungen empfiehlt sich eine entsprechende Messung etwa durch Bilderskalen, durch die z.B. erhoben werden kann, mit welchem Tier eine Marke gleichgesetzt würde. Da diese allerdings sehr zeit- und kostenintensiv ist, kann sie auch verbal erfolgen, indem Versuchspersonen zu ihren inneren Markenbildern befragt werden (Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 185 ff.). Nonverbale Eindrücke (Bilder) sind aufgrund ihrer Speicherung in der rechten Gehirnhälfte besonders eng mit emotionalen Erlebnissen verknüpft (Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 241).

Markenidentität

Beim Markenimage handelt es sich um ein vergangenheitsbezogenes Akzeptanzkonzept, das sich ergibt, wenn der Konsument die Marke wahrnimmt. Die Markenidentität ist hingegen ein aktives, zukunftsgerichtetes Aussagekonzept, mit dem die Idee von einer Marke und deren Visionen erfasst werden. Durch die Markenidentität können folglich die Vorstellungen und Bilder, die sich die Konsumenten von einer Marke machen, beeinflusst und kommuniziert werden. Durch die Identität die der Markenfürer einer Marke verleiht, bildet sich wenn die Identität akzeptiert wird das Image der Marke bei den Konsumenten (Kapferer 1999, S. 331 ff.).

Bei der Markenidentität handelt es sich folglich um ein Konzept, das der Marke Orientierung, Zweck und Bedeutung zuweist und in Form einer Pyramide aufgebaut sein muss. Die Spitze bildet der **Identitätskern** der Marke, der ihre Vision ausdrückt. Dieser muss im Laufe der Zeit konstant bleiben, um den st Charakter die Marke zu bewahren. Die Basis stellt die thematische Stufe dar, die Produktgestaltung (inkl. Verpackung, Beschaffenheit der verarbeiteten Materialien und die Verarbeitungsqualität) und Kommunikation umfasst. Sie sichern die Modernität der Marke und sind Garant dafür, dass die Marke aktuell bleibt. Die Zwischenstufe umfasst die stilistischen Codes, in denen das, was die Marke repräsentiert, in Form ihrer bildlichen Darstellung zum Ausdruck kommt (Kapferer 1999, S. 328).

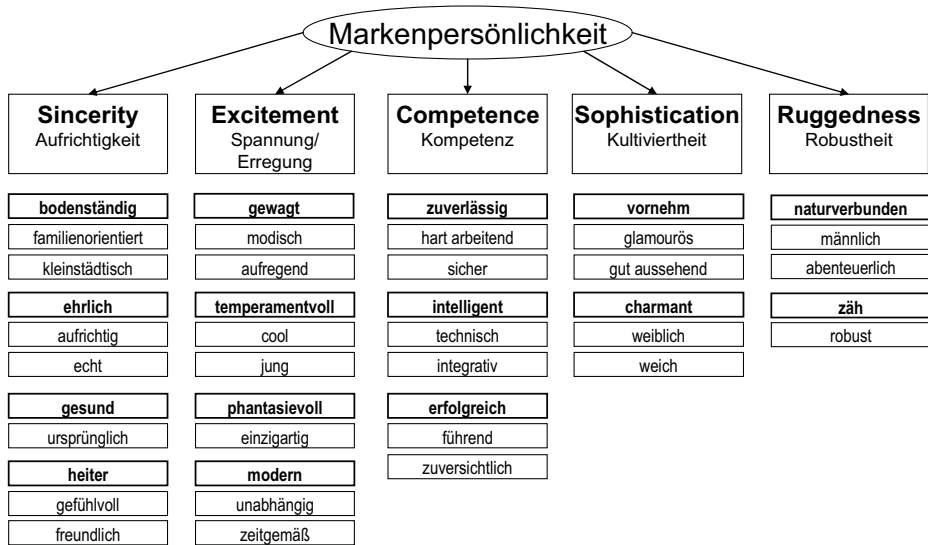
Um für eine Kongruenz zwischen der Identität seiner Marke und dem Ideal der Konsumenten zu sorgen, muss der Markeninhaber wissen, ob und wie die Markenidentität seiner Produkte mit den unterschiedlichen Identitäten der Zielgruppe zusammenpasst (Hoyer/MacInnis 1997, S. 454).

Markenpersönlichkeit

Insbesondere das Konzept der Markenpersönlichkeit – verstanden als eine Menge menschlicher Eigenschaften, die einer Marke zugeschrieben werden – ist entscheidend für die Beeinflussung des Markenwertes (Aaker 1997, S. 347). Dabei wird die Persönlichkeit der Marke von den Konsumenten so charakterisiert, als wären die Marken Menschen. Diese Verhaltensweisen sind in der resultierenden Vereinfachung der Interaktion mit den Gegenständen begründet. Im Alltag kommt dies besonders im Umgang mit bedeutsamen Gegenständen, wie z.B. Automobilen, zum Ausdruck („Manchmal denke ich, mein Auto will mich ärgern, indem es nicht anspringt.“, Aaker 1996, S. 142). Konsumenten haben im allgemeinen keinerlei Schwierigkeiten, Marken anhand von Persönlichkeitseigenschaften zu charakterisieren. Die Markenpersönlichkeit entsteht durch jeden Kontakt, den der Konsument direkt oder indirekt mit der Marke hat. Dabei bilden sich die mit der Marke assoziierten Persönlichkeitsmerkmale durch Produktattribute, durch Assoziationen mit der Produktkategorie, durch den Markennamen, das Markensymbol, den Werbestil, den Preis, den Vertriebsweg sowie die Persönlichkeitseigenschaften der typischen Markennutzer (Aaker 1999, S. 94 f.).

Eine Analyse der Markenpersönlichkeit gewährt Einblicke in die symbolische Wirkungsweise der Marke sowie in die durch sie hervorgerufenen Nutzenstiftungen und Gefühle bei den Konsumenten (Weis/Huber 2000, S. 52). Aus empirischen Studien kristallisieren sich fünf grundlegende **Dimensionen der Markenpersönlichkeit** aus Sicht von Konsumenten heraus: „Aufrichtigkeit“, „Erregung/Spannung“, „Kompetenz“, „Kultiviertheit“ und „Robustheit“. Diese Dimensionen dienen als Stellhebel zur Bildung und Veränderung der Markenpersönlichkeit (Aaker 1997, S. 354).

Abbildung 3-1: Die 5 Dimensionen der Markenpersönlichkeit



Quelle: Aaker 1997, S. 354.

Als Resultat einer langfristigen Entstehungsgeschichte kann eine Markenpersönlichkeit nur schwer kopiert werden (Batra/Myers/Aaker 1996, S. 324). Bei entsprechender Wertschätzung durch den Konsumenten stellt sie daher einen strategischen Wettbewerbsvorteil dar. Die Markenpersönlichkeit wirkt sich auf die Präferenzen und den Produktnutzen der Konsumenten aus, da sie bei ihnen Emotionen auslöst. Durch sie kann das Vertrauen und die Loyalität in eine Marke erhöht werden. Durch die Entwicklung und Pflege eines spezifischen Interaktionsmusters gegenüber dem Konsumenten unterstützt eine daraus interpretierte Markenpersönlichkeit die Differenzierung und Emotionalisierung der Marke (Upshaw 1995, S. 160).

Die Markenpersönlichkeit steht in engem Zusammenhang mit Persönlichkeit des Konsumenten. Im Interaktionsprozess zwischen Individuum und seiner Umwelt nimmt sich das Individuum im Spannungsfeld zwischen **Selbstbild** – „So glaube ich von mir, dass ich bin“ – und **Wunschbild** – „So möchte ich gerne sein“ – wahr (Sirgy 1986, S. 14). Zwei wesentliche Motive leiten sich aus der Unterscheidung von aktuellem und ideellem Selbstkonzept ab: Einerseits das Selbst-Konsistenz-Motiv als Streben nach der Aufrechterhaltung des tatsächlichen Selbstkonzepts durch den „Konsum der Markenpersönlichkeit“. Auf diese Weise ermöglicht Markenpersönlichkeit die Identifikation

des Konsumenten mit einer Marke („meine Marke“) und erhöht so die persönliche Bedeutung der Marke für den Konsumenten. Andererseits das Selbst-Erweiterungs-Motiv als Streben nach einer Annäherung an das ideale Selbstkonzept durch den „Konsum der Markenpersönlichkeit“. Marken können durch ihre starke ideelle Aufladung die Kluft zwischen dem eigenen Selbstbild und Wunschbild reduzieren, indem Konsumenten Persönlichkeitseigenschaften der Marke, über die sie selbst nicht verfügen, auf sich übertragen (Sirgy 1986, S. 9).

Viele Autoren erachten das Ansehen, das eine Person sich von ihrem sozialen Umfeld erwünscht, als den wichtigsten Bestandteil des angestrebten (idealen) Selbstkonzeptes (Bauer/Mäder/Huber 2000, S. 11). In dieser Sichtweise bevorzugen Personen Marken aus sichtbaren Produktfeldern, von deren Besitz oder Verwendung sie sich einen Zuwachs ihres Ansehens erwarten. Eine entsprechende Markenpersönlichkeit kann den Konsumenten unterstützen, sich vor anderen so zu präsentieren, wie er sich selbst gerne sehen möchte (Mäder 2005).

Wahrgenommene Qualität

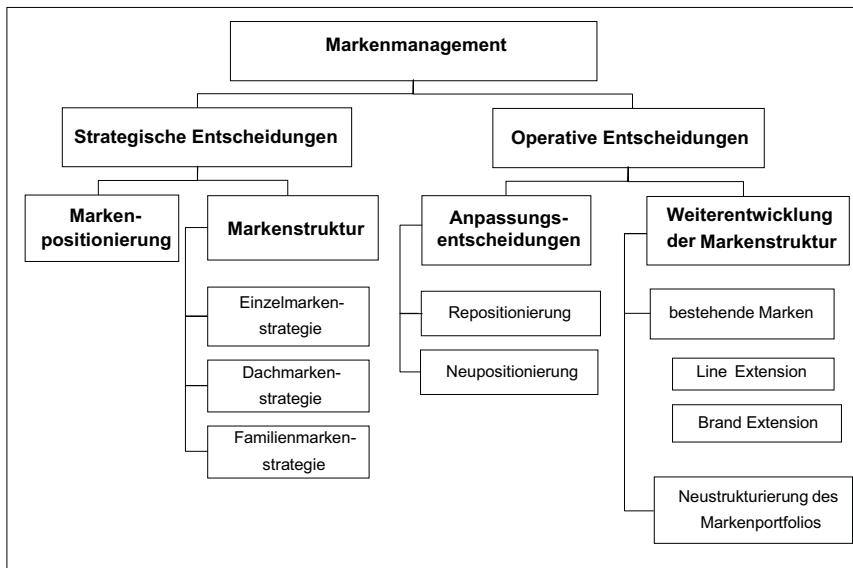
Die Produktqualität ist eine Kernvoraussetzung für eine positive Markenwahrnehmung, wie die Beispiele vieler Markenklischees zeigen, deren negatives Image vor allem aus einem schlechten Qualitätsimage herrührt. Nach der klassischen Markendefinition wird der Begriff „Markenartikel“ sogar weitgehend mit den Begriffen **Qualitätsbürgschaft** oder Gütesiegel gleichgesetzt. Hohe Sachqualität (die Qualität physikalisch-technischer Merkmale, die Verarbeitungs- sowie die Funktionsqualität) manifestiert sich zum einen in den hochwertigen Materialien oder Inhaltsstoffen der Produkte. Zum anderen kann sie, den Implikationen des TQM-Ansatzes folgend, nur durch Sorgfalt und Expertise aller Wertschöpfungsprozesse vom Einkauf über die Produktion/Verarbeitung bis zum Vertrieb langfristig sichergestellt werden. Die ästhetische Qualität eines Produktes dürfte besonders relevant sein, da Aspekte wie Design einen Zusatznutzen bieten, durch den sich eine Marke differenzieren kann (Kriegbaum 2001, S. 210).

Die wahrgenommene Qualität kann erfasst werden, indem man Konsumenten über das wahrgenommene Risiko beim Kauf eines Markenproduktes befragt. Die Höhe des empfundenen funktionalen Risikos gibt Aufschluss darüber, inwieweit die von Verbrauchern gestellten Erwartungen bezüglich funktionaler Produkteigenschaften durch ein Markenprodukt erfüllt werden (Bauer et al. 2004, S. 16).

3.4 Instrumente des Markenmanagement

Die Kraft einer Marke ist das Resultat des Einsatzes des gesamten Marketing-Mix, mit dem die Markenstärketreiber gestaltet und beeinflusst werden. Prinzipiell lassen sich die beiden Bereiche strategisches und operatives Markenmanagement unterscheiden. Aufgabe der strategischen Markenführung ist zum einen der Aufbau von Marken, um eine konsequente Besetzung zielstrategischer Märkte und Marktschichten zu erreichen, zum anderen der Ausbau der Marke durch kontinuierliche und systematische Pflege von eingeführten Marken (Becker 2002, S. 448). Dabei lassen sich die beiden Strategiedimensionen Markenpositionierung und Gestaltung der Markenstruktur unterscheiden. Markenstrategien beziehen sich stets auf **Grundsatzentscheidungen**. Einmal getroffene Entscheidungen in diesen Strategiedimensionen stellen jedoch keine unveränderlichen Daten dar. Vielmehr ist der Markenführer gefordert, Anpassungen innerhalb beider Strategiedimensionen vorzunehmen (Homburg/Schäfer 2001, S. 171). Solche **Anpassungsentscheidungen** sind Gegenstand des taktischen Markenmanagements.

Abbildung 3-2: Strategien und Maßnahmen im Rahmen des Markenmanagement



3.4.1 Strategien des Markenmanagement

Markenpositionierung

Die Positionierung stellt das strategische Kernelement des Markenmanagements dar, welches eine umfassende Methodik an die Hand gibt, um eine Marke in einem systematischen Rahmen zu führen. Unter Positionierung versteht man alle Maßnahmen, die darauf abzielen, die eigenen Marken so in der subjektive Wahrnehmung und Bewertung der Konsumenten einzufügen, dass sie sich langfristig und dauerhaft von Konkurrenzmarken abgrenzen und diesen vorgezogen werden (Kroeber-Riel 1993, S. 42).

Positionierung ist also nicht das, was man mit einer Marke tut, sondern was man mit der Gedankenwelt des potenziellen Käufers tut. Das bedeutet, eine Marke wird in der Gedankenwelt, in den Köpfen des potenziellen Käufers platziert (Ries/Trout 1986, S. 19). Neben der primären Aufgabe der Bestimmung einer Erfolgsposition im Markt gehört zur Positionierung auch die eher sekundäre, operative Aufgabe der Positionierungsimplementierung.

Ausgangspunkt und Informationsgrundlage der Positionierungsstrategien ist dabei die **Positionierungsanalyse**, d.h. die Einordnung einer Marke in einen mehrdimensionalen Merkmalsraum anhand einstellungsrelevanter, subjektiver Eigenschaften, welche das im Wettbewerb verbundene Markensystem abbilden (Trommsdorff/Bookhagen/Hess 2000, S. 769). Die Positionierungsstrategien und daraus abgeleiteten Maßnahmen des Managements dienen dann zur gezielten Veränderung dieses Systems. Dieses prozessuale Verständnis der Positionierung entspricht dem dynamischen Charakter unternehmerischen Handelns. So unterliegt die Positionierung einem permanenten, iterativen Lernprozess, welcher durch eine Informationsrückkopplung aller wesentlichen Elemente der strategischen Markenführung gekennzeichnet ist (Mühlbacher/Dreher 1996, S. 70).

Es gilt vor allem, einen Markeninhalt bzw. eine Identität zu schaffen, um es dem Kunden möglich zu machen, klare Vorstellungen und Bilder von der Marke zu entwickeln. Hierbei handelt es sich um den Markenkern, der im Rahmen der Markenpositionierung gestaltet werden muss und ein Nutzenversprechen gegenüber den Kunden darstellt (Esch 1999b, S. 235 f.). Bei der Gestaltung des Markenkerns muss sich die Markenführung darüber sicher sein, welche Eigenschaften zur Erzeugung der Markenvbilder und Nutzenerwartungen der Kunden herangezogen werden sollen und wie die Marke hinsichtlich dieser Eigenschaften von anderen Marken abgegrenzt werden soll, d.h. welches Profil sie gewinnen soll (Homburg/Schäfer 2001, S. 160). Für die Umsetzung einer Positionierungsstrategie sind auf der Kundenseite verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse über die Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung durch die Konsumenten wichtig. Auf der Unternehmensseite sind vorrangig strategische Überlegungen bzgl. der Unternehmensleistung zu berücksichtigen.

Zur Positionierung einer Marke im Kontext von Wettbewerbsmarken lassen sich zwei grundlegende Strategien unterscheiden (Keller 2003, S. 131 ff.):

- Eine Positionierung über **Points of Difference** (PODs) zielt darauf ab, die Marke von Wettbewerbern abzuheben, um Konsumenten ein einzigartiges Leistungsversprechen (unique selling proposition) zu geben. Dabei kann entweder ein einziger Markennutzen – sehr aggressiv – herausgestellt werden oder eine Mehrnutzen-Positionierung angestrebt werden. So konnte sich die Zahncreme der Marke „O-dol-med 3“ durch eine prägnante Gestaltung der Creme in Form von drei unterschiedlichen Streifen auch durch eine Dreifach-Nutzen-Positionierung vom Wettbewerb abheben.
- Eine Positionierung über **Points of Parity** (POPs) nähert die Marke in bestimmten Dimensionen an besonders starke Marken an, um von deren Ausstrahlungseffekten zu profitieren bzw. um Konsumenten ein Mindestmaß an Leistungsfähigkeit auf für sie relevanten Dimensionen zu kommunizieren. POPs sind Assoziationen, die kein Alleinstellungsmerkmal darstellen und mit anderen Marken geteilt werden. POPs können somit auch erzeugt werden, um präferenzschaffende PODs der Konkurrenten zu neutralisieren. Speziell bei brand extensions ist es von besonderer Bedeutung, POPs zu entwickeln, um die Marke zunächst im neuen Zielmarkt zu etablieren. Erst nach der Akzeptanz der Konsumenten kann die Marke dort ihre in der Markenidentität kultivierten PODs ausspielen.

Durch einen kombinierten Einsatz von PODs und POPs besteht die Möglichkeit, eine Positionierung umzusetzen, welche sich ergänzt und somit schwer angreifbar ist. So schaffte es Aldi erfolgreich, eine „hohe Qualität zu niedrigen Preisen“-Position aufzubauen. Die „sportliche Luxuriösität“ bei BMW ist bei IKEA eine „preiswertes Design“-Position. Diese Kunst der Überwindung von Gegensätzen äußert sich gleichfalls im für Marken typischsten Spannungsfeld zwischen „zeitlos“ und „zeitnah“ (Kapferer 1992, S. 109 ff.).

Problematisch ist, dass im Rahmen der Markenpositionierung eine „Outside-In-Perspektive“ mit einer „Inside-Out-Betrachtung“ verbunden werden muss. Erstere Perspektive verlangt, die Markenimages an den Bedürfnissen und Präferenzen der Nutzer bzw. der fokussierten Zielgruppen auszurichten. Ziel ist es hier, jene Markeneigenschaften und Assoziationen zu liefern, die von Konsumenten positiv und vorteilhaft beurteilt werden, also den Idealvorstellungen nahe kommen, damit diese am besten angesprochen werden können (Meffert/Burmann 2002, S. 40 f.). Diese externe Perspektive findet ihren Gegenpol im Begriff der Markenidentität. Diese interne Perspektive beschreibt, dass die Marke auch zu den traditionellen Kernwerten und zur Identität des Unternehmens passen muss. Es muss also auch überprüft werden, ob ein Unternehmen die Ressourcen (verstanden als die gewachsenen, fest verwurzelten Assoziationen mit einem Unternehmen) besitzt, um eine bestimmte Zielposition überhaupt glaubwürdig erreichen zu können. Ansonsten kommt es zu einseitiger Orientierung an aktuellen „Marktwängen“ aufgrund stereotyper Marktforschungsergebnisse und kurzfristiger Trends (Andresen/Esch 1996, S. 80 ff.). Von zentraler Bedeutung ist folglich die spezifische Ressourcenausstattung der Marke, die im Laufe der Vergan-

genheit den Konsumenten ein spezifisches Meinungsbild vermittelt hat. Im Rahmen dieses Verständnisses wird die hohe Kaufverhaltensrelevanz der Marke primär auf eine starke Identität der Marke zurückgeführt („für etwas stehen“). Nach dieser Maßgabe sind einzelne marktbezogene Maßnahmen zur Imagegestaltung funktionsübergreifend abzustimmen.

Entscheidend für die Positionierung ist es somit, zunächst die Kernassoziationen (Kernwerte) einer Marke aufzudecken, welche die 5 bis 10 wichtigsten Dimensionen der Marke erfassen sollen, um die „Seele“ der Marke, den „**genetischen Code**“ zu bestimmen (Kapferer 1992, S. 110). Die Markenidentität ist die Grundlage für die erfolgreiche Positionierung gegenüber externen Anspruchsgruppen. Zur Dynamisierung der Markenidentität ist es möglich, die Kernidentität durch eine erweiterte Markenidentität zu ergänzen. Ihre Relation zueinander liegt in der ihnen zugrunde gelegten Variabilität im Zeitablauf. Während die Kernidentität die grundsätzlichen Assoziationen der Nachfrager konserviert, um so eine Identifikation mit ihr im Zeitablauf sicherzustellen, ermöglicht die erweiterte Markenidentität, sich gegenüber Veränderungen im Zeitablauf zu aktualisieren (Aaker/Joachimsthaler 2001, S. 53 ff.).

Gestaltung der Markenstruktur

Entscheidungen über die **Markenstruktur** beziehen sich auf die Festlegung der Anwendungsgebiete und Reichweite einer Marke in Übereinstimmung mit der Markenpositionierung. In diesem Zusammenhang ist die Frage zu stellen, inwieweit das Markenimage für andere bzw. neue Produkte mitgenutzt werden kann, ohne dass eine Verwässerung des bisherigen eintritt (Aaker/Keller 1993, S. 55 ff.). Hierbei stehen grundsätzlich drei strategische Optionen zur Verfügung: die Einzelmarkenstrategie, die Dachmarkenstrategie und die Familienmarkenstrategie. Sie steuern die Beziehung zwischen den Marken und Produkten eines Unternehmens im horizontalen Wettbewerb.

Im Rahmen der **Einzelmarkenstrategie** wird für jedes Produkt eine eigene Marke aufgebaut. Ziel ist die klare Profilierung heterogener Produkte durch den Aufbau eigenständiger Markenpersönlichkeiten (Sattler 2001, S. 376). Imagetransfers zwischen den Marken sind damit weitgehend ausgeschlossen. So werden aber auch negative Imagetransfereffekte, bspw. nach einem Einführungsflop, begrenzt. Auf der anderen Seite liegen die Kosten des Markenaufbaus und der -pflege bei Einzelmarken sehr viel höher.

Die **Dachmarkenstrategie** fasst alle Produkte eines Unternehmens unter einer Marke zusammen. Im Fokus der Profilierungsbemühungen steht meist das Unternehmen als „umbrella brand“ (Becker 2001, S. 306). Kosten und Risiken einer Neuprodukt-einführung werden von etablierten Produkten getragen. Der Chance, das Image der Dachmarke als Starthilfe für Produktinnovationen zu nutzen, steht jedoch bei Misserfolgen das Risiko negativer Transfereffekte auf das gesamte Programm gegenüber.

Allerdings kann die Vielzahl und eventuelle Unterschiedlichkeit der unter der Marke subsumierten Produkte eine klare Profilierung der Marke erschweren (Pepels 1998, S. 222; Wernerfelt 1988, S. 462).

Eine **Familienmarkenstrategie** bezeichnet die Führung mehrerer verwandter Produkte mit gemeinsamem Nutzenversprechen unter einem Markennamen. Sie ist häufig das Ergebnis einer Erweiterung erfolgreicher Einzelmarken in verwandte Produktkategorien (Becker 2001, S. 304). Als Beispiel für ein gemeinsames Nutzenversprechen nennt *Becker* die Alpenmilch in allen Milka-Produkten oder den Pflügenutzen in allen Nivea-Produkten. Dabei werden meist mehrere heterogene Markenfamilien parallel geführt. Alle unter der Familienmarke angebotenen Produkte profitieren von deren Markenimage und stärken es gleichzeitig. Der Markenaufwand wird von mehreren Produkten durch Ausschöpfung eines größeren Marktpotenzials getragen. Familienmarken verbinden den Profilierungsvorteil der Einzelmarke mit dem Ökonomievorteil der Dachmarkenstrategie (Diez 2001, S. 579).

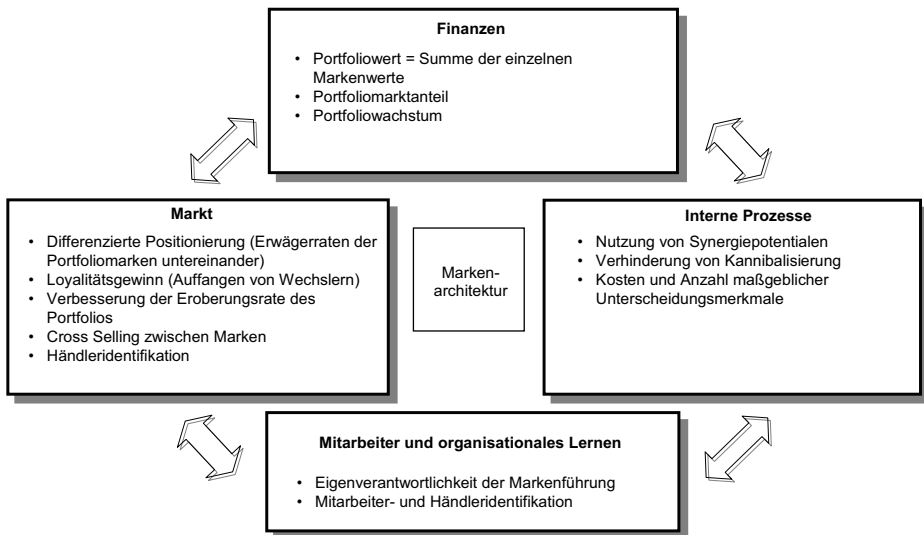
In der Praxis entstehen aus der Kombination klassischer Markenstrategien häufig **komplexe Markenarchitekturen**. Diese sind durch die Kombination zweier oder mehrerer Marken gekennzeichnet, die auf unterschiedlichen Hierarchieebenen angesiedelt sind (Esch/Bräutigam 2001, S. 715). Eine Mehrmarkenstrategie kombiniert Marken zunächst auf Dachmarkenebene, kann jedoch durchaus eine komplexe Markenarchitektur auf untergeordneten Hierarchieebenen beinhalten. Ein Beispiel findet sich im Volkswagen-Konzern. Die Mehrmarken VW, Audi, Skoda, etc. weisen jeweils auf Modell- und Typenebene spezifische Markierungen auf, sodass jede Dachmarke über mehrere Hierarchieebenen im Sinne einer Markenarchitektur verfügt.

Zur Bewertung und Optimierung einer bestehenden Markenarchitektur dient die Portfolioanalyse. Sie ist das geeignete Instrument, um die strategische Bedeutung und die notwendigen Entscheidungen hinsichtlich einzelner Marken im Portfolio sichtbar zu machen. Zunächst wird eine Priorisierung der Marken innerhalb des Portfolios vorgenommen. Vor dem Hintergrund der Markenbewertung bezieht sich diese auf die zukünftig zu erwartenden Wertbeiträge. Anhand dieser Priorisierung erfolgt die Zuteilung finanzieller und personeller Ressourcen. In einem zweiten Schritt werden für jene Marken, welche derzeit nur ein geringes Potenzial aufweisen, sowohl Repositionierungsstrategien als auch Eliminierungsstrategien geprüft. Zu evaluieren sind die Möglichkeit und Kosten einer Repositionierung sowie ihr erwarteter Nutzen durch Erhöhung der Markenstärke und damit einhergehenden Auswirkung auf den Markenwert. Übersteigt der Nutzen aus einer stärkeren Marke die damit verbundenen Kosten, ist eine Repositionierung vorzunehmen. Ist dies nicht der Fall, müssen verschiedene Desinvestitionsoptionen gegeneinander abgewogen werden. Drittens werden die aus der Bewertung abgeleiteten zukünftig erwarteten Wertbeiträge mit den internen Planzahlen verglichen. Die Bewertung lässt sich mit einigen Annahmen in erwarteten Wertbeiträgen der Marke in den zukünftigen Perioden ausdrücken. Ein Abgleich mit internen Planungsrechnungen gibt Auskunft, ob man sich selbst in der Lage sieht,

entsprechende Wertbeiträge zu generieren. Ist dies nicht der Fall, müssen entweder die notwendigen Kompetenzen aufgebaut oder die Marke verkauft werden. So verlangt beispielsweise das Management von Luxusmarken andere Kompetenzen als die Führung von Marken für Massenartikel, auch wenn diesen das gleiche Ausgangsprodukt zugrunde liegt.

Die Perspektiven zur Bewertung eines Markenportfolios und die zugehörigen Kennzahlen lassen sich anhand einer **Brand Portfolio Scorecard** strukturieren, wie sie in **Abbildung 3-3** dargestellt ist. Diese unterscheidet vier Perspektiven (Treiber) des Wertes eines Markenportfolios: Finanzen, Markt (Kunden), interne Prozesse und Mitarbeiter/Potenziale. Für jede Perspektive werden zentrale Kennzahlen vorgeschlagen, die zur Operationalisierung strategischer Ziele herangezogen werden können. Diese Konkretisierung von strategischen Zielen des Markenportfoliomanagements ist Voraussetzung für die Übersetzung der Strategien in operative Maßnahmen (Meffert/Koers 2001, S. 292).

Abbildung 3-3: Kennzahlen zur Markenportfolio-Steuerung



3.4.2 Maßnahmen des Markenmanagement

Operative Maßnahmen können eine Anpassung der Markenpositionierung oder eine Weiterentwicklung der Markenstruktur betreffen. Eine **Anpassung der Markenpositionierung** wird dann notwendig, wenn eine Veränderung in der Wahrnehmung der Marke durch den Kunden stattgefunden hat. Hierbei kann es sich um leichte oder gravierende Abweichungen der Ist-Position von der idealen Soll-Position bei einigen mit der Marke assoziierten Eigenschaften handeln (Homburg/Schäfer 2001, S. 162 ff.). Bei leichter Abweichung bietet sich eine **Repositionierung** der Marke im bestehenden Eigenschaftsraum an. Die wesentlichen zur Positionierung genutzten Markeneigenschaften bleiben erhalten, aber bestehende Assoziationen werden in ihrer Struktur verschoben oder die Marke wird mit zusätzlichen Assoziationen angereichert. Bei einer gravierenden Abweichung der aktuellen Markenposition von den Idealvorstellungen der bisherigen Zielgruppe erscheint eine **Neupositionierung** der Marke in einem völlig neuen Wahrnehmungsraum angebracht. Im Fall einer solch gravierenden Fehlstellung im Markt wird die Entwicklung grundsätzlich neuer Assoziationen angestrebt (Esch 2000, S. 248). In diesem Fall müssen die Konsumenten lernen, neue Eigenschaften mit der Marke zu assoziieren. Bei notwendigen Modifikationen der Markenpositionierung sollte dafür gesorgt werden, dass eine Marke nicht zu weit in nicht imageaffine Produktbereiche ausgeweitet wird, so dass die grundlegende Markenidentität nicht verwässert wird. Das Nutzenversprechen einer Marke kann also nicht beliebig weit ausgedehnt werden. Auch wenn die Markenpositionierung mit der Idealvorstellung der Zielgruppe übereinstimmt, kann eine leichte Modifikation des Markenauftritts in Form eines Marken-Facelifting vorgenommen werden. So erfolgte bspw. vor kurzem eine Verjüngung des „Captain Iglo“ der Marke Iglo.

Eine **Weiterentwicklung der Markenstruktur** kann dann notwendig werden, wenn ein Unternehmen aufgrund veränderter Marktbedingungen Potenziale für neue Produkte unter bestehenden Marken sieht oder wenn ein Unternehmen sein Produktprogramm im Laufe der Zeit stark verbreitert hat. Für die Weiterentwicklung der Markenstruktur stehen dem Unternehmen folgende Möglichkeiten zur Verfügung: Line Extensions, Brand Extensions und die Neustrukturierung des Markenportfolios.

Bei einer **Line Extensions** (Linienausweitung) wird eine etablierte Produktgruppe unter einer bestehenden Marke um ein neues Produkt ergänzt. Hierbei handelt es sich häufig um bedarfsverwandte, ähnliche Produktvarianten mit anderen Eigenschaften, wie z.B. neuer Geschmack, andere Farbe oder Größe. Beispiele für Line Extensions wären die Ergänzung der Produktlinie einer Brauerei um Light- oder alkoholfreie Versionen ihrer Biermarke oder die Ausdehnung einer Zigarettenmarke auf Lights oder Mediums. Ziel ist es, neue oder veränderte Kundenbedürfnisse mit vertrauten Marken zu befriedigen. Allerdings kann die Gefahr drohen, dass die Identifikationsfunktion einer Marke eingeschränkt wird, wenn eine Produktlinie zu stark ausgeweitet wird (Aaker/Keller 1990, S. 27 ff.).

Demgegenüber bedeutet **Brand Extension** (Markentransfer) das Eindringen in eine für die Marke völlig neue Produktkategorie unter deren Namen. Positive Imagemerkmale einer bestimmten Marke werden so auf Produkte einer anderen Produktgruppe transferiert und somit der Markteintritt erleichtert. Zudem können Kunden ihre Kaufentscheidung kognitiv vereinfachen, indem sie positive Erfahrungen vom Haupt- auf das Transferprodukt übertragen (Erdem 1998, S. 340). Damit ein Markentransfer Erfolg hat, muss eine Affinität des Images zwischen Ausgangsprodukt und Transferprodukt vorhanden sein. Die Berücksichtigung der Imageaffinität bei Brand Extensions (und auch Line Extensions) trägt zur Sicherung der in der Markenführung geforderten Kontinuität bei. Aus Sicht der Zielgruppe bleibt diese gewahrt, wenn die Marke auch nach der Ausdehnung die gleichen Werte und Eigenschaften für die Zielgruppe verkörpert. Allerdings sind auch mit der Markenausweitung Risiken verbunden. So kann die Marke ihr klares Profil verlieren, wenn durch Haupt- und Transferprodukt zu unterschiedliche Zielgruppen angesprochen werden. Zudem leidet die Glaubwürdigkeit der Marke, wenn zu viele Brand Extensions in kurzen Zeitabständen durchgeführt werden und somit eine vormals klare Markenidentität ent wurzelt wird (Hätty 1989).

In gewissen Situationen kann es für das Unternehmen ratsam erscheinen, die Markenstruktur für ein bestimmtes Produktprogramm anzupassen, ohne dabei neue Produkte unter dem Markendach aufzunehmen. Das Unternehmen führt dann eine **Neustrukturierung des Markenportfolios** durch. Dies ist bspw. dann der Fall, wenn eine Markenstruktur von einer Dachmarkenstrategie in eine Familienmarkenstrategie überführt wird, um somit Submarken zu schaffen. Eine gerade in jüngster Zeit zunehmende Notwendigkeit besteht jedoch auch in der Konsolidierung von Markenportfolios, d.h. die Elimination von Marken. Dies ist z.B. dann angezeigt, wenn ansonsten eine Übersegmentierung des Marktes und die Bearbeitung zu kleiner, ökonomisch nicht lukrativer Teilsegmente mit eigenen Marken die Profitabilität mindert (Meffert 1999, S. 86). Desweiteren besteht in komplexen Portfolios die Gefahr der gegenseitigen Kannibalisierung, indem Konsumenten zwar innerhalb des eigenen Portfolios gehalten werden, jedoch zur billigeren Kampfmarke wechseln. Das Nebeneinanderbestehen mehrerer Marken kann weiterhin Risiken in sich bergen, wenn die Eigenständigkeit der Markenidentitäten durch negative Imagetransfers gefährdet ist oder aufgrund von Gleichteile- oder Plattformstrategien den Marken die Differenzierungsbasis fehlt. Mehrmarkenportfolios können außerdem ineffiziente Ressourceneinsätze bzw. Komplexitätskosten durch Führen erfolgloser Marken oder durch die parallele Führung mehrerer Marken zur Folge haben (Meffert/Perrey 2001, S. 691 ff.).

Die Erkenntnisse und Anwendungen der Markensteuerung und -analyse sind nicht auf Marketingabteilungen beschränkt. Viele Abteilungen haben mit ihren Entscheidungen Einfluss auf die Wahrnehmung der Marke, sei es bzgl. des Qualitätsniveaus der Produktion oder des Servicegrads des Vertriebs. Ein integriertes Controllingsystem eignet sich dazu, die Auswirkungen auch anderer Bereiche auf die Marke transparent zu machen und so eine stärker markengeprägte Denkweise im gesamten Unternehmen zu etablieren.

4 Unternehmenswert-Management

Das Unternehmenswert-Management wird als Schlüssel zur Steigerung des Marktwertes eines Unternehmens betrachtet. Dabei wird auf den Unternehmenswert in erster Linie aus der heute dominanten **Shareholder Value**-orientierten Sichtweise eingegangen und mit dem Konzept einer darauf ausgerichteten wertorientierten Unternehmensführung verknüpft.

Dem Konzept der wertorientierten Unternehmensführung wird ein ambivalenter Charakter zugeschrieben. Einerseits sollen bevorstehende Transaktionen als Mittel des **externen** Wachstums auf ihren „Wertgehalt“ für den künftigen Unternehmenserfolg geprüft werden. Andererseits kann eine wertkonzentrierte Unternehmensstrategie im Rahmen des **internen** Wachstums einen hohen Schutz gegen die Praxis der „hostile takeovers“ darstellen. Man denke hier nur an die Übernahme von Mannesmann durch Vodafone.

Das Ziel des Unternehmenswert-Managements besteht im Rahmen externer Wachstumsstrategien darin, ausgehend von den Basisüberlegungen der Diversifikation im *Ansoffschen* Produkt-Markt-Modell (vgl. Abschnitt 4.3.1) ein neues Konzept zu entwickeln, das Unternehmenskäufe und Fusionen als Portfolioerweiterungen betrachtet. Diese können jedoch nur bedingt in Analogie zu herkömmlichen (Wertpapier-) Portfolios gesehen werden und müssen um eine dynamische Komponente erweitert werden.

4.1 Unternehmenswert-Konzept

Der Unternehmenswertbegriff wird je nach Kontext und Aufgabenstellung unterschiedlich verwendet. Sinnvoll erscheint es, den Unternehmenswert in einer weiteren und einer engeren Begriffsbestimmung zu betrachten. Die engere Begriffsbestimmung geht dabei aus der finanzwirtschaftlichen Bewertungstheorie hervor und sieht den Unternehmenswert als den Substanzwert, d.h. den Wert der bilanziell aufgeführten Vermögensgegenstände. Im Gegensatz hierzu werden in der weiteren Begriffbestimmung des Unternehmenswertes neben finanzwirtschaftlichen Kennzahlen auch andere (z.T. „weiche“ Faktoren wie bspw. der Kundenwert und Markenwert) mit einbezogen und der Unternehmenswert als Barwert der zukünftigen Nettoeinzahlungen des Unternehmens betrachtet (Born 1995, S. 22).

Im Folgenden werden die beiden wichtigsten Ansätze zur Unternehmenswertbestimmung vorgestellt: der Shareholder Value- und der Stakeholder-Ansatz. Ihnen wird ein großer Einfluss auf modernes, wertorientiertes Management zugeschrieben.

4.1.1 Das Shareholder Value-Konzept

Der Shareholder Value-Ansatz als ein modernes Konzept der Unternehmensbewertung wurde insbesondere durch *Rappaport* Ende der 80er Jahre vorangetrieben. *Rappaport* (1986) verwendet zur Bestimmung des Shareholder Value die **Kapitalwertmethode** unter Berücksichtigung des Zeitwertes des Geldes, der Risikoausprägung des Geschäftsbereichs und des Residualwertes (Cash Flows, die über den Planungshorizont hinausgehen). Der Shareholder Value-Ansatz ist also ein investitionstheoretisches Modell, das im Wesentlichen auf den in Zukunft erzielbaren, diskontierten Mittelzuflüssen (Cash Flows) basiert. Ansätze zur Messung des Shareholder Value werden detailliert in Abschnitt 10.1 diskutiert.

Rappaports Valuation Model ist theoretisch gut fundiert und übt auf die Praxis der Unternehmensbewertung einen großen Einfluss aus. Durch den Shareholder Value-Ansatz wird das Ziel der Steigerung des Unternehmenswertes verfolgt, indem die Gesamtorganisation auf das Ziel der **Wertmaximierung** ausgerichtet wird. Kein Vorstand eines größeren Unternehmens wird abstreiten, dass der Shareholder Value für die Maximierung des Unternehmenswertes eine hohe Priorität hat.

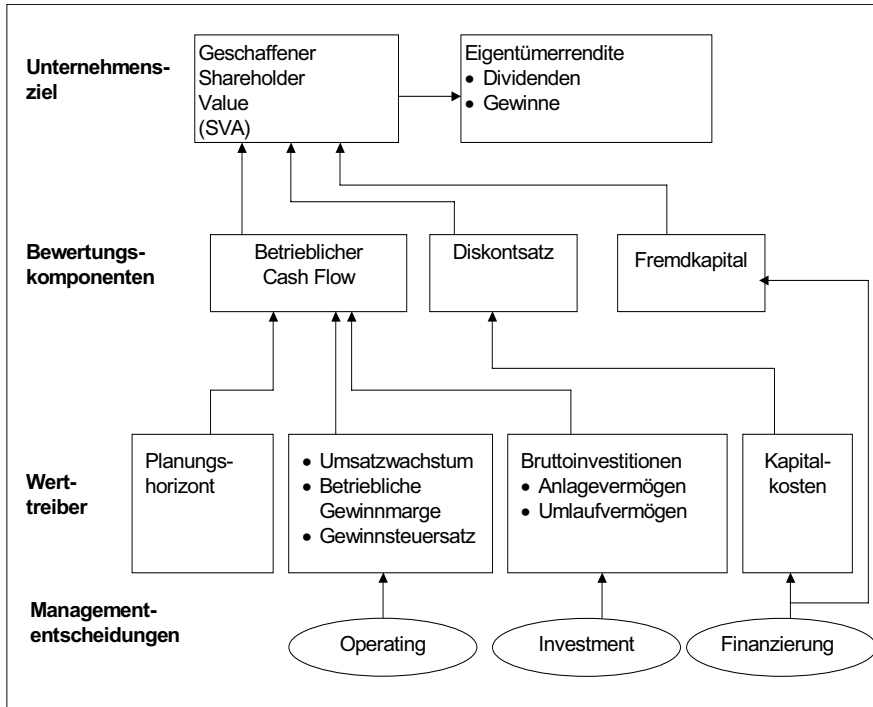
Der Shareholder Value-Ansatz ermöglicht die Identifikation und Analyse der Werttreiber („value driver“). Werttreiber sind Größen des operativen Geschäfts, die den Aktionärskurs beeinflussen können und dazu dienen, den Barwert einer strategischen oder operativen Aktivität zu bestimmen.

Dem Shareholder Value-Ansatz liegen nach *Rappaport* (1999, S. 32) sieben Werttreiber zugrunde.

- Umsatzwachstumsrate
- Betriebliche Umsatzrendite
- Einkommenssteuersatz bezogen auf den Cash Flow
- Veränderung des Net Working Capitals
- Zusatzinvestitionen ins Anlagevermögen
- Kapitalkosten/Diskontierungszinssatz
- Prognosehorizont/Dauer der Wertsteigerung

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht das Zusammenspiel der Werttreiber und deren Wirkung auf den Shareholder Value.

Abbildung 4-1: Das Shareholder Value Netzwerk.



Quelle: Rappaport (1999), S. 39.

Rappaports Arbeit kann ohne Zweifel als einer der großen Fortschritte in der Betrachtung des Unternehmens, seines Wertes, seiner sozialen Funktion und Position und nicht zuletzt als eine Revision im Denken über Unternehmertum im Zeitalter der Neoklassik selbst gesehen werden.

Abstrahiert von der konkreten Vorgehensweise lässt sich das Prinzip des Shareholder Value-Ansatzes derart beschreiben, dass alleiniges Ziel jeder strategischen, taktischen und operativen Aktivität der Unternehmung die Maximierung des Unternehmenswertes ist. Eine Bestätigung erfährt diese Sichtweise durch die Omnipräsenz des Begriffs, der heute fast zum Synonym für marktwirtschaftliches Denken avanciert ist.

Der Shareholder Value steht heute für eine „Demokratisierung der Wertfindung“ als die wohl in ihrer Marktnähe nicht zu übertreffende Konzeption, die den Aktionären das Wort über Wohl und Wehe des Unternehmens überlässt. Die Akzeptanz dieser stark kennzahlenorientierten Sichtweise wurde außerordentlich durch die Zunahme des Einflusses der Aktionäre und Investoren sowie das Aufkommen einer globalen „Aktionärskultur“ nach US-amerikanischem Stil gefördert. Banken und Unternehmensberater stützen dabei ihre Discounted Cash Flow (DCF) Bewertungen stark auf die modelltheoretischen Grundlagen des Shareholder Value-Ansatzes.

Eng verwandt mit dem Shareholder Value-Ansatz ist der Economic Value Added (EVA) und der Market Value Added- (MVA) Konzept. Diese beiden Kennzahlen geben dabei im wesentlichen die Differenz zwischen operativem Geschäftsergebnis und Kapitalkosten (Cost of Equity), respektive die Differenz zwischen dem Marktwert (verstanden als Marktkapitalisierung oder Börsenwert zuzüglich Finanzschulden) und dem Geschäftswert (verstanden als ökonomischer Buchwert des Eigenkapitals) an.

Der EVA-Ansatz geht von der Grundprämisse aus, dass nur dann zusätzlicher wirtschaftlicher Wert geschaffen wird, wenn über die Kapitalkosten für Eigen- und Fremdkapital hinaus Geld verdient wird. Damit kann ein buchhalterischer Gewinn dennoch wertvernichtend sein, wenn die Rendite unter dem Kapitalkostensatz liegt. Die Mindestrenditeanforderungen für Unternehmen werden damit durch die Opportunitätskosten (=Marktkosten) für Eigen- und Fremdkapital bestimmt. Wertmaximierung ist somit nicht gleich Gewinnmaximierung. EVA entspricht dem „Net operating profit after tax“, also dem operativen Geschäftsergebnis nach Steuern, abzüglich der gewichteten, risikogerechneten Kapitalkosten für Fremd- und Eigenkapital. Der Gesamtmarktwert eines Geschäftsbereichs (=Market value added, MVA) besteht aus dem gegenwärtigen wirtschaftlichen Kapital zuzüglich der Summe aller zukünftigen, diskontierten EVA-Beträge.

Trotz aller Vorteile des Shareholder Value-Konzepts wurde auch Kritik laut. Die Diskussion um die Implementierung des Shareholder Value-Konzepts als totales Führungsmodell konzentriert sich vor allem auf die Aktionärslastigkeit des Ansatzes. Zum Teil wurde der Ansatz als „Reinkarnation eines Wild West-Kapitalismus“ bewertet. Die Kritik des Ansatzes, die insbesondere im Zusammenhang mit der steigenden M&A-Welle neue Brisanz erlangte, kann folgendermaßen entschärft werden: „Der Shareholder Value-Ansatz erlaubt es dem Management, sämtliche Investitionen mit einem ökonomisch fundierten und einheitlichen Messsystem zu bewerten, unabhängig davon, ob sie im Dienste des internen oder des externen Wachstums (...) stehen.“ (Rappaport 1999, S. 164).

Aus der Kritik an der einseitig aktionärszentrierten Betrachtungsweise des Shareholder Value-Ansatzes ging Mitte der 1980er Jahre das Stakeholder-Konzept hervor.

4.1.2 Das Stakeholder Value-Konzept

Den Mittelpunkt des Stakeholder-Konzepts bildet die Erkenntnis, dass weit mehr Interessengruppen des Unternehmens existieren als nur die Aktionäre. Im Gegensatz zum Shareholder Value-Ansatz wird die Definition von Interessengruppen nicht allein auf den Kontext der Gewinnmaximierung bezogen, sondern die Unternehmung vielmehr als eine Institution betrachtet, die einer **Vielzahl verschiedener Interessen** gegenübersteht und ihnen auch zu begegnen hat (Bea/Haas 1997, S. 93). Eine Berücksichtigung der Stakeholder-Interessen ist, so die Kernaussage, von vitaler Bedeutung für das Unternehmen, weil durch zahlreiche interne und externe Verflechtungen das Unternehmen in vielfältiger Weise von ihnen beeinflusst wird.

Der Stakeholder-Ansatz stellt eine **kontinentaleuropäische** Sichtweise dar, die im Kontrast zur vollkommen Shareholder-ausgerichteten Philosophie des anglo-amerikanischen Wirtschaftssystems steht. Dies zeigt sich eindrucksvoll an den verschiedenen Rechnungslegungssystemen: Während beispielsweise das deutsche Handelsgesetzbuch (HGB) – als Repräsentant der kontinentaleuropäischen Rechnungslegung – insbesondere an Gläubiger, Investoren, die Belegschaft und die breitere Öffentlichkeit gerichtet ist, fußt die anglo-amerikanische Rechnungslegung (insbesondere US-GAAP und IAS) auf dem Prinzip des Eignerschutzes.

Es wird dem Stakeholder-Ansatz dabei jedoch nicht gerecht, ihn auf eine Oppositionsrolle zur Aktionärszentrierung zu reduzieren. Auch wird der Eindruck einer entgegen gesetzten Interessenlage von Shareholdern und anderen Stakeholdern, insbesondere auch den Arbeitnehmern, weit weniger häufig in der Realität bestätigt, als der öffentlichen Diskussion entsprechend anzunehmen wäre: „(...) in many cases, the opposite is true: Employees have benefited along with the shareholders in the value created“ (Knight 1998, S. 69). So zeigt eine Langzeit-Studie von *McKinsey* bei weltweit 2700 Unternehmen, dass Shareholder Value-geführte Unternehmen deutlich innovativer und produktiver sind, mehr Arbeitsplätze schaffen und höhere Kundenzufriedenheit erreichen. Durch das Shareholder Value-Konzept erfolgt gerade die finanzielle Modellierung heutiger marktlicher Wettbewerbszwänge, die durch Erfolgsgrößen aus dem Rechnungswesen nicht geleistet wird. Die Etablierung des Shareholder Value-Denkens ist viel weniger Ursache von Arbeitslosigkeit oder Service- und Produktmängeln, sondern Konsequenz solch krisenhafter Erscheinungen in der Wirtschaftswelt. Nur durch das systematische Aufdecken von Wertlücken können außerdem feindliche Übernahmen vermieden werden („If you do not create value, others will do“).

4.2 Value-based Management

Der Value-based Management Ansatz basiert auf der Idee des Shareholder Value-Ansatzes. Das Management wird auf die Unternehmenswertmaximierung im Sinne des Shareholder-Entscheidungskalküls ausgerichtet. Dabei wird die Unternehmung als Instrument zur Erzielung von Rendite betrachtet; ein gutes Unternehmen „schlägt“ den Markt (Knight 1998, S. 79 ff.).

Durch das Value-based Management werden Schlüsselbereiche in der Unternehmung betrachtet, im Rahmen derer **Werttreiber** identifiziert werden sollen. Dabei kommt insbesondere dem Finanzsystem der Unternehmung eine besondere Bedeutung zu.

Das wertorientierte Management gliedert sich zumeist in drei Phasen.

1. Mit der **Status Quo Analyse** sollen wertschaffende und wertvernichtende Aktivitäten in der Unternehmung ausgemacht werden.
2. Im Anschluss werden **Entwicklungspotenziale** analysiert, wobei sich zur Operationalisierung im wesentlichen das Shareholder Value-Konzept anbietet.
3. Die dritte Stufe schließlich ist der Etablierung eines **wertorientierten Managementsystems** gewidmet. Die Suche nach Werttreibern zählt im weitesten Sinne zu den Schlüsselaktivitäten, für die Knight (1998, S. 120 ff.) ein **Vier-Komponenten-Regelkreissystem** entwickelt hat:
 - a) Die **Planung** als notwendige Voraussetzung jeder strategischen Vorgehensweise soll dabei hinterfragen, ob die augenblickliche Strategie des Unternehmens überhaupt wertschaffend sein kann und wo die Wertsteigerungspotenziale der Unternehmung begründet sind.
 - b) Das **Budgeting** (Budgetierung) fasst die kurzfristige Leistung des Unternehmens ins Auge und analysiert die Investitionsabsichten in einzelnen Geschäftseinheiten.
 - c) **Incentive Compensation** (Anreizorientierte Bezahlung) beschreibt ein Vorgehen durch das sichergestellt werden soll, dass Ziele mit wertschaffenden Aktivitäten gekoppelt werden und Anreizmechanismen existieren, die Wertorientierung implizieren. Sie tariert kurz- und langfristige Zielsetzungen sinnvoll aus.
 - d) Durch den **Financial Reporting** (finanzorientierte Berichterstattung) Prozess soll schließlich gemessen werden, wie erfolgreich die Unternehmung in ihrer Zielerreichung war, ob Gewinne erwirtschaftet wurden und wie die Leistung des Unternehmens relativ zur externen Umwelt gesehen zu bewerten ist, also wie die Unternehmung in einem Benchmarking abschneidet.

Die Financial Reporting-Phase ist dabei einerseits aufgrund der relativen Eindeutigkeit quantitativer Daten ein äußerst wichtiges Leistungsbeurteilungsinstrument. Andererseits muss jedoch das Bewusstsein dafür geschärft werden, dass Jahresabschlussdaten immer nur Ausdruck, nie Mittel erfolgreichen Wirtschaftens sind. Knight (1998, S. 68) macht dies eindrucksvoll am Beispiel zweier amerikanischer Unternehmen deutlich: Während das eine Unternehmen (Dollar General) Strategien konkretisiert und Richtlinien zur Zielerreichung formuliert, gibt das andere (Waste Management) nur Anweisungen aus, die auf die Verbesserung von Finanzkennzahlen abzielen, ohne jedoch den hierfür geeigneten Weg auch nur anzudeuten. Daraus ergibt sich eine relative Planlosigkeit und schlimmstenfalls Desorientierung des „strategielosen“ Unternehmens. Jeder Manager versucht gegebenenfalls, eigene Wege zur Erreichung der Finanzziele einzuschlagen. Eine konzernweite Leitlinie existiert nicht oder wird durch mangelnde Abstimmung untergraben.

Ein weiteres Problem, das sich aus einer „Jahresabschlussfokussierung“ ergibt, ist die zwangsläufige Kurzfristorientierung des Managements, das im eigenen Interesse vornehmlich an einer guten, jahresabschlusskongruenten Ein-Jahres-Performance interessiert ist und langfristig orientierte Ziele dem unterordnet oder gar aufgibt.

Diesem Problem kann bedingt in Anlehnung an das Vorgehen bei der Bonitätsprüfung von Unternehmen durch eine Aufteilung in kurz- und langfristige Finanzpläne begegnet werden. Es verbleibt jedoch die Tatsache, dass sich die Orientierung des Managements durch den hohen Publizitätscharakter von Jahres- und Quartalsdaten weitgehend auf die geprüften Daten der externen Rechnungslegung stützt, da eine Beurteilung durch die Investoren vornehmlich daran orientiert ist.

In der obigen Betrachtung der Schlüsselprozesse des Value-based Management wurde aus den genannten Gründen der Aspekt des Financial Reporting gesondert herausgegriffen. Hier tritt der hohe Einfluss wertorientierter Strategien für die Leistungsfähigkeit der Unternehmung am unmittelbarsten in Erscheinung. Gewinn- und Verlustrechnung und Bilanz können systematisch auf werttreibende Einflussgrößen untersucht werden, um im Anschluss sowohl verbesserungswürdige Positionen als auch dazu korrespondierende Strategien zu ermitteln. Die Jahresabschlusspositionen werden nicht als Selbstzweck, sondern immer vor dem Hintergrund ihrer Determinanten betrachtet.

Es ist dabei sowohl beim Value-based Management als auch beim damit eng verbundenen Shareholder Value-Konzept festzuhalten, dass eine konsequente Wertsteigerungsorientierung nur auf lange Frist erfolgreich sein wird. Im Vordergrund steht nicht, wie oft polemisiert, die kurzfristige Ad hoc-Gewinnsteigerung, sondern ein hohes Maß an Disziplin und strikter Ausrichtung auf das gesetzte Wertsteigerungs- und nicht unbedingt Wachstumsziel. Da Wachstum nicht unbedingt eine Mehrung des Shareholder Value bedeutet, ist Wachstum nicht ein eigenständiges Ziel, sondern kann die Folge der Bewertung verschiedener strategischer Konzepte sein.

4.3 Strategien zur Steigerung des Unternehmenswertes

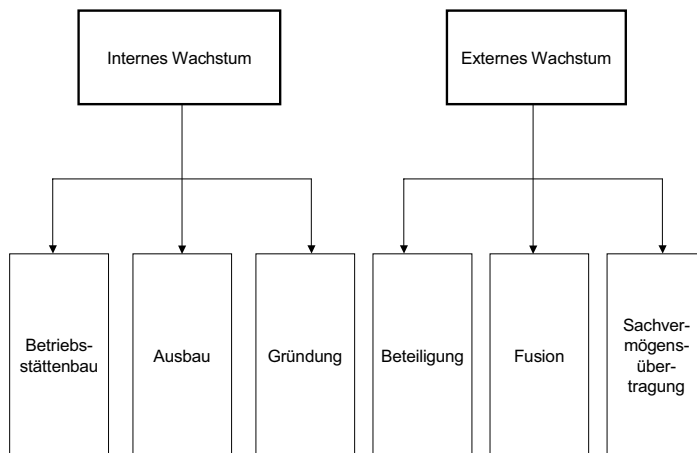
4.3.1 Interne und externe Wachstumsstrategien

Synopse interner und externer Wachstumsstrategien

Im Folgenden sollen die Strategien des **internen** und **externen** Wachstums definitiv und inhaltlich voneinander abgegrenzt werden, um die Grundlage für die sich anschließende vertiefende Diskussion über Vor- und Nachteile der Basisoptionen zu schaffen (Hartenberger 2001). Interne und externe Wachstumsstrategien stellen Möglichkeiten des Unternehmenswert-Managements mit dem Ziel der Maximierung des Unternehmenswertes dar.

Einen Überblick über mögliche Wachstumsstrategien liefert die folgende Abbildung.

Abbildung 4-2: Interne und externe Wachstumsstrategien



Strategien des internen Wachstums. Die Strategien des internen Wachstums zählen sozusagen zum „klassischen“ betriebswirtschaftlichen Instrumentarium eines expansiven Unternehmens. Der **Betriebsstättenbau** zeichnet sich in erster Linie durch eine Erhöhung der Anzahl rechtlich unselbstständiger Betriebe aus, der **Ausbau** lässt die Anzahl der (selbstständigen und unselbstständigen) Betriebe unverändert und strebt eine Erhöhung des Outputs durch multiple oder mutative Veränderungen an. Die **Grün-**

ung eines Unternehmens ist als Prozess der Schaffung eines abgegrenzten und vorher in gleicher Struktur nicht existenten Systems zu verstehen.

Strategien des externen Wachstums. Eine **Beteiligung** (Akquisition) umfasst sowohl den Fall des ganz- als auch den des anteilmäßigen Erwerbs des Ziel-Unternehmens (Target), sowie den Erwerb geringerer Anteile, mit denen das Beherrschungsverhältnis volle Gültigkeit behält, einschließlich des Teilerwerbs geschlossener Teilbereiche. Zu einer **Fusion** wird die Akquisition, wenn zusätzlich der Verlust rechtlicher Selbstständigkeit des Targets erfüllt ist. Die **Sachvermögensübertragung** hingegen ändert am rechtlichen Status Quo der Beteiligten nichts. Rechtlich unselbstständige „Gliedbetriebe“ können ebenso übertragen werden wie Einzelgegenstände.

Im Vorfeld von Fusionen und Akquisitionen als Strategien des externen Wachstums muss geklärt werden, ob diese für das Unternehmen überhaupt eine sinnvolle Option sind. Die zunächst naheliegende Handlungsalternative, die ihr dazu vergleichend gegenübergestellt werden muss, ist die des organischen oder internen Wachstums. Alternativen zur Akquisition können sein:

- Joint Ventures
- Lizenzvereinbarungen
- Zulieferverträge
- Trademark Verträge

Einen ersten Überblick über potenzielle Vor- und Nachteile der beiden Strategien gibt die nachfolgende Tabelle.

Tabelle 4-1: Vergleichende Gegenüberstellung von Basisoptionen unternehmerischen Wachstums

	Vorteile	Nachteil
Internes Wachstum	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wahrung der Vertraulichkeit ■ Kontrolle über wesentliche Sachverhalte der Expansionsbestrebungen auf lange Frist ■ Möglichkeit des Einsatzes von State-of-the-Art-Technologie ■ Standardisierung von Produkten, Prozessen und Ausstattung ■ Entwicklung von Managern und Angestellten, die aus Erfolgen und Fehlschlägen „organisch“ lernen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Notwendigkeit, Personal aus anderen Bereichen abzuziehen, um den Aufbau voranzutreiben ■ Risiko der Minderqualifizierung von Projektmanagern oder Angestellten ■ Probleme der Finanzierung eines Projekts, das bisher nicht erfolgreich war ■ Risiko von Verzug, zu hohen Kosten oder Betriebsschwierigkeiten, die evtl. das gesamte Projekt gefährden
Externes Wachstum	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kosteneffektivität ■ relative Risikolosigkeit im Vergleich zu internen Strategien ■ große Zeitnähe ■ Größenvorteile und sonstige Synergien ■ Überwindung von Marktzutrittschranken ■ Chance, alle Aspekte der Transaktion vorher genau zu durchleuchten ■ Möglichkeit, einen Preis festzulegen und eine Frist zu setzen, bis zu der das Akquisitionsobjekt erfolgreich wirtschaften muss ■ „Verfügbarkeit“ einer Vielzahl von Unternehmen, die im Vergleich zur internen Alternative und auf Basis von Schlüsselfinanzdaten „günstig“ zu haben sind ■ relativ problemloser Zugang zu Finanzierungsquellen ■ keine Notwendigkeit, Personal aus anderen Bereichen in größerem Umfang abzuziehen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ starke Gefährdung der Vertraulichkeit i.b.a. Unternehmensinterna ■ Verzögerungen bei Verhandlungen u.a. → Wichtige Strategieziele werden evtl. auf unabsehbare Zeit verzögert ■ Fehlrteile bei Verhandlungen (zu hohe Kaufsumme, keine genügende Absicherung gegen Risiken) ■ Verlust der Möglichkeit, State-of-the-Art-Technologie einzusetzen ■ Verlust der Möglichkeit des „organischen“ Lernens von Managern und Angestellten ■ Notwendigkeit der Integration der akquirierten Einheit, aber auch ausreichende Autonomie

Quelle: in Anlehnung an *Morgan Grenfell & Co.* (1989), S. 14 ff. und *Scharff/Sheal/Beck* (1991), S. 7 ff.

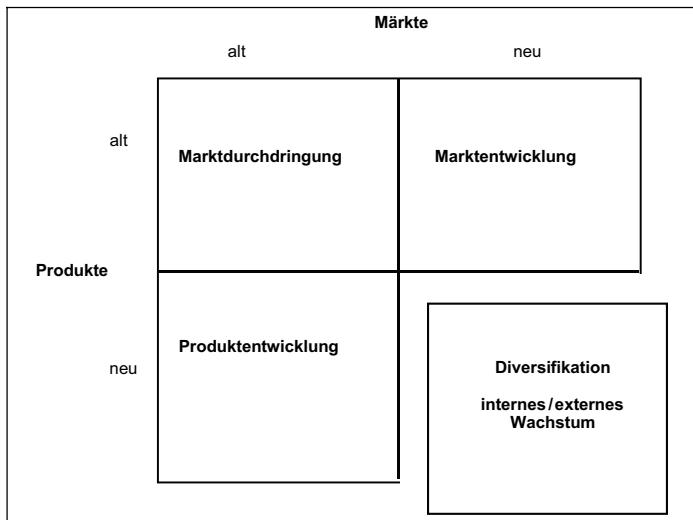
Im Folgenden soll die schwerpunktmäßige Betrachtung auf der Maximierung des Unternehmenswertes unter der Nebenbedingung des Unternehmenswachstums liegen. Diese Restriktion ist keineswegs eine Selbstverständlichkeit. Wie jedoch bereits erwähnt wurde, soll der Unternehmenswert in erster Linie im Lichte des Shareholder Value-Kalküls und im Kontext des darauf ausgerichteten Value-based Management betrachtet werden.

Interne Wachstumsstrategien

Zunächst soll die Option des internen oder organischen Wachstums des Unternehmens als Alternative zu Mergers & Acquisitions (M&A) im Detail betrachtet werden. Dabei scheint wichtig festzuhalten, dass eine solche Strategie durchaus in engem Zusammenhang mit der Option des externen Wachstums steht. Dies wird schon dadurch deutlich, dass ein interner Wachstumskurs, der erfolgreich verläuft und dadurch maßgeblich die Wettbewerbsposition des Unternehmens, seine Finanz- und Ertragspotenziale und schließlich auch seinen Marktwert steigert, nach wie vor den besten Schutz gegen eine unfreiwillige Teilnahme an der externen Wachstumsstrategie eines Konkurrenzunternehmens, sprich gegen eine feindliche Übernahme (hostile takeover) darstellt.

Der erste Ansatz und somit die Grundlage zur Klassifikation interner Wachstumsstrategien wurde von *Ansoff* (1957) mit der **Produkt-Markt-Matrix** entwickelt.

Abbildung 4-3: Produkt-Markt-Matrix



Quelle: *Ansoff* (1957), S. 113.

Zunächst sollen die Strategien der Marktdurchdringung, der Marktentwicklung und der Produktentwicklung kurz vorgestellt werden. Wie in der obigen Abbildung bereits angedeutet, wird anschließend die Diversifikationsstrategie detaillierter betrachtet, da sie, wie sich zeigen wird, die strategische Schnittstelle zwischen externem und internem Wachstum darstellt. Mit ihrer Hilfe soll dann ein spezifisches Konzept zur möglichen Vorteilhaftigkeit externer Wachstumsstrategien unter dem Blickwinkel von Rendite-Risiko-Überlegungen entwickelt werden.

Bei der **Marktdurchdringung** ist das Unternehmen mit bereits vorhandenen Produkten auf bereits bearbeiteten Märkten tätig. Hier lassen sich als grundsätzliche Handlungsmöglichkeiten die Erhöhung der Verbrauchsintensität, das Abwerben von Kunden der Konkurrenz, die Erzeugung eines schnelleren Ersatzbedarfs sowie die Gewinnung bisheriger Nicht-Verwender nennen.

Im Falle der **Marktentwicklung** geht das Unternehmen mit bereits vorhandenen Produkten auf neue Märkte. Vorgehensweisen umfassen dabei die Erschließung geografisch neuer Märkte, die Bearbeitung neuer Teilmärkte und die Entdeckung neuer Verwendungszwecke für das Produkt.

Die **Produktentwicklung** beschreibt die Bearbeitung bereits vorhandener Märkte mit neuen Produkten. Dabei handelt es sich entweder um Innovationen (hier sind wiederum echte und quasi-echte Innovationen, sowie Me-too-Produkte zu unterscheiden) oder aber um Varianten oder Zusatzprodukte.

Im nachfolgenden Kapitel wird näher auf die **Diversifikationsstrategie** eingegangen, da diese in der Praxis häufig mit Hilfe von M&A Maßnahmen (externes Wachstum) umgesetzt wird.

Externe Wachstumsstrategien

Gerade die Diversifikationsstrategie wird häufig nicht aus „eigener Kraft“ heraus realisiert. Sie ist daher keine reine interne Wachstumsstrategie. Als Hauptmotive für eine **Diversifikationsstrategie** werden die Steigerung der Rendite und die Reduktion von Risiken genannt. Allein die Verwendung der Begrifflichkeiten macht hier einen interessanten Zusammenhang deutlich: Diversifikation hat nicht nur marketing-, sondern auch kapitalmarkttheoretische Bedeutung.

Aus kapitalmarkttheoretischer Sicht ist eine Alternative dann dominant, wenn bei gleicher oder höherer Rendite das Risiko geringer, oder aber bei gleichem oder niedrigerem Risiko die Rendite höher ist. Diese **portfolioorientierte** Sichtweise soll im Folgenden als Option externer Wachstumsstrategien näher beleuchtet werden.

Zunächst soll kurz die zentrale Gleichung zum **Diversifikationseffekt** in der Portfoliotheorie vorgestellt werden (Merton 1972, S. 1851 ff).

$$\sigma_p^2 = \sum_{i=1}^n x_i^2 \times \sigma_i^2 + \sum_{i < j} 2x_i \times x_j \times \rho_{i,j} \times \sigma_i \times \sigma_j$$

σ_p^2 : Portfoliovarianz

x_i : Anteil des Wertpapiers i im Portfolio

x_j : Anteil des Wertpapiers j im Portfolio

σ_i^2 : Renditevarianz des Wertpapiers i

$\rho_{i,j}$: Korrelation der Renditen von Wertpapier i und j

σ_i : Renditestandardabweichung von Wertpapier i

σ_j : Renditestandardabweichung von Wertpapier j

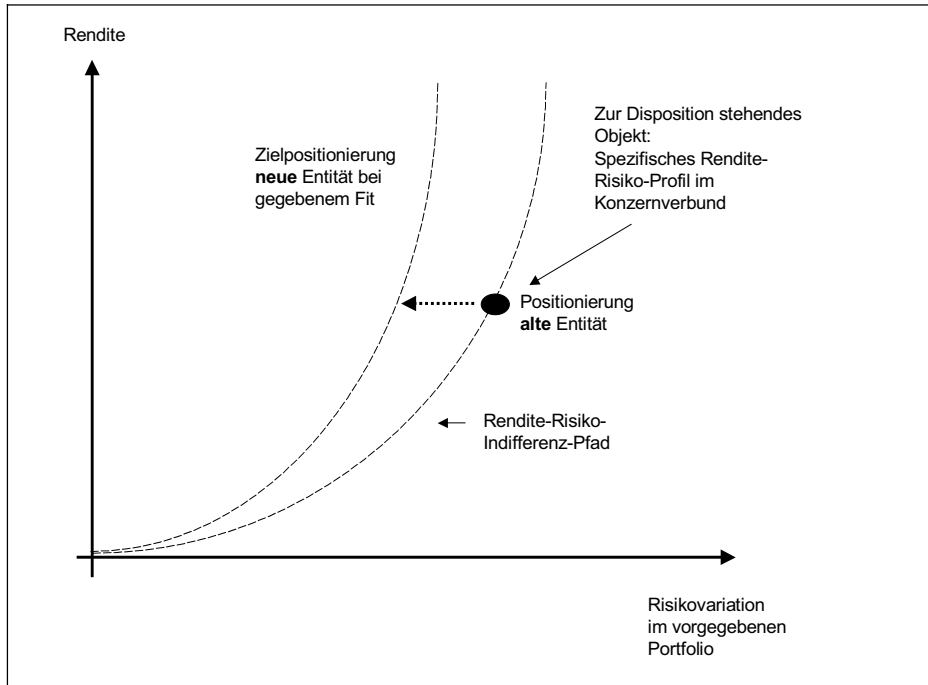
Dabei setzt sich die Varianz des Portfolios aus der Summe zweier Terme zusammen. Term 1 bildet die Summe der Produkte der quadrierten Anteile der Wertpapiere i im Portfolio und ihrer Renditevarianz. Term 2 besteht aus der Summe des Produkts der Wertpapieranteile i und j im Portfolio multipliziert mit der Korrelation der Renditen und Renditestandardabweichung mal zwei. Es lässt sich nun zeigen, dass (abhängig vom Ausmaß der Korrelation zwischen den Wertpapieren) ein Portfolio aus riskanten Anlagealternativen ein geringeres Risiko besitzen kann als die einzelne im Portfolio enthaltene Anlagealternative mit dem geringsten Risiko.

Eine Betrachtung der *Ansoffschen* Diversifikationsstrategie unter dem Rendite-Risiko-Kalkül lässt eine Verbindung der marketingtheoretischen Portfolio-Betrachtung zur klassischen Portfoliotheorie zu (Markowitz 1959). Es lässt sich nun feststellen, dass der Diversifikationseffekt der Finanztheorie umso stärker ausgeprägt ist, je stärker die Gegenläufigkeit der Elemente des Portfolios ist, d.h. je negativer die Korrelation ausfällt.

Es sei angemerkt, dass das **Rendite-Risiko-Kalkül** der Finanzierungstheorie nicht geeignet ist, Effekte aus einer Akquisition oder Fusion vollständig zu erfassen. Dennoch gibt es zumindest Denkanstöße und mag zur Rationalisierung des Prozesses beitragen.

Im Weiteren soll ein das bisherige Portfolioverständnis erweiterndes Konzept entwickelt werden, das die Rendite-Risiko-Betrachtung flexibilisiert und um eine marketingstrategische Perspektive erweitert (Hartenberger 2001). Eine alternative Betrachtungsweise könnte wie folgt aussehen. Das Unternehmen wird dabei zunächst als Portfolio aus verschiedenen Geschäftsbereichen betrachtet. Eine Akquisition ist als eine Erweiterung des bestehenden Portfolios zu werten. **Abbildung 4-4** soll die Portfoliooptimierung durch Rendite-Risiko-Betrachtungen grafisch veranschaulichen.

Abbildung 4-4: Portfoliooptimierung durch Diversifikation



Quelle: in Anlehnung an *Hartenberger* (2001), S. 36.

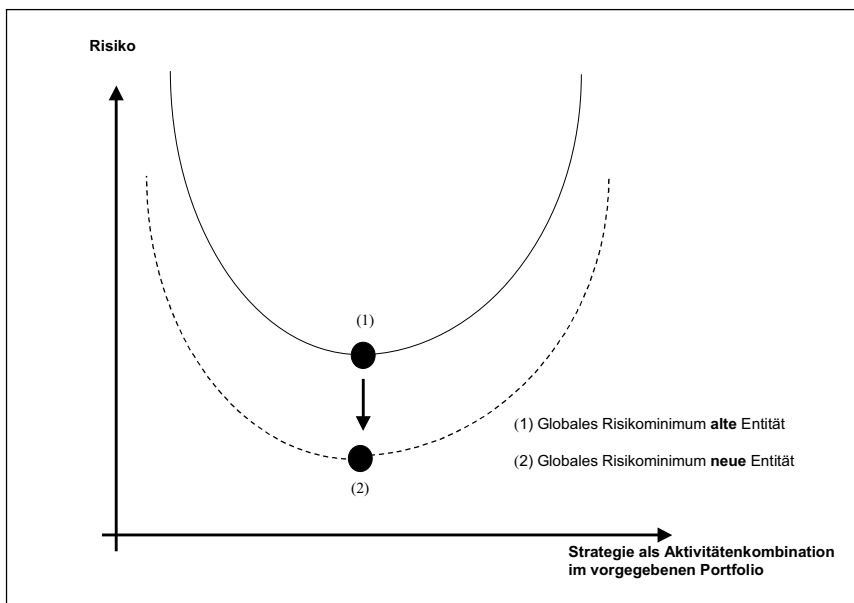
Dabei stellen die gestrichelten Kurven die Rendite-Risiko-Indifferenz-Pfade dar, auf denen mögliche Rendite-Risiko-Kombinationen abgetragen werden, die für den Entscheider gleichwertig sind. Eine höhere Rendite impliziert hier höheres Risiko. In diesem Modell wird von der Prämisse ausgegangen, dass zunächst nur innerhalb des existenten Portfolios agiert werden kann, so dass jede Strategie auf der vorgegebenen Kurve stattfindet. Riskantere Handlungsalternativen spielen sich immer innerhalb der Dimensionen des „alten Portfolios“ ab.

Nun kann durch externes Wachstum das Portfolio restrukturiert werden, indem zum bisherigen Portfolio eine neue Anlagealternative zugekauft wird. Deren spezifisches Rendite-Risiko-Profil im Konzernverbund ermöglicht eventuell den „Sprung“ auf eine neue Rendite-Risiko-Indifferenzkurve, der die gleiche Rendite bei niedrigerem Risiko ermöglicht. Eine äquivalente Sichtweise wäre, dass auf der neuen Indifferenzkurve für das gleiche Risiko eine höhere Rendite erzielt wird. Das hier entwickelte Portfoliokon-

zept betrachtet Geschäftseinheiten als Assets, deren Erfolg aktiv beeinflusst werden kann (Hartenberger 2001, S. 35 ff.).

Kurzum: Durch eine Akquisition oder Fusion sollen die Handlungsmöglichkeiten so erweitert werden, dass das Risiko *ceteris paribus* (d.h. unter Konstanthaltung aller sonstigen relevanten Variablen) weiter gesenkt bzw. die Rendite *ceteris paribus* weiter erhöht wird, als dies bisher der Fall war (Duffie 1996). Die folgende Abbildung soll dies noch einmal klarmachen.

Abbildung 4-5: Senkung des globalen Risikominimums durch Portfolioerweiterung



Quelle: Hartenberger (2001), S. 37.

Durch die bisherigen Ausführungen sollen die Anreizeffekte zur Diversifizierung durch Fusionen und Akquisitionen verdeutlicht werden. Eine Operationalisierung der zentralen Größen Rendite und Risiko müsste dabei unternehmensindividuell definiert und mit der spezifischen strategischen Ausrichtung und Zielvorstellung (bspw. Umsatzmaximierung vs. Gewinnmaximierung, verschiedene Renditekonzepte etc.) abgeglichen werden.

Es erscheint dabei angesichts der dramatischen Fehlschläge vergangener Akquisitionen und Fusionen dringend notwendig, Zielobjekte nicht als starre Assets vergangenheitsorientiert zu betrachten, wie dies bisher der Fall war. Eine solche Sichtweise mündet letztlich in der Auffassung, dass ein Objekt, dessen Analyse eine gute Eignung ergibt, zwangsläufig zu einer Ertragssteigerung im Konzernverbund führen muss. Die Akquisition eines Unternehmens weist zwar gewisse Parallelen zur Wertpapierdiversifizierung auf; die Möglichkeit und Notwendigkeit der aktiven Einflussnahme auf die zukünftige Performance des Targets ist jedoch ein gravierender Unterschied. Das oben dargestellte Portfolio-Konzept spielt sich auf einer hoch aggregierten Ebene ab und lässt bislang offen, welche Faktoren positiv auf die neuen Assets im Konzernverbund einwirken. Dennoch kann es hier einen Beitrag zu einer realistischeren Sichtweise potenzieller Transaktionen leisten.

4.3.2 Kurzfristige vs. langfristige Wachstumsstrategien

Nachfolgend wird auf die kurz- und langfristigen Wirkungen von Marketingmaßnahmen auf den Umsatz, Gewinn und Unternehmenswert eingegangen. Allgemein kann festgestellt werden, dass sich die langfristigen wertschöpfenden Effekte ausgehend von spezifischen Marketingmaßnahmen stark von kurzfristigen Effekten, wie z.B. einer reinen Umsatzsteigerung unterscheiden lassen. So konnte bspw. gezeigt werden, dass Verkaufsförderungsmaßnahmen eher schnell Wirkung zeigen und eher einen geringen langfristigen Einfluss auf die Marketing Performance haben, wohingegen Maßnahmen zur Erhöhung der Servicequalität eine eher langfristige Wirkung zeigen, die kurzfristig aber schwer messbar sind.

Dies verdeutlicht nochmals die Notwendigkeit der Betrachtung langfristiger Zahlungsströme, wie dies bei der Discounted Cash Flow-Methode der Fall ist. Eine konsequente Anwendung sowohl im Kunden- als auch Markenmanagement führt zu mehr Transparenz auf der Marktseite und hat damit einen positiven Einfluss auf die Marktkapitalisierung eines Unternehmens.

Das nachfolgende Beispiel aus der Automobilindustrie soll die kurz- und langfristigen Wirkungen von Neuprodukteinführungen und Verkaufsförderungsmaßnahmen auf den Umsatz, Gewinn und Unternehmenswert verdeutlichen.

Beispiel aus der Automobilindustrie

Pauwels et al. (2004) haben die kurz- und langfristigen Wirkungen zweier Marketingmaßnahmen – Verkaufsförderungsmaßnahmen (promotions) und Ankündigung von Neuprodukteinführungen (announcement of new product introductions) – in der Automobilindustrie im Hinblick auf ihre Wirkungen auf Umsatz (top-line performan-

ce), Gewinn (bottom-line performance) und Marktwert (stock market performance) untersucht.

Tabelle 4-2: Performancewirkungen unterschiedlicher Marketinginstrumente

Auswirkung von...	Kurzfristig	Langfristig
... Ankündigung von Neuprodukteinführungen auf den Umsatz.	+	++
... Ankündigung von Neuprodukteinführungen auf den Gewinn.	+	++
... Ankündigung von Neuprodukteinführungen auf den Unternehmenswert.	+	++
... Ankündigung von Verkaufsförderungsmaßnahmen auf den Umsatz.	+	++
... Ankündigung von Verkaufsförderungsmaßnahmen auf den Gewinn.	+	-
... Ankündigung von Verkaufsförderungsmaßnahmen auf den Unternehmenswert.	+	-
... Ankündigung von Neuprodukteinführungen auf die Wirksamkeit von Verkaufsförderungsmaßnahmen.	-	-

Anmerkung:

- + Signifikant positiver Einfluss
- ++ Stark positiver Einfluss
- Signifikant negativer Einfluss

Quelle: in Anlehnung an *Pauwels et al. (2004)*, S. 153.

Was den Gewinn und den Unternehmenswert betrifft, zeigen Promotions langfristig einen negativen Effekt. Neuproduktankündigungen zeigen eine kurzfristig positive Wirkung auf den Umsatz, Gewinn und Marktwert. Zusätzlich konnten in einer langfristigen Betrachtung positive Effekte für diese drei Größen festgestellt werden. Offensichtlich werden also Neuproduktankündigungen an der Börse honoriert.

Teil II:

Wirkungen der

Marketingaktivitäten

5 Wirkungen auf Kunden

In diesem Kapitel stehen die Wirkungen der Marketingaktivitäten auf den Kunden im Mittelpunkt, die sich in psychografischen und verhaltensbezogenen Reaktionen äußern. Diese Reaktionen folgen idealtypisch einer bestimmten Wirkungskette, die in ihren Grundzügen bereits in 1.3 dargestellt wurde und herangezogen werden kann, um die Kundenreaktionen zu systematisieren. Diese Wirkungskette orientiert sich an den im Bereich der Konsumentenverhaltensforschung entwickelten Stimulus-Organismus-Response-Modellen (S-O-R-Modellen). Diese gehen davon aus, dass die in den vorangegangenen Kapiteln dargestellten Marketingaktivitäten für Stimuli sorgen, die vom Kunden (Organismus) wahrgenommen werden, Lernprozesse auslösen und sich letztlich in einer aktuellen und zukünftigen Verhaltensbereitschaft und später evtl. in tatsächlichem Verhalten niederschlagen (Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 316 ff.). Die angestrebten Wirkungen entfalten sich in drei Phasen:

- Vorkaufphase
- Kaufphase
- Nachkauf-/Wiederkaufphase

Während sich in der Vorkaufphase kognitive (Kenntnisnahme, Wissensaufbau) und affektive (Einstellungs- und Imagebildung) Prozesse abspielen, ist das Kauf- und Wiederkaufverhalten der konativen Ebene (Handlungsebene) zuzuordnen.

Nachfolgende Tabelle zeigt für alle drei Phasen wichtige Reaktionsgrößen, für die Zielwerte festzulegen sind, deren Erreichungsgrad kontinuierlich zu überprüfen ist (Reinecke/Reibstein 2001). Die dargestellten Kennzahlen dienen zur Beurteilung der Wirksamkeit der Marketingstrategien und -maßnahmen. Hierbei ist zu betonen, dass die Darstellung in Tabelle 5-1 stark vereinfacht ist und die Abfolge der Stufen keinesfalls ein Wirkungsautomatismus darstellt, da einerseits nicht immer alle Stufen sequentiell durchlaufen werden (je nach Involvement werden z.B. bestimmte Stufen übersprungen) und andererseits Störgrößen das Durchlaufen des Prozesses verhindern können, etwa wenn eine positive Einstellung aufgrund mangelnder Kaufkraft, Nichtverfügbarkeit des Produktes oder sozialer Einflüsse wie Erwartungen von Bezugsgruppen nicht in eine Verhaltensabsicht überführt wird (Reinecke 2004a, S. 266).

Tabelle 5-1: Ausgewählte Kennzahlen der Wirkungskette

Typ	Kennzahl	Operationalisierung
Vorkaufphase (Akquisitionsbezogene Kennzahlen)		
Kenntnis/ Wissen	Ungestützter Bekanntheitsgrad (Recall)	Anteil der Zielkunden, die die eigene Marke spontan aus dem Gedächtnis nennen.
	Gestützter Bekanntheitsgrad (Recognition)	Anteil der Zielkunden, die die eigene Marke nach Nennung des Namens spontan wiedererkennen.
Einstellungen/ Image- position	Kundennutzen/Customer Value (Wahrgenommenes Preis-Leistungs-Verhältnis)	Wahrgenommene Preiswürdigkeit der Angebote aus Sicht der Stammkunden/Interessenten.
	(Marken-)Sympathie	Prozentualer Anteil der Kunden im relevanten Markt, die das eigene Unternehmen bzw. die eigene Marke als sympathisch einstufen.
	(Marken-)Status	Verhältnis von Bekanntheit, (Marken-)Sympathie und (Marken-)Verwendung.
	(Marken-)Image	Art und Ausprägung der (Qualitäts-)Eigenschaften und Kompetenzen, die mit dem Unternehmen, der Marke oder den Leistungen verbunden werden.
	Wahrgenommene Preisgünstigkeit	Einschätzung des absoluten Preises des Angebotes aus Sicht der Stammkunden/Interessenten.
	Zufriedenheit mit Angebots-erstellung und Beratung	Vergleich der Kundenerwartungen mit den subjektiv wahrgenommenen Angebots- und Beratungsleistung (Benchmarking der Leistungen).
Verhaltensabsichten	Kaufabsicht	Kundenäußerung, eine gewisse Leistung erwerben bzw. in Anspruch nehmen zu wollen.
	Anzahl der Interessenten	Anzahl interessierter Neukunden bzw. Anzahl erstellter Angebote (ggf. abgestuft nach Kaufinteresse des Kunden oder eingeschätzter Akquisitionswahrscheinlichkeit).
	Anzahl der Kundenkontaktaufnahmen	Anzahl der vom Kunden ausgehenden Kontakte (per Telefon, E-mail, Internet, Kundenfrequenz in Einkaufsstätte etc.).
	Abbruchrate	Anzahl abgebrochener Bestellprozesse im Verhältnis zu den Gesamtbestellungen.
Kaufphase		
Anzahl Neukunden	Anzahl der akquirierten Erstkunden in einer definierten Periode.	
Relative Neukundenanzahl	Anzahl der akquirierten Erstkunden in einer definierten Periode im Vergleich zur Anzahl der vom Hauptkonkurrenten gewonnenen Neukunden.	
Anteil Neukunden am Kundenportfolio	Anzahl Neukunden an der Gesamtzahl der Kunden.	

Typ	Kennzahl	Operationalisierung
Erschließungsgrad		Zahl der eigenen Kunden im Verhältnis zur Zahl potentiell möglicher Nachfrager.
Umsatz mit Neukunden		Erwirtschafteter Umsatz mit bisherigen Nichtkunden.
Umsatz pro Kauf		Durchschnittlicher Kaufbetrag von Stammkunden.
Kaufintensität		Anzahl der Käufe pro Zeiteinheit.
Auftragsquote		Aufträge in Relation zu Anfragen bei Stammkunden.
Kundendeckungsbeiträge mit Neukunden		Erzielte Kundendeckungsbeiträge mit bisherigen Neukunden.
Forderungsausfall		Höhe bzw. Anteil der Forderungsausfälle am Umsatz mit Stammkunden.
Umsatz bei Erstkauf		Durchschnittliche Umsatzhöhe des Erstauftrags bzw. -kaufs.
Rabattanteil am Umsatz		Durchschnittliche Rabattgewährung am Umsatz mit Stammkunden.
Erlösminderungen bei Neukunden		Prozentualer Anteil der Erlösminderungen am Bruttoumsatz mit Neukunden.
Erzielter relativer Preis bzw. Preispremium		Verhältnis des wertmäßigen zum mengenmäßigen Marktanteil.
Preisbandeinhaltung (mengenmäßig)		Anteil des innerhalb des angestrebten Preisbands erzielten Absatzes am eigenen Umsatz.
Preisbandeinhaltung (wertmäßig)		Anteil des innerhalb des angestrebten Preisbands erzielten Umsatzes am eigenen Umsatz.
Nachkaufphase/Wiederkaufphase (Beziehungsbezogene Kennzahlen)		
Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheit (relative)	Vergleich der Kundenerwartungen mit den subjektiv wahrgenommenen Leistungen (im Konkurrenzvergleich).
	Kundenzufriedenheitsindex	Anteil der Kunden, die mit dem Unternehmen bzw. der Marke oder Leistung zufrieden sind.
	Beschwerde- bzw. Reklamationsanzahl	Zahl der Beschwerden in einer Periode.
Vertrauen/Commitment	Vertrauen	Kundenwahrnehmung von Anbieterkompetenz und der Wahrscheinlichkeit, dass dieser auf opportunistisches Verhalten verzichtet.
	Commitment	Absicht, eine Beziehung fortzusetzen verbunden mit der Bereitschaft, dafür auch kurzfristige Opfer zu bringen.

Typ	Kennzahl	Operationalisierung
Loyalität (Einstellungs- bezogen/ intentional)	Wiederkaufabsicht	Absicht der eigenen Kunden, beim Anbieter erneut zu kaufen.
	Weiterempfehlungs- bereitschaft bzw. -absicht	Bereitschaft bzw. tatsächliche Absicht der eigenen Kunden, den Anbieter anderen Konsumenten weiterzuempfehlen.
	Kooperationsbereitschaft	Bereitschaft des Kunden, dem Anbieter Informationen und Empfehlungen zu Verbesserungen der Produkte und Prozesse zur Verfügung zu stellen.
Faktische Kunden- bindung (verhaltensbezo- gen)	Relative Zeitdauer seit letztem Kauf (Recency)	Zeitdauer seit dem letzten Kauf bzw. erwartete durchschnittliche Zeitdauer bis zum Wiederkauf.
	Wiederkaufrate	Anteil der Kunden am Gesamtkundenstamm, die Wiederkäufe getätigt haben, oder Anteil des Umsatzes mit vorhandenen Kunden am Gesamtumsatz.
	Kundenbindungsrate (gewichtet)	Anteil der Kunden zum Zeitpunkt t_0 , die in t_1 noch Kunde sind; pro Jahr oder nach Alter der Beziehung. Ggf. gewichtet nach Umsatz oder Deckungsbeitrag.
	Kundenbindungsrate (angepasst)	Kundenbindungsrate, die um die nicht beeinflussbare Kundenabwanderung korrigiert wird, z.B. Todesfälle.
	Kundendurchdringungsrate (Share of wallet)	Anteil der Bedarfsdeckung des Kunden beim Anbieter in Relation zum geschätzten Gesamtbedarf des Kunden.
	Relative Kundendurchdrin- gungsrate	Anteil der Bedarfsdeckung des Kunden beim Anbieter Relation zum Anteil des größten Konkurrenten.
	Kundendeckungsbeiträge mit Stammkunden	Erzielte Kundendeckungsbeiträge mit bisherigen Stammkunden.
	Stammkundenanteil am Deckungsbeitrag	Anteil des Deckungsbeitrags mit Nichtneukunden am Deckungsbeitrag aller Kunden.
	Umsatz mit Stammkunden	Erzielter Umsatz mit Stammkunden.
	Cross-Buying-Rate	Tatsächliche Zusatzkäufe nach Anzahl/Art, Umsatz pro Zeiteinheit.
	Weiterempfehlungen	Anzahl tatsächlicher Weiterempfehlungen in einer Periode t
	Abwande- rungs-/ Wechsel- verhalten	Wahrgenommene Abhän- gigkeit
Wechselbereitschaft		Grundsätzliche Bereitschaft von Kunden, die Geschäftsbeziehung aufzulösen und zu Konkurrenzanbietern zu wechseln.
Kundenhalbwertszeit		Zeitdauer, nach der die Hälfte aller neu akquirierten Kunden das Unternehmen wieder verlassen hat.
Stornoquote bei Stammkun- den (gewichtet)		Anteil der stornierten Aufträge von Stammkunden an allen Aufträgen (ggf. umsatzgewichtet).

Typ	Kennzahl	Operationalisierung
	Kundenabwanderungsrate (gewichtet)	Anteil der Kunden aus t_0 , die in t_1 nicht mehr Kunde sind (= Kundenfluktuationsrate, attrition rate, churn rate). Ggf. gewichtet nach Umsatz oder Deckungsbeitrag.
„Rückkehr- verhalten“ (Recovery)	Rückgewinnungsrate	Anteil der nach einer Abwanderung zurück gewonnenen Kunden an der Gesamtzahl der kontaktierten abgewanderten Kunden.

Quelle: in Anlehnung an *Reinecke* (2004a), S. 258, 267 f. und 282 f.

Zentrale Kennzahlen dieser Kunden-Wirkungskette, die in der Literatur besonders starke Beachtung erfahren (in Tabelle 5-1 fett gedruckt), werden in den nachfolgenden Abschnitten ausführlich vorgestellt.

Es ist das wesentliche Ziel aller Marketingstrategien und -maßnahmen, dem Kunden einen **Nutzen** zu stiften, der von diesem auch wahrgenommen wird und für diesen bedeutungsvoll ist. Ein wahrgenommener Nutzen der Produkte und Marken des Unternehmens (customer value) wird zu einer positiven **Einstellung** und **Image** des Unternehmens als Ganzes führen. Dabei ist die Bildung eines positiven Unternehmensimage prinzipiell unabhängig von tatsächlichem Produktkauf. Eine Einstellung, also die Vermutung, dass bestimmte Eigenschaften bei einem Einstellungsobjekt (Produkt oder Unternehmen) in bestimmten Ausprägungen vorliegen, die positiv bewertet werden, kann prinzipiell auch entstehen, ohne dass selbst Erfahrungen mit dem Produkt gemacht wurden. Einstellung und Image können sich also schon in der Vorkaufphase bilden und sind daher am Anfang der Kette angesiedelt. Demgegenüber ist die **Kundenzufriedenheit** an ein Konsumerlebnis geknüpft und entsteht aus dem Vergleich der erwarteten Nutzenstiftungen eines Objekt (ausgedrückt etwa durch die Einstellung) mit dem tatsächlich wahrgenommenen Nutzen des Objektes. Jede zufriedenstellende Transaktion erleichtert es aus Kundensicht, **Vertrauen** in das zukünftige Verhalten des Anbieters aufzubauen. Die Etablierung eines langfristigen Vertrauensverhältnisses führt zu einer inneren Verpflichtung gegenüber dem Anbieter (**Commitment**), welche möglicherweise **Loyalität** im Sinne einer inneren Überzeugung zur Folge hat. Daraus kann eine tatsächliche **Kundenbindung** im Sinne eines wiederholten Leistungsaustausches entstehen. Entlang dieser verkürzten Wirkungskette, die durchlaufen werden muss, bis aus Kundennutzen ein monetär messbarer Wert des Kunden (d.h. ökonomische Effekte) eintreten, werden die Konstrukte nun dargestellt. Das letzte Glied der Wirkungskette in Form des ökonomischen Erfolgs eines Kunden wird gesondert in Kapitel 8 betrachtet.

5.1 Kundennutzen (Customer Value)

5.1.1 Produktnutzen, Beziehungsnutzen

Hinter jedem Produkt (z.B. Automobil) verbergen sich bestimmte materielle Eigenschaften (z.B. Motorisierung,) und immaterielle Eigenschaften (Design), die das Individuum mit **Nutzenvorstellungen** (sicheres Ankommen, Prestige vermitteln) in Verbindung bringt. Die Eigenschaften eines Produktes dienen somit als Instrumente, um Bedürfnisse des Nachfragers zu befriedigen. Die zentrale Erkenntnis besteht also darin, dass Kaufentscheidungen nicht durch die Eigenschaften eines Produktes bestimmt werden, sondern durch die damit verbundenen Nutzenstiftungen. Erst wenn Kunden bestimmte Nutzenstiftungen aus den Eigenschaften erwarten, wird sich eine positive Einstellung zum Produkt und in der Summe eine positive Einstellung zum Unternehmen insgesamt (Image) bilden (Gutsche 1995, S. 29; Herrmann 1997). In Analogie zu diesen Überlegungen lässt sich sagen, dass Nachfrager mit Produkten letztlich nicht Eigenschaftsbündel, sondern Bündel von **Nutzenkomponenten** kaufen, welche die Präferenzen bestimmen. Anschaulich erklärte dies ein Manager eines Make Up-Herstellers mit den Worten: „We do not sell cosmetics, we sell beauty.“ In dieser Denkweise steht nicht das reale Produkt mit seinen Eigenschaften im Mittelpunkt, sondern die vom Konsumenten angestrebte Problemlösung (die subjektiv wahrgenommen und beurteilt wird) die damit angeboten werden soll, nämlich schöner bzw. attraktiver zu wirken (Herrmann 1998, S. 16 f.). In Analogie dazu kann für Softwarehersteller der Ausspruch: „We do not sell software, we sell satisfaction“ angeführt werden. Die Zufriedenheit eines Nutzers kann z.B. durch die Einfachheit der Navigation oder die Eigenschaft „single point of access“ (einmaliges Anmelden für alle Anwendungen) eines Softwarepaketes erreicht werden, da es die Benutzerfreundlichkeit erhöht.

In der englischsprachigen Literatur wird der Kundennutzen als Customer Value bezeichnet. Der Customer Value ist definiert als das Ausmaß, in dem ein Anbieter dazu beiträgt, die monetären bzw. nicht-monetären Ziele bzw. Bedürfnisse des betrachteten Kunden zu erfüllen (Cornelsen 2000, S.33). Im Gegensatz zum Kundennutzen repräsentiert der Kundenwert (Customer Lifetime Value) den Wert, den ein Anbieter über den gesamten Lebenszyklus einer Geschäftsbeziehung mit einem Kunden erhält. Der Begriff des Customer Value wird in der Literatur zum Teil für beide Aspekte gebraucht und nicht eindeutig abgegrenzt. Um Missverständnissen vorzubeugen, sei explizit darauf hingewiesen, dass die beiden Konstrukte Customer Value und Customer Lifetime Value sich durch ihre jeweilige Betrachtungsperspektive unterscheiden. Der Customer Value repräsentiert den Wert einer Leistung *für* den Kunden („**value for the customer**“), ist somit aus Kundensicht definiert. Demgegenüber meint der Customer Lifetime Value den „Wert *des* Kunden“ für das Unternehmen („**value of the customer**“), also den Wert aus Anbieterperspektive (Rudolf-Sipötz/Tomczak 2001, S.8).

Der Fokus dieses Abschnittes liegt auf der Betrachtung des Customer Value (Kundennutzens), da dieser die Ausgangsgröße für eine erfolgreiche und langfristige Geschäftsbeziehung darstellt. Erst wenn dem Kunden ein hoher Customer Value gestiftet wird, wird der Kunden auch einen hohen ökonomischen Wert für das Unternehmen stiften.

Als Voraussetzung für eine Nutzenstiftung steht die Kundenorientierung eines Anbieters. Hierbei zeigt der Hersteller seine Bereitschaft, die Bedürfnisse der Kunden in Unternehmensentscheidungen zu berücksichtigen. Kundenorientierung ist jedoch nur effizient, wenn die Leistungen innerhalb einer Geschäftsbeziehung alle Kundenbedürfnisse abdecken und diese von Kundenseite auch erkannt werden. Aus diesem Grund besteht die Notwendigkeit, den Kundennutzen in seinen einzelnen Facetten zu analysieren und aus dem gewonnenen Verständnis heraus entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Dieses Vorgehen verspricht eine erfolgreiche Markt- bzw. Kundenorientierung, da nicht nur bedürfnisgerechte Lösungen geschaffen werden können, sondern durch eine Reduktion von „nicht kundennutzengenerierenden“ Maßnahmen auch Kosten auf Herstellerseite minimiert werden (Woodruff 1997, S. 143).

Da die Erzeugung eines Nutzens die Basis für jede Interaktion zwischen zwei Geschäftspartnern darstellt, sollen im Folgenden verschiedene Ansätze zur Erfassung des Nutzenkonzeptes vorgestellt werden.

Nutzentheorie von *Vershofen*

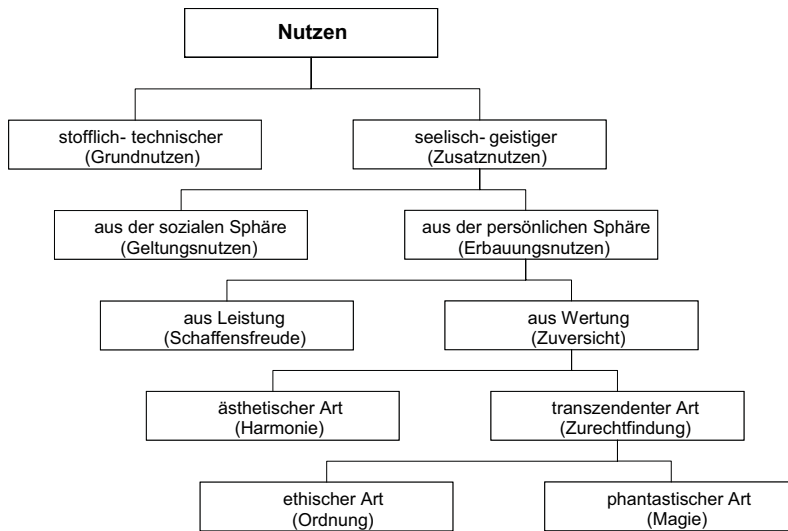
Bereits in den fünfziger Jahren entwickelte *Vershofen*, inspiriert durch die Anthropologie und die metaphysischen Arbeiten von *Hartmann*, eine selbstständige Nutzentheorie (Vershofen 1959, S. 92 ff.). Diese Theorie basiert auf der Vorstellung, dass Individuen Erlebnisse suchen, die anregen, Freude schaffen, die Fantasie beflügeln, die Gefühle vertiefen, das Denken stimulieren und zu Handlungen veranlassen (Hermann/Bauer/Huber 1997, S. 280). Ein solches Erlebnis stellt der Kauf eines Gutes dar. Um dessen Bestimmungsfaktoren erklären zu können, versteht der Autor den mikroökonomischen Nutzenbegriff als allgemeine Kategorie für alle denkbaren Kauf- und Konsumgründe (Motive) und deutet diese vielfältigen Motive in Nutzenarten um (Feuerhake 1991, S. 41 ff.). Unter Nutzen versteht man dabei nach *Vershofen* (1959) das, was ursächlich zur Kaufentscheidung beiträgt.

Nach *Vershofen* stiftet jedes Gut zunächst einen **Grundnutzen**, der aus dessen physikalisch-chemisch-technischen Eigenschaften resultiert und die funktionale Qualität repräsentiert, die für den Kunden als Minimalanforderungen an das Produkt den Ausgangspunkt für die Kaufentscheidung darstellt (Brandt 1988, S. 35ff.; Homburg/ Beutin 2000, S. 5). Darüber hinaus erfährt der Konsument einen **Zusatznutzen**, welcher alle für die Funktionsfähigkeit des Produktes nicht zwingend erforderlichen Erlebnisse und Empfindungen (psycho-soziale Nutzenstiftungen) einschließt. Der Vergleich von Alternativen findet anhand dieser beiden **Nutzendimensionen** statt. Als grundlegen-

de Anforderung wird beispielsweise das Funktionieren einer Software verstanden. Alle über diesen Nutzen hinausgehenden, zusätzlichen Aspekte werden unter der Dimension Zusatznutzen zusammengefasst.

Für den Zusatznutzen entwickelte *Vershofen* eine tief verzweigte Hierarchie, die vom seelisch-geistigen Nutzen auf der obersten Stufe bis hin zum Nutzen phantastischer Art auf der untersten Stufe reicht (vgl. **Abbildung 5-1**):

Abbildung 5-1: *Vershofens Nutzenleiter*



Quelle: in Anlehnung an *Herrmann* (1998), S. 165.

Aus dieser Nutzenleiter leitet *Vershofen* die so genannte **Nürnberger Regel** zur Beschreibung des Kaufverhaltens von Individuen ab. „Je spezieller eine Nutzenart im Sinne des Leiterschemas ist, desto stärker beeinflusst sie die Kaufentscheidung.“ Weil sie die Entscheidung bringt, ist sie als der ausschlaggebende **Hauptnutzen** zu bezeichnen (Vershofen 1959, S. 91). Ergänzend fügt er hinzu, dass ein mehrere Nutzenkomponenten stiftendes Gut immer auf Grund der in der Leiter am tiefsten angesiedelten Nutzenart beim Konsument Interesse auslöst (Herrmann/Bauer/Huber 1997, S. 280). So werden Produkte, die auch einen phantastisch-magischen Nutzen stiften (wie etwa Maskottchen, Glücksbringer) in der Regel nur wegen dieser Nutzenstiftung und nicht etwa aufgrund ihrer stofflichen Verarbeitungsqualität oder aus Prestige Gründen gekauft. Damit kann die Nutzenleiter einen Erklärungsansatz über die Wichtigkeit und

somit über die Wirkung der unterschiedlichen Nutzenarten liefern. Zu beachten ist hierbei allerdings, dass die Aussagen zu Art und Wichtigkeit der einzelnen Nutzenarten nur auf einer Hermeneutik des Kaufverhaltens durch *Vershofen* beruhen und keine empirisch abgesicherten Befunde darstellen.

Die entscheidende Erkenntnis ist hierbei, dass der Kauf eines Gutes und die damit erworbenen konkreten und abstrakten Eigenschaften nur Mittel zum Zweck darstellen. Dieser besteht in der Erlangung daraus entstehender funktionaler und psychischer Nutzenkomponenten (Herrmann 1998, S. 135 ff.). Das Konzept von *Vershofen* versucht, ein Verständnis des Kundennutzens durch Betrachtung von dessen Dimensionen (Komponenten) zu erlangen. Problematisch ist hierbei, dass nur positive, also gewünschte Nutzenstiftungen betrachtet werden. In der neueren Literatur wird darauf hingewiesen, dass es sich beim Kundennutzen um ein komplexeres Konstrukt handelt (Butz/Goodstein 1996, S. 64).

Nettonutzenkonzept

Kunden treffen ihre Kaufentscheidungen nicht nur auf Grundlage des positiven Nutzens eines Produktes, sondern auch aufgrund des Aufwandes. Danach ist Kundennutzen als eine **Abwägung von konkurrierenden Effekten** zu verstehen (Beutin 2000, S. 16 ff.). Bei dieser Betrachtungsweise wird eine Gegenüberstellung von positivem Nutzen (Benefits) und negativem Nutzen (Sacrifices, Opfer) angestellt, aus der der Nettonutzen resultiert (Zeithaml 1988, S. 2 ff.). Ist der Nettonutzen negativ, erfolgt keine Befriedigung der Bedürfnisse für den Kunden, wodurch es zu keinem Erwerb kommt. Die Benefits entsprechen dabei dem Grundnutzen (qualitative Benefits) und dem Zusatznutzen (qualitative Benefits) aus dem Konzept von *Vershofen*. Der neue Aspekt wird durch die Berücksichtigung des negativen Nutzens repräsentiert, der den mit einer Entscheidung verbundenen **Aufwand** darstellt. Neben den direkten Produktkosten in Form des Kaufpreises sind auf der Aufwandsseite auch die für die Anbahnung, Abwicklung und Kontrolle der Kauftransaktion anfallenden Kosten (Akquisitionskosten) und die Kosten für die laufende Nutzung des Produktes (Betriebskosten) zu berücksichtigen (Cannon/Homburg 2001, S. 30). So sind etwa beim Kauf von Softwarelösungen und IT-Systemen neben den Beschaffungskosten auch die Implementierungskosten sowie die erst im Verlauf der späteren Nutzung anfallenden Administrations-, Wartungs- und Anpassungskosten zu berücksichtigen. Auf der Aufwandsseite sind somit sämtliche mit einer Produkt verbundenen Kosten über den gesamten Zeitraum (die sog. Total Cost of Ownership) zu berücksichtigen (Bauer/Hammerschmidt/Hallbauer 2004).

Ein auf dem Nettonutzenkonzept aufbauendes, aber differenzierteres Konzept, ist das Nutzenkonzept von *Thaler*.

Akquisitions- und Transaktionsnutzenkonzept von *Thaler*

Die grundlegende Annahme des Konzepts besteht darin, dass Konsumenten beim Kauf von Gütern einen Gesamtnutzen realisieren, welcher sich additiv aus dem

- Akquisitionsnutzen und dem
- Transaktionsnutzen

zusammensetzt. Der **Akquisitionsnutzen** entspricht hierbei der Konsumentenrente aus der Mikroökonomie. Er ergibt sich aus der Differenz zwischen dem Wert des Produktes für den Konsumenten und dem Preis, den er für das Produkt gezahlt hat (Thaler 1985, S. 204 ff.). Der subjektive Wert eines Produktes ist definiert als „[...] the amount of money that would leave one indifferent between receiving that money and receiving the item“ (Blattberg/Neslin 1990, S. 52).

Der **Transaktionsnutzen** ist demgegenüber eine Funktion des Referenzpreises. Er resultiert aus dem Vergleich des Kaufpreises mit dem entsprechenden konsumentenspezifischen Referenzpreis. Liegt der Referenzpreis nun über dem zu zahlenden Preis, so entsteht beim Käufer das Gefühl, ein „Schnäppchen“ gemacht zu haben (Bauer/Görtz/Dünnhaupt 2002, S. 13). Aussagen darüber, wie ein Referenzpreis zustande kommen kann, liefert die Referenzpreistheorie. Die Referenzpreistheorie nimmt an, dass Nachfrager den aktuellen Marktpreis in Relation mit einem Referenzpreis beurteilen. Man unterscheidet zwischen externem und internem Referenzpreis. Der Referenzpreis ist der Preis, welcher auf Basis von Erfahrungen oder Erwartungen im Gedächtnis der Nachfrager gespeichert ist und bei Kaufentscheidungen die Grundlage für die Beurteilung des vorliegenden Preises bildet (Diller 1991). Er kann dem Preis der am häufigsten gekauften Marke, dem am häufigsten geforderten Marktpreis, dem Durchschnittspreis ähnlicher Produkte oder dem zuletzt gezahlten Preis entsprechen (Gedenk 2002, S. 79). Der Referenzpreis ist also der erwartete oder als fair empfundene Preis. Abschließend kann also festgehalten werden, dass insgesamt drei Faktoren, nämlich (1) der Nutzen des Produktes, (2) der Referenzpreis und (3) der Kaufpreis, den wahrgenommenen Gesamtnutzen des Konsumenten beim Kauf eines Produkts bestimmen.

Hersteller können durch Marketinginstrumente, insbesondere Preispolitik und Promotions, beide Nutzenarten beeinflussen. Zunächst kann eine Preisreduzierung – dauerhaft als preispolitische Strategie oder kurzzeitig im Rahmen einer Preispromotion – als Erhöhung des Akquisitionsnutzens angesehen werden. Diese Erhöhung ist als Teil des **Ersparnisnutzens** zu berücksichtigen. *Thaler* zeigt außerdem mit dem Konzept des Transaktionsnutzens, dass es Konsumenten nicht nur wichtig sein kann, beispielsweise durch ein Sonderangebot Geld einzusparen, sondern es auch darum geht, den Status eines „cleveren Konsumenten“ zu erlangen. Den Nutzen zieht der Konsument in diesem Fall aus der Tatsache, dass er ein Schnäppchen gemacht hat. Er kann sich als „Smart Shopper“ fühlen (Schindler 1989, S. 448). Diese Tatsache spiegelt einen **Wertausdrucksnutzen** wider.

Beziehungsnutzen-Konzept

In zahlreichen Arbeiten wird der Nettonutzen lediglich als Verhältnis zwischen Qualität und Preis eines Produktes oder einer Dienstleistung betrachtet (Bolton/Drew 1991, S. 2 ff.). Die Nutzenbetrachtung von langfristigen Geschäftsbeziehungen erfordert aber einen breiteren Blickwinkel. So wird der wahrgenommene Nettonutzen nicht nur von den Produkten beeinflusst, sondern auch von Kommunikations-, Informations- und Distributionsleistungen, die im Verlaufe des Transaktionsprozesses vom Anbieter erbracht werden. Darüberhinaus entstehen zusätzliche Nutzenstiftungen, wenn sich aus einer einmaligen Transaktion eine langfristige Geschäftsbeziehung im Sinne einer wiederholten Folge von Transaktionen entwickelt (Woodruff 1997, S. 144 ff.). Insbesondere im Industriegüterbereich ist nicht nur der Kaufnutzen einer alleinigen, einmaligen Transaktion, sondern vor allem der Nachkaufnutzen relevant, der in der After Sales-Phase etwa durch Nachkauftransaktionen, Betreuung, Wartung und Beratung entsteht (Parasuraman/Grewal 2000). So kann durch genaue Kenntnis der Kundenbedürfnisse- und -anforderungen zum einen ein Wissensbestand aufgebaut werden, der zu einer Verbesserung der Produktangebote und für eine kundenspezifische Anpassung der Marketingaktivitäten (Customizing) nutzbar ist. Desweiteren ist die Qualität der Interaktion zwischen den Geschäftspartnern für den Nutzen in Geschäftsbeziehungen von entscheidender Bedeutung. So können durch gegenseitiges Vertrauen und emotionale Bindung Kontroll- und Administrationskosten aufgrund einer Risikoreduzierung gesenkt werden. Dieser Erkenntnis folgend wird vorgeschlagen, den Nettokundennutzen der gesamten Geschäftsbeziehung zu betrachten, um eine ganzheitliche Bewertung zu ermöglichen. Dieser ergibt sich aus der Summe aller Transaktions- und Beziehungsnutzen dividiert durch die Summe des Transaktions- und Beziehungsaufwands. Dieser Ansatz wird von Grönross weiterentwickelt, indem der Kundennutzen als das Verhältnis des Nutzens von Kernlösung und Zusatzleistungen dividiert durch die Summe von Preis und Beziehungskosten (Transaktions- und Betriebskosten) erfasst wird (Grönroos 1997, S. 407 ff.).

Innerhalb einer industriellen Geschäftsbeziehung findet bei der Beurteilung der Nutzen- und Aufwandsseite immer ein Vergleich mit dem Leistungsangebot anderer Anbieter (Alternativen) statt. Die soziale Austauschtheorie erklärt in diesem Zusammenhang, inwieweit mehrere Alternativen mit Hilfe eines Vergleichslevels bewertet werden. Der Kundennutzen einer Geschäftsbeziehung wird nach dieser Theorie erst dann als attraktiv bewertet, wenn der Wert der Geschäftsbeziehung größer ist als das aus früheren Erfahrungen aufgebaute Vergleichsniveau (Liu/Bernhardt/Leach 1999, S. 4 ff.).

Der Nettokundennutzen einer Geschäftsbeziehung wird somit wie folgt dargestellt:

Beziehungs-Nettonutzen = f (Beziehungsnutzen, Beziehungskosten)

Aus dieser Definition wird deutlich, dass erst bei einem positiven Wert ein Kunde bereit ist, eine Geschäftsbeziehung einzugehen. Der Beziehungsnutzen setzt sich dabei

aus Kernnutzen und Zusatznutzen zusammen. Der Kernnutzen umfasst alle für eine Geschäftsbeziehung essenziellen Leistungen und Eigenschaften wie Lieferfähigkeit, Termintreue, sichere Zahlungsabwicklung etc. (Beutin 2000, S. 64 f.). Der Zusatznutzen umfasst alle zusätzlichen Leistungen und Attribute, die für die Aufrechterhaltung der Beziehung nicht notwendig sind und daher nicht vom Kunden erwartet werden. Hierzu gehören freiwillige und frühzeitige Informationen über Sortimentsänderungen oder Neuprodukteinführungen oder das Anbieten von Kundenclubs zur Integration der Partner in den Leistungserstellungsprozess. Die Beziehungskosten werden in Preis, Akquisitionskosten (Beschaffungskosten und Kosten des Lieferantenmanagement) und Betriebskosten (Kosten der Qualitätskontrolle, Kosten der internen Koordination und Kommunikation) unterteilt.

5.1.2 Markennutzen (Brand Value)

Es ist im vergangenen Abschnitt deutlich geworden, dass der vom Kunden wahrgenommene Nutzen in einem weiten Verständnis aus allen Aspekten einer Transaktion bzw. Geschäftsbeziehung resultiert und somit nicht nur durch das Produkt, sondern auch durch Marken gestiftet wird. Insofern handelt es sich beim Kundennutzen um die Summe aus Produkt-, Marken- und Beziehungsnutzen. Aufgrund der herausragenden Stellung der Marke im Kaufentscheidungsprozess soll der Markennutzen hier in einem eigenen Abschnitt betrachtet werden. In Kapitel 1 und 3 wurde bereits der Begriff der Markenstärke umrissen. Dieser bezieht sich auf die Eigenschaften, die mit einer Marke im Kopf des Konsumenten verbunden werden. In diesem Abschnitt werden nun die daraus resultierenden Nutzenstiftungen (values) einer Marke ausführlicher beleuchtet. Der Nutzen einer Marke für den Konsumenten konstituiert sich aus den Funktionen, die eine starke Marke im Kaufentscheidungs- und Produktauswahlprozess erfüllt. Nach dem modernen, wirkungsbezogenen Markenbegriff kann erst bei Vorliegen dieser Funktionserfüllungen überhaupt von einer Marke gesprochen werden. Neben dem Vorliegen bestimmter Merkmale (Markengeltung, Ubiquität etc.) bestimmen die Wirkungen beim Konsumenten, ob ein Artikel als Markenprodukt definiert werden kann. Damit wird klar, dass der Nutzen einer Marke aus Konsumentensicht primär anhand psychografischer Größen erfasst werden muss (Berekoven 1978, S. 43).

Eine ganzheitliche Erfassung des wirkungsbezogenen Markenverständnisses ermöglicht das Fünf-Stufen-Modell der Markenführung von *Bauer* (2004b), bei dem anhand aufeinander aufbauender Entwicklungsstufen die Funktionen der Marke beschrieben werden.

Auf der **ersten Stufe**, die gleichzeitig Ausgangsbasis des Modells ist, findet sich die Qualitätsfunktion. Diese Stufe knüpft an die formale Definition der Marke als Qualitätssignal bzw. Gütesiegel an. Auf der ersten Stufe stiftet die Marke lediglich einen technisch-funktionalen Nutzen. Über diese Stufe der Markenware sind die meisten

Marken hinaus. Die Markierung wird nicht durch Marketingmaßnahmen aktiv an die Konsumenten kommuniziert, sondern dient nur zur Angabe der Herkunft. Die Marke stiftet auf der ersten Stufe sowohl aus Anbieter- als auch aus Nachfragersicht einen Identifizierungs- und Wiedererkennungsnutzen. Der Hersteller entanonymisiert durch die Kennzeichnung ein Produkt und befähigt den Kunden, es bei mehrmaliger Nachfrage wieder zu finden (Hätty 1989, S. 8 f.). Analog dazu wird die Suche nach einer Marke aus Kundensicht erleichtert. Der Nachfrager findet beim aufkommenden Massenangebot den Markenartikel, der seine Bedürfnisse befriedigt, und kann durch die Marke immer wieder auf ein bewährtes Produkt zurückgreifen (Kapferer 1992, S. 191).

Kommen auf einer **zweiten Stufe** zu den Herstellerangaben gemäß des merkmalsbezogenen Markenansatzes Kriterien hinzu, die Anerkennung auf dem Markt erzeugen und zu einer großen räumlichen Verbreitung führen, wird von einem Markenartikel gesprochen. Dazu gehören z.B. ein markantes Markenzeichen, gleich bleibende, überdurchschnittliche Qualität, eine hohe Distributionsquote und ein hoher Bekanntheitsgrad (Bauer/Rösger/Valtin 2004, S. 304 f.). Bis zu dieser Stufe baut der Konsument zur Marke keine emotionale Bindung auf. Auf den darauf folgenden Ebenen rücken emotionale und kognitive Wirkungen beim Konsumenten immer stärker in den Mittelpunkt, wodurch der wirkungsbezogene Ansatz in das Modell integriert wird.

Durch eine stärkere Auseinandersetzung mit dem Markenartikel entwickelt der Konsument eine bestimmte Einstellung, die zur Kaufabsicht führen soll und die Marke in dessen „evoked set“ verankert. Auf dieser **dritten Stufe** entsteht ein Positionierungsnutzen der Marke. Die Marke trägt hier dazu bei, dass der Konsument kommunizierte Erlebnisse kognitiv und emotional verarbeitet und über diesen Prozess bestimmte Assoziationen und daraus folgend eine Präferenz für die Marke entwickeln kann (Hätty 1989, S. 19). Durch die Vermittlung von Erlebnissen wird die emotionale Bindung des Konsumenten zur Marke gefördert.

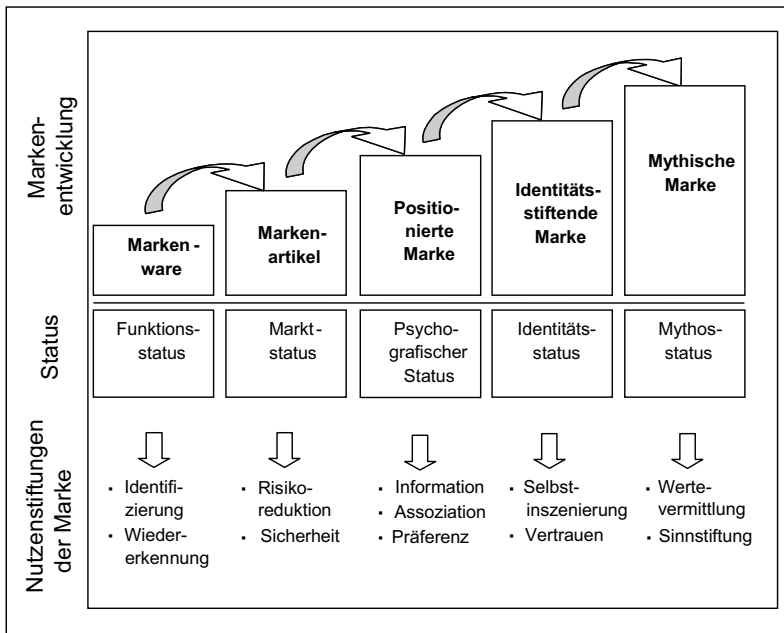
Auf der **vierten Stufe** steht die Identitätsfunktion der Marke im Mittelpunkt, die durch ein aktives Involvement des Konsumenten entsteht, der sich hierbei über die Marke auf der „Bühne des sozialen Lebens“ selbst inszeniert. Besteht zu einem Produkt eine Markenwelt, in der die Marke selbst eine bestimmte Identität aufweist, sucht der Konsument nach Parallelen zu seiner Persönlichkeit, um sich darüber selbst zu inszenieren und Werthaltungen zu kommunizieren („Meine Marke ist so wie ich“). Dementsprechend manifestiert sich die Nutzenfunktion der Marke hier in einem Geltungs- und Statusnutzen für den Konsumenten, der sich dadurch in seiner sozialen Umgebung orientieren kann (Meffert/Koers 2001, S. 294 ff.).

Letztlich kann die Marke auf der höchsten **fünften Stufe** einen Mythosstatus erlangen. Hierdurch werden über die Identitätsstiftung hinausgehende Nutzenstiftungen wie Wertvermittlung, Sinnstiftung und soziale Orientierung erbracht (Bauer/Rösger/Valtin 2004, S. 305). Obwohl bereits auf der vierten Stufe bestimmte Werte vermittelt werden und eine soziale Orientierung stattfindet, erfährt der Verbraucher die höchste Ausprägung dieser Phänomene erst in der Auseinandersetzung mit einer Mythosmarke. Auf

dieser Ebene vermittelt die Marke Werte, die über das Geltungsbedürfnis des Konsumenten hinaus reichen und bereits religiöse, kulthafte Formen annehmen. Die Marke übernimmt zunehmend die Funktion des Anbietens von Deutungs- und Erklärungshilfen für die Suche nach dem Sinn des Lebens. Für diese extreme Form des Markennutzens wird in jüngster Zeit der Begriff der Markenreligion verwendet, d.h. Markenführung wird dann zum „Gottesdienst am Kunden“. Der Mythosstaus ist erreicht, wenn der Kunde die Marke als Teil seines Lebens begreift und der Besitz der Marke als Kriterium der Zugehörigkeit zu einem bestimmten Stamm (z.B. Porsche-Fahrer) herangezogen wird und damit das Abgrenzungskriterium zu anderen Gruppen darstellt. Eine Mythosmarke liegt ganz sicher auch dann vor, wenn die Nutzer das Markenzeichen sogar als Schmuck begreifen und sich auf ihren Körper tätowieren lassen und somit freiwillig als wandelnde Werbeträger für die Marke fungieren (Bsp.: Harley Davidson). Dieser Markenstatus ist allerdings aufgrund der Langfristigkeit und kundenseitigen Eigendynamik der dahinter stehenden Prozesse nur bedingt programmierbar (Bauer/Rösger/Valtin 2004, S. 305). So wurden viele Mythosmarken nicht aktiv vom Hersteller gestaltet, sondern im Rahmen der Communities der Nutzer kreiert.

Das wirkungsbezogene Markenverständnis resultiert aus einem Paradigmenwechsel, der den Nachfrager implizit zum Entscheidungsträger über den Status einer Marke macht, die zentrale, sozio-psychologische Funktionen erfüllt. Der Zusammenhang zwischen Markenstatus und den Funktionen/Nutzenstiftungen der Marke wird in der folgenden Abbildung zusammenfassend dargestellt.

Abbildung 5-2: Nutzenstiftungen der Marke



Quelle: in Anlehnung an *Bauer* (2004b).

5.2 Einstellung, Image

Bei der Beeinflussung des Marken- und Produktnutzens ging es um die Bereitstellung sog. **thematischer** Informationen, d.h. um reproduzierbares Faktenwissen bzgl. der spezifischen Eigenschaften der Produkte oder Marken, die beim Kunden zu Nutzenwahrnehmungen führen. In Zusammenhang mit dem Image geht es um sog. unthematische Informationen, die das Unternehmen als Ganzes beschreiben mit dem Ziel, Sinn und Zweck des Unternehmens zu definieren. **Unthematische** Informationen sollen beim Rezipienten Stimmungslagen oder Gefühle auslösen und festigen (Bauer 1993, S. 6 ff.). Durch sie wird eine Sphäre der Vertrautheit und Sympathie geschaffen. Sie stiften vielfach auch Erlebniszusammenhänge zwischen den verschiedenen Produkten und Marken des Unternehmens und begünstigen so den Transfer von Image bzw. Goodwill (Birkigt/Stadler/Funck 1998, S. 48 f.).

Corporate Image ist das **Fremdbild** der Unternehmenspersönlichkeit, also das Bild, welches sich externe Stakeholder vom Unternehmen machen. Neben den Kunden, als der wichtigsten Stakeholder-Gruppe, sind hier auch Anspruchsgruppen wie Öffentlichkeit, Investoren, Politik etc. einzubeziehen. Folgende Definition des Imagebegriffs hat sich als einschlägig in der Literatur etabliert: Das Image spiegelt die **Gesamtheit** aller bewussten oder unbewussten Einstellungen, Vorstellungen und Eindrücke einer Person gegenüber einem Unternehmen wider (Glöckler 1995, S. 153f.). Diese Ausführungen zeigen die enge Verbindung mit dem Konstrukt der Einstellung. Während sich aber Einstellungen auf einzelne Komponenten des Unternehmens (Produkte, Marken etc.) beziehen, umfasst das Image die Einstellung zum Unternehmen als Ganzes. Der Imagebegriff betont damit die ganzheitliche Struktur der Einstellung einer Zielgruppe.

Die Einstellung wird in der Literatur übereinstimmend als **Dreikomponentenmodell** verstanden und besitzt demnach eine emotionale, informatorische und intentionale bzw. konative Komponente. Die Überzeugungen, dass eine Eigenschaft mit einem Einstellungsobjekt verbunden ist, repräsentieren dabei die informatorische Komponente und werden als das Wissen des Individuums über das Einstellungsobjekt verstanden (Fishbein/Ajzen 1975, S.14). Diese mit dem Einstellungsobjekt in Beziehung stehenden Attribute erfahren ihrerseits eine Bewertung (evaluation), die von Gefühlen abhängt und die emotionale Komponente repräsentiert. Schließlich erfasst die konative Komponente die Verhaltensabsicht bzw. Handlungstendenz eines Individuums (oder Gruppe). Das Einstellungsurteil resultiert aus der linear-additiven Verknüpfung der drei Teilmurteile.

Ein Image entsteht nun in Auseinandersetzung mit dem Objekt „Unternehmen“ und beinhaltet ebenso eine **informatorische, emotionale und intentionale** Dimension. Es wird betont, dass alle drei Komponenten nötig seien und für gewöhnlich simultan im Bewusstsein der Individuen verankert seien. Dabei lässt sich zwischen drei wesentlichen Objektbereichen des Unternehmens unterscheiden, auf die sich die Einstellungen der Kunden beziehen und die daher als Dimensionen des Image aufzufassen sind (Birkigt/Stadler/Funck 1998, S. 20; Wiedmann 1992, S. 16):

- Unternehmensverhalten (Corporate Behavior)
- Unternehmenskommunikation (Corporate Communication)
- Unternehmensdesign (Corporate Design)

Unter Verwendung dieser drei Dimensionen lässt sich der Begriff Corporate Image präzisieren als die Summe aller individuellen Einstellungen der Kunden, basierend auf Erfahrungen und Kenntnissen bzgl. CB, CC und CD des Unternehmens. Für die Kunden basiert die Wahrnehmung und Beurteilung des Corporate Image somit auf diesen drei Bereichen. Im Idealfall identifizieren sich die Kunden damit.

Wahrnehmung des Corporate Behavior

Als das mit Abstand wichtigste und wirksamste Element eines positiven Images muss das schlüssige Verhalten des Unternehmens einschließlich seiner Auswirkungen angesehen werden. Dabei ist es das Ziel, durch diese Verhaltensweisen ein angestrebtes Soll-Image in den Köpfen der Konsumenten zu verankern und durch das grundsätzliche Unternehmensverhalten einen „Stil des Hauses“ zu prägen (Birkigt/Stadler/Funck 1998, S. 20).

Als zentrale Grundlage des Unternehmensverhaltens tritt die Unternehmenskultur hervor. Die Corporate Culture erfasst die Denkmuster, Verhaltensnormen, Routinen sowie die Strukturen und Ordnungssysteme der Mitglieder eines Unternehmens (Wiedmann/Kreutzer 1985, S. 76). Die Kultur prägt das Verhalten durch eine kollektive Programmierung.

Als Subdimensionen des Corporate Behaviors ergeben sich zunächst das Angebotsverhalten, Preisverhalten und das Vertriebsverhalten gegenüber Kunden. Gerade eine klare Strategie bzgl. des Preisverhaltens ist eine wichtige Komponente des CB. Zusätzlich wird in diesem Zusammenhang auch auf die Bedeutung von Innovativität, Flexibilität und Service-Orientierung des Unternehmens hingewiesen (Hinterhuber 1997, S. 238 ff.). Die Produktqualität, das PreisLeistungsverhältnis und die Servicequalität werden als weitere wichtige Dimensionen des CB genannt. Seit 1983 veröffentlicht die amerikanische Wirtschaftszeitschrift *Fortune* eine Liste der erfolgreichsten amerikanischen Firmen. Unter den acht Schlüsselattributen, die zur Bewertung der Reputation herangezogen werden, finden sich ebenfalls die Produktqualität und Dienstleistungen sowie die Innovationskraft wieder (Demuth 1987, S. 23).

Wahrnehmung der Corporate Communication

Die zweite Dimension des Corporate Image bildet die Unternehmenskommunikation (Corporate Communication). Unternehmenskommunikation ist die nach strategischen Aspekten organisierte Kommunikation sowohl mit der Öffentlichkeit als auch mit den Mitarbeitern. Sie verfolgt das Ziel, die Einstellung meinungsbildender Gruppen zu einem Unternehmen zu formen und Akzeptanz zu schaffen. Die vom Kunden wahrgenommene Unternehmenswirklichkeit ist primär als ein Ergebnis der Kommunikation zu begreifen. Jedes Unternehmen hat somit die Chance, durch die glaubhaft vermittelte CC in den Köpfen seiner Partner eine gewünschte Wirklichkeit zu schaffen (Demuth 1994, S. 44).

Die CC bildet das strategische Dach für die internen und externen Kommunikationsaktivitäten. Sie verfolgt das Ziel der Koordination und der einheitlicher Ausrichtung der einzelnen, auf bestimmte Marken, Produkte oder Unternehmensdivisionen bezogenen kommunikativen Maßnahmen, um ein für die Zielgruppen konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens zu vermitteln (Raffée/Wiedmann 1989, S. 665). Das konsistente Erscheinungsbild wird durch die Abstimmung aller kommunikativen

Maßnahmen eines Unternehmens nach inhaltlicher, formaler und zeitlicher Art realisiert.

In der Literatur erstreckt sich der Umfang der Corporate Communication auf ein umfassendes Spektrum; angefangen bei der persönlichen Kommunikation, über Corporate Advertising, Corporate Sales Promotion, Public Relations bis hin zum Verhalten auf Messen und Ausstellungen. Insbesondere die persönliche Kommunikation mit dem Ziel eines vertrauensvollen und **aufrichtigen Informationsaustausches** mit Kunden über geplante Änderungen des Produktprogramms oder Änderungen in den Distributionskanälen wird hervorgehoben. Vor allem im Business to Business-Kontext stehen Unternehmen in der Pflicht, durch proaktive Bereitstellung von technischen und operativen Informationen zum Erfolg der Geschäftsbeziehung beizutragen (Homburg 2000, S. 108).

Wahrnehmung des Corporate Design

Den dritten Bestandteil der Imagewahrnehmung bildet das Corporate Design. CD ist als das optische Konzentrat der Unternehmenspersönlichkeit zu sehen. CD schafft für den Kunden ein unverwechselbares Erscheinungsbild und visualisiert und materialisiert damit das gelebte Selbstverständnis des Unternehmens (Schmitt-Siegel 1987). Das CD hat die Funktion, die Erkennbarkeit und die Wiedererkennbarkeit des Unternehmens und seiner Kommunikation zu sichern und dient der Identifizierung. Ziel muss es sein, Singularität, Konsistenz und Kontinuität des Designs in der Wahrnehmung der Kunden sicherzustellen. **Singularität** meint die individuelle, unverwechselbare Persönlichkeit des Unternehmens im Vergleich zu seinen Konkurrenten. Die **Kontinuität** im Design, ein gleich bleibendes Erscheinungsbild über einen längeren Zeitraum, ist die Voraussetzung für die Wahrnehmung einer Identität durch den Beobachter. Grundsätzlich bedarf aber auch das Design eines Wandels, synchron mit einer sich wandelnden Identität. Die **Konsistenz** dagegen bemüht sich um ein einheitliches, stimmiges Design; ausgehend vom Produktdesign bis hin zur Geschäftsausstattung (Birkigt/Stadler/Funck 1998, S. 21).

Übereinstimmend mit der einschlägigen Literatur untergliedert sich das CD in die drei klassischen Komponenten Communication Design (visuelle Kommunikation und Schnittstellen-Design), Environmental Design (Interior- und Exterior-Design) und Industrial Design (Produkt- und Mode-Design).

Als Zusammenfassung von Abschnitt 5.2 lässt sich als oberstes Ziel des Aufbaus eines Corporate Image festhalten, Identifikationspotenzial zu schaffen und die Basis für Zufriedenheit, Vertrauen, Commitment und im Idealfall Loyalität zu legen.

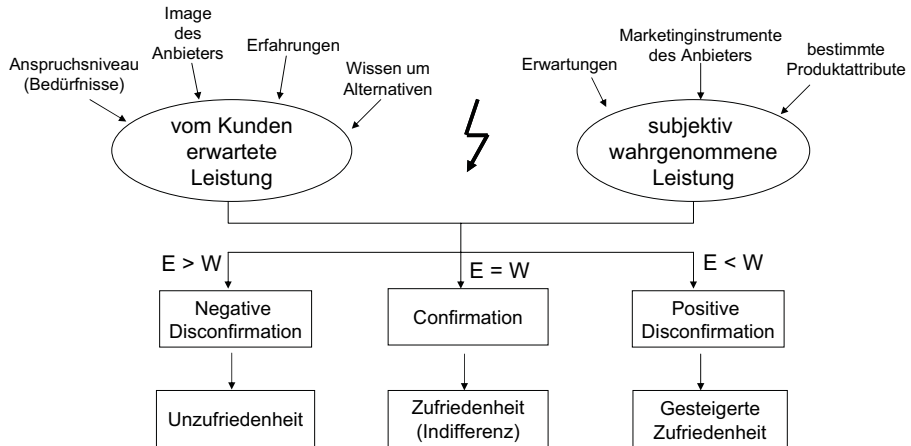
5.3 Kundenzufriedenheit

Zufriedenheitsbegriff

Im Gegensatz zu den bisherigen Konstrukten stellt die Kundenzufriedenheit ein Nachkauf-Konstrukt dar. So kann ein Kunde ein Zufriedenheitsurteil erst auf Basis von Erfahrungen mit einem Produkt bilden. Das Zufriedenheitsurteil ist das Ergebnis eines individuellen Vergleichsprozesses zwischen Erwartungen bzw. Anspruchsniveau (Soll-Komponente) und der durch die subjektive Wahrnehmung des Kunden determinierten, erhaltenen Leistung (Ist-Komponente) (Giering 2000, S. 9). In Weiterführung von 5.1 kann das Zufriedenheitsurteil somit als Differenz zwischen der Nutzenwahrnehmung, d.h. den tatsächlichen Nutzenstiftungen eines Produktes und den Nutzen-erwartungen gesehen werden.

Diese Konzeption der Kundenzufriedenheit wird als Confirmation-Disconfirmation-Paradigma bezeichnet. Zufriedenheit entsteht nach diesem Verständnis stets als Folge der Bestätigung/Nichtbestätigung von Erwartungen. Im Hinblick auf die Erfassung der **Soll-Komponente**, nämlich des Vergleichsstandards, an dem die vom Unternehmen erbrachte Leistung gemessen wird, bestehen unterschiedliche Auffassungen in der Literatur. Es werden im allgemeinen die Erwartungen des Kunden herangezogen, die sich größtenteils auf die in der Vergangenheit gesammelten Erfahrungen mit den Leistungen des Anbieters stützen und daher permanent modifiziert werden (Giering 2000, S. 9). Das Anspruchsniveau, auf dem die Erwartungen des Kunden basieren, wird maßgeblich aber auch durch das Anbieterimage, vorgenommene Wettbewerbsvergleiche sowie das aktuelle Leistungsversprechen bspw. durch Werbung des Anbieters bestimmt (Tomczak/Dittrich, 1996, S. 17 f.). Mit steigender wahrgenommener Qualität der Produkte werden auch die Erwartungen an die Produkte steigen, weshalb es in der Zukunft schwieriger wird, Zufriedenheit zu erreichen. Insofern ist die Dynamik der Zufriedenheitsbeurteilung hervorzuheben, d.h. die Erwartungen werden in der Regel zunehmen und mit zunehmender Reife eines Produktmarktes immer höher werden (Erwartungsspirale). Unternehmen sind daher gut beraten, Kommunikationsmaßnahmen oder Verkaufsgespräche so zu gestalten, dass realistische Erwartungen geweckt werden, um einer Anspruchsinflation entgegenzuwirken. Die Erfahrungen des Kunden unterliegen ebenso zahlreichen Einflüssen. Auch bei der **Ist-Komponente** handelt es sich um eine subjektive Größe, die aufgrund des Einflusses verschiedener Wahrnehmungseffekte von Person zu Person starken Variationen unterliegen kann (Homburg/Rudolph 1997, S. 41). Bezüglich des **Vergleichsprozesses** werden größtenteils einheitliche Aussagen gemacht, nämlich dahingehend, dass der Vergleich zwischen Soll- und Ist-Leistung nicht durch eine algebraische Differenzbildung im Sinne einer mathematischen Subtraktion erfolgt, sondern durch die vom Kunden subjektiv empfundene Diskrepanz zwischen der wahrgenommenen und erwarteten Leistung bestimmt wird (Giering 2000, S. 9).

Abbildung 5-3: Konstrukt der Kundenzufriedenheit



Quelle: Homburg/Giering/Hentschel (2000), S. 85.

Ein Kundenzufriedenheitsurteil kann grundsätzlich transaktionsspezifisch oder global gebildet werden. Die **transaktionsspezifische** Zufriedenheit bezieht sich auf die einzelnen Elemente und Phasen einer bestimmten Kauf- oder Nutzungserfahrung. Es wird also die Zufriedenheit mit einer Kontaktepisode (encounter) erhoben, was einem multiattributiven Zufriedenheitsverständnis folgt. D.h. es werden Fragen zu Erwartungen und Wahrnehmungen bzgl. einzelner Leistungskriterien wie Produktqualität, Freundlichkeit des Verkaufspersonals, Abwicklung der Bestellung, Geschwindigkeit der Reaktion auf Anfragen etc. gestellt. Dieses Messkonzept erfasst das Zufriedenheitsurteil als ein eher transitorisches, kurzfristiges Konstrukt (Bauer/Falk/Hammerschmidt 2004b).

Bei der **Globalzufriedenheit** handelt es sich um die grundsätzliche Zufriedenheit mit dem Anbieter insgesamt. Während die transaktionsspezifische Zufriedenheit bewertet werden kann, sobald ein Produkt gekauft oder eine Dienstleistung genutzt wurde, ist die Globalzufriedenheit eine Ex post-Bewertung einer Folge wiederholter Transaktionserfahrungen mit einem Anbieter (Shankar/Smith/Rangaswamy 2003). Damit wird Kundenzufriedenheit eher als überdauerndes, globales Konstrukt i.S. einer „...overall, cumulative satisfaction as a more fundamental indicator of a firm’s past, current, and future performance“ (Anderson/Fornell/Lehmann 1994, S. 54) operationalisiert. Es steht demzufolge nicht mehr die einzelne Transaktion, sondern vielmehr die langfristige Geschäftsbeziehung im Mittelpunkt des Interesses. Gegenüber der transaktionsspezifischen Sichtweise der Kundenzufriedenheit erfolgt bei beziehungsspezifischer Betrachtung eine Modellierung von Kundenzufriedenheit als kognitive und affektive

Evaluierungen der gesamten Erfahrungen mit einem bestimmten Anbieter und dessen Produkten (Homburg/Giering/Hentschel 1998, S. 4). Zufriedenheit stellt dann ein beim Kunden stabilisiertes Urteil dar.

Moderne Ansätze zur Erfassung von Zufriedenheit

In der Zufriedenheitsliteratur findet sich zahlreiche Kritik an der Konzipierung der Zufriedenheit durch eine Doppelskala. Es wird hingewiesen, dass eine Erhebung von Erwartungs- und Wahrnehmungsurteilen schnell zu einer kognitiven Überlastung der Probanden führen kann, was in wenig verlässlichen Ergebnissen mündet. Weiterhin wird die Ex post-Erhebung der Vorkauf-Erwartungen kritisiert, da nachträglich Erwartungen von den Befragten kaum realistisch rekonstruiert werden können und durch die tatsächlich wahrgenommene Leistung verzerrt werden (Carman 1990). Daher müsste die Erhebung der beiden Komponenten zeitlich getrennt (Erwartungen vor dem Kauf, wahrgenommene Performance nach dem Kauf) erfolgen. Dies bedeutet aber einen beträchtlichen Mehraufwand bei der Datenerhebung. Weiterhin wird eingewendet, dass die Abfrage von Erwartungen zu einer so genannten „Anspruchsinflation“ führen kann, da die Befragten zu einer überzogenen Erwartungshaltung verleitet werden.

Zur Lösung dieser Probleme werden zwei alternative Zufriedenheitskonzepte vorgeschlagen: Die erste Möglichkeit besteht darin, die Zufriedenheit nicht indirekt als Differenz aus den bei den Kunden erhobenen Wahrnehmungen und Erwartungen zu ermitteln (als sog. Gap-Größe), sondern die Kunden direkt nach der von ihnen wahrgenommenen Disconfirmation zu fragen (Peter/Churchill/Brown 1993). Hierbei könnten die Befragten auf einer Skala angeben, inwieweit die wahrgenommene Leistung unter/gleich/über den Erwartungen lag. Als zweite Möglichkeit, die sich in der Literatur weitgehend durchgesetzt hat, wird vorgeschlagen, die Kundenzufriedenheit allein durch die Performance-Items (Ist-Komponente) zu messen und auf eine Einbeziehung von Erwartungen gänzlich zu verzichten (Cronin/Taylor 1992; Babkus/Boller 1992). Hier könnte z.B. das Ausmaß der Zustimmung der Befragten zu bestimmten Performanceaussagen (wie z.B. „Das Kundenbetreuer ist kompetent“) auf einer siebenstufigen Likert-Skala von 1 („stimme überhaupt nicht zu“) bis 7 („stimme vollkommen zu“) angegeben werden. Ein Vergleich des traditionellen Gap-Maßes mit den beiden eindimensionalen Messmodellen zeigt, dass sowohl die **performance-basierte** als auch die direkte Disconfirmation-Messung dem traditionellen Ansatz in Bezug auf Validität und erklärte Varianz überlegen ist. Beide Vorschläge führen zu einer Halbierung der Item-Menge und damit zu einer Entlastung der Probanden (Parasuraman/Zeithaml/Berry 1994, S. 213).

Zahlreiche Studien zeigen insbesondere, dass eine rein performance-orientiert oder direkt gemessene Zufriedenheit einen höheren Anteil der Varianz abhängiger Variablen wie Kundenloyalität erklärt (höhere prädiktive Validität). Daher ist eine eindimen-

sionale Operationalisierung insbesondere für prognostische Zwecke zu empfehlen. Demgegenüber ist für diagnostische Zwecke (Erklärung der Entstehung von Zufriedenheit, Ursachen für Unzufriedenheit, Beeinflussung) die klassische Erfassung über die Soll-Ist-Differenz aussagekräftiger (Parasuraman/Zeithaml/Berry 1994, S. 215 ff.).

5.4 Vertrauen, Commitment, Kundenloyalität

Im Folgenden werden die drei zentralen Konsequenzen eines positiven Image und hoher Zufriedenheit – die Konstrukte Vertrauen, Commitment und Loyalität – genauer vorgestellt. Zum Teil werden Vertrauen und Commitment als Bestandteile (Dimensionen) des Loyalitätskonzeptes gesehen (Bloemer/Kasper 1995, S. 313 f.; Diller 1996, S. 87 ff.). Aufgrund zahlreicher empirischer Befunde setzt sich jedoch zunehmend die Auffassung durch, wonach Vertrauen und Commitment als **Determinanten der Loyalität** zu betrachten sind (Garbarino/Johnson 1999, S. 74 ff.; Too/Souchon/Thirkell 2001, S. 307). Bei letzterer Auffassung wird argumentiert, dass Vertrauen eine innere Verpflichtung des Kunden (Commitment) bewirkt, welches wiederum die Loyalität positiv beeinflusst. Diese Wirkungszusammenhänge sind mehrfach empirisch bestätigt (Morgan/Hunt 1994, S. 30; Chaudhuri/Holbrook 2001, S. 89). Daher werden die Konstrukte Vertrauen, Commitment und Loyalität in der dargestellten Wirkungsreihenfolge behandelt.

5.4.1 Vertrauen

Gemäß *Rousseau et al.* lässt sich die Entwicklung von Vertrauen, ähnlich eines Lebenszyklus', in drei Phasen unterteilen (Rousseau et al. 1998, S. 395 ff.). Die **erste Phase** beschreibt die Entstehung und somit die Bildung bzw. erneute Schaffung des Vertrauens. Vertrauen entsteht, wenn der Nettonutzen des Vertrauens aus der Beziehung größer ist als der Nettonutzen des Betrugs und damit des Verlassens der Beziehung. Die **zweite Phase** erfasst den Zustand der Stabilität, in dem aufgrund vermehrter Interaktionen und eines besseren Verständnisses des Partners Vertrauen bereits existiert. Im Zuge eines Lernprozesses werden im Idealfall die Ziele des Partners zu den eigenen und zukünftiges Verhalten lässt sich besser antizipieren (Lewicki/Bunker 1995, S. 149 f.). Die **dritte Phase** hingegen beschäftigt sich mit der Auflösung des Vertrauens bzw. mit dessen Entzug.

Auch andere Untersuchungen untermauern den dynamischen Charakter des Vertrauenskonstrukts und betonen, dass sich Vertrauen auf Basis von Erfahrung bzw. Interaktion mit anderen Individuen bildet (Bauer/Huber/Neumann 2004). Üblicherweise werden vier Phasen der Vertrauensentwicklung unterschieden:

- Die erste Phase einer jeden Beziehung ist die des Kennenlernens oder die **Bekanntheit** des Gegenübers. Die Bekanntheit dient der Risikoreduktion im Vergleich zu dem völlig Unbekannten. Auf dieser Grundlage kann Vertrauen überhaupt erst entstehen.
- In der zweiten Phase festigt sich das gegenseitige Wissen der Akteure in einer Beziehung. Im Zuge dieses Prozesses kommt es zu einer **Voraussagbarkeit** (predictability) des künftigen Verhaltens.
- Die dritte Phase wird vor allem durch die **Verlässlichkeit** (dependability) bestimmt. Hier haben die Interaktionspartner bereits ein umfassendes Verständnis voneinander entwickelt. Dieses befähigt sie, die Ziele des Partners zu verstehen. Neben der Vorhersehbarkeit sind nun auch Vorstellungen bzw. Meinungen über den Charakter, die Persönlichkeit und die Qualitäten des Gegenübers voll ausgebildet (Rempel/Holmes/Zanna 1985, S. 96).
- Die vierte und intensivste Ebene des Vertrauens wird als **Glaube (Faith)** bezeichnet. Hier entsteht v.a. auch emotionale Sicherheit. In dieser Phase wird die Übertragbarkeit des Vertrauens auf eine dritte Person oder ein anderes Objekt möglich, z.B. wenn eine neue Verkaufskraft von dem hohen Vertrauen profitiert, das die Kunden aufgrund früherer Erfahrungen mit dem Lieferanten erworben haben (Milliam/Fugate 1988). Auch wenn zwischen Herstellern und Konsumenten eine so starke Stufe des Vertrauens nur schwer erreicht werden kann, ist es jedoch gerade in langjährigen, engen Beziehungen im B2B-Kontext durchaus beobachtbar. In B2C-Geschäftsbeziehungen wird diese ultimative Vertrauensstufe etwa durch Fans bzw. von Liebhabern einer bestimmten Marke erreicht (z.B. Harley Davidson).

In industriellen Geschäftsbeziehungen stellt sich Vertrauen als zweidimensionales Konstrukt dar, bestehend aus „Vertrauen in die Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit“ und „Glaube des Kunden, dass der Lieferant in seinem Interesse handelt“ (Doney/Cannon 1997, S. 36). Diese Definition vereint die beiden generellen Auffassungen der wissenschaftlichen Literatur zum Vertrauenskonstrukt. Die erste Dimension betrifft die **Glaubwürdigkeit** (perceived credibility) des Unternehmens hinsichtlich der Zuverlässigkeit wörtlicher oder schriftlicher Aussagen sowie der erforderlichen Fachkompetenz. Die zweite Dimension hingegen impliziert eine positive Verhaltensintention, welche die **Verlässlichkeit** des Unternehmens reflektiert (benevolence). Dieses Verhalten ist geprägt durch die Motivation und das Interesse am Wohlergehen des Partners, z.B. durch die Schaffung einer Win-Win-Situation (Ganesan 1994, S. 3).

5.4.2 Commitment

Der Begriff Commitment lässt sich in etwa mit Festlegung, Hingabe oder Verpflichtung übersetzen. Um die Wesensmerkmale von Commitment zu verstehen, sind zu-

nächst die unterschiedlichen Bezugsobjekte darzulegen. Der Ausgangspunkt findet sich dabei in der Sozialpsychologie. Hier wird Commitment im Allgemeinen als die **innere Bindung** eines Individuums gegenüber einem festgelegten und konsistenten Verhalten verstanden. Das kann z.B. gegenüber seinen persönlichen Zielen sein oder gegenüber einem Partner in einer Beziehung. Im Marketing wurde das Commitment-Konstrukt auf Produkte bzw. Marken und in der Geschäftsbeziehungsforschung auf Unternehmen ausgeweitet. So wird hier die innere Bindung zwischen Kunden und Lieferanten bzw. zwischen Organisationen untersucht (Coulter/Price/Feick 2003).

Der Kern des Commitment ist ein Zustand des „**Sichfestgelegtfühlers**“ und bezieht sich auf einen bestimmten Geschäftspartner. Wichtig ist dabei, dass die bloße Existenz struktureller Bindungen, verstanden als Austrittsbarrieren wie vertragliche Bindungen oder irreversible Investitionen, noch nicht genügt, um Commitment zu erfassen. Erst die innere, auf der Beurteilung der Geschäftsbeziehung basierende Haltung des Geschäftspartners beschreibt das Commitment. Beim Commitment geht es also nicht nur um das rationale Nutzenkalkül, sondern zusätzlich auch um die **emotionale Orientierung** der Partner. Typische Charakteristika dieser Ansätze sind der eigene innere Wunsch, der Glaube an gemeinsame Ziele sowie die Anstrengungsbereitschaft beider Partner, die Geschäftsbeziehung aufrecht zu erhalten (Zimmer 2000, S. 12 f.). *Anderson/Weitz* definieren Commitment als den Wunsch, eine stabile Partnerschaft zu erhalten. Damit wird die Bereitschaft eines Kunden ausgedrückt, kurzfristige Opfer zu erbringen, um die Beziehung und damit das Vertrauen zu erhalten (Anderson/Weitz 1992, S. 19). Commitment ist somit gegeben, wenn der Partner an die Wichtigkeit der Geschäftsbeziehung glaubt und maximale Anstrengungen unternimmt, um diese fortzuführen.

Commitment wird allgemein als zweidimensionales Konstrukt verstanden, welches aus

- innerer Verpflichtung und
- innerer Verbundenheit

besteht. Innere Verpflichtung entsteht aus dem Wissen, auf einen bestimmten Geschäftspartner festgelegt zu sein. Hiermit wird die moralische Verpflichtung verstanden, die auf normativen Zwängen basiert und klar den Zustand des „Sichfestgelegtfühlers“ erfasst. Die innere Verpflichtung entsteht somit aus dem Wissen um die Verluste etwa bzgl. der Marktposition, die bei Nichtfortführung einer Beziehung entstehen würden. Die innere Verbundenheit reflektiert die positive emotionale Orientierung der Partner und den Glauben an gemeinsame Ziele. Dabei wird die innere Verbundenheit als Folge eines Lernprozesses verstanden, durch den die Geschäftspartner ihre organisationsspezifischen Interessen homogenisieren (Zimmer 2000, S. 92).

5.4.3 Kundenloyalität

Die aktuellen Diskussionen zur Kundenloyalität sind vor allem durch die Entwicklung des Relationship-Marketing und durch die Erkenntnis der wirtschaftlichen Bedeutung loyaler Kunden geprägt (Dwyer/Schurr/Oh 1987, S. 11 ff.; Henning-Thurau/Hansen 2000, S. 3 ff.). Der empirisch nachgewiesene Einfluss langfristiger Geschäftsbeziehungen auf den Unternehmenserfolg hat zur Folge, dass sich in vielen Unternehmen ein Umdenken von einer transaktionsorientierten zur kundenorientierten Sichtweise vollzog. Die Herausforderung für das Management liegt nicht mehr in der Maximierung einzelner Verkaufsabschlüsse, sondern in der Schaffung und Erhaltung dauerhafter Geschäftsbeziehungen. Betrachtet man die Marketingliteratur, so finden sich die ersten Schriften zur Markenloyalität bereits Anfang der 1920er Jahre (Copeland 1923, S. 282 ff.). Seitdem hat sich das Loyalitätsverständnis stetig gewandelt, was sich in unterschiedlichen Definitionen sowie Messmethoden äußert. Generell lassen sich zwei Loyalitätsauffassungen identifizieren.

Bis Anfang der 70er Jahre standen **behavioristische Modelle** im Fokus der Untersuchungen. Die Loyalität der Kunden bezüglich einer Marke wurde hier ausschließlich über tatsächlich realisiertes Wiederkaufverhalten, wie z.B. Kaufreihenfolgen, Kaufanteile oder errechnete Wiederkaufwahrscheinlichkeiten, gemessen (Peter 2001, S. 74 ff.). Bei der reinen Ex post-Betrachtung dient vergangenes Verhalten als Prädiktor für zukünftiges Verhalten. Diese Auslegung der Kundenloyalität war starker Kritik ausgesetzt, da sie keine Rückschlüsse auf die dahinter liegenden Verhaltensursachen zulässt. Deshalb war es nicht möglich nachzuvollziehen, ob das loyale Verhalten des Kunden auf „**wirklicher Loyalität**“ beruht oder auf die sog. „**spurious loyalty**“ zurückzuführen ist, die durch zufällige oder situative Faktoren bestimmt wird (Kalyanaram/Little 1994, S. 408 ff.). Hierzu zählen z.B. lang anhaltende Sonderangebote oder eine gezwungene Bindung durch Festlegung für eine bestimmte Systemarchitektur, die eine technisch-ökonomische Wechselbarriere darstellt und zu einem sog. Lock-in-Effekt führt. Die rein verhaltensbezogene Loyalität (behavioral loyalty) soll der neuen Literatur folgend als Kundenbindung bezeichnet und im nächsten Abschnitt betrachtet werden. Um nicht nur eine faktische Bindung in Form tatsächlichen Wiederkaufverhaltens (so genannte kalte Bindung bzw. Gebundenheit) zu erreichen, sondern freiwillige und bewusste Wiederholungskäufe (heiße Bindung bzw. Verbundenheit) zu erzielen, muss beim Kunden eine innere Loyalität im Sinne einer Überzeugung vorliegen, die in diesem Abschnitt betrachtet wird.

Als Folge der Kritik am behavioristischen Loyalitätsverständnis dominieren seit den 70er Jahren **einstellungsorientierte Modelle der Kundenloyalität**. Heute herrscht in der Literatur weitgehend Einigkeit darüber, dass die Kundenloyalität durch die Einstellung bzw. die Überzeugung des Kunden zu einem Produkt oder einer Marke zu erfassen ist (Pritchard/Howard/Havitz 1992, S. 155 ff.; Taylor/Baker 1994). Loyalität wird danach definiert als positive Einstellung eines Kunden zur Geschäftsbeziehung mit einem Anbieter, die sich in der Bereitschaft zu bewussten, nicht zufälligen Folge-

transaktionen äußert (Diller 1996, S. 83). Diese Art der Erfassung vermittelt ein präziseres Loyalitätsverständnis, als dies mit den behavioristischen Ansätzen möglich wäre. So können *Dick/Basu* drei Arten der Loyalität identifizieren: „Echte Loyalität“, bestehend aus positivem Wiederkaufverhalten und positiver Einstellung, „Latente Loyalität“ bei positiver Einstellung kombiniert mit geringerem Wiederkauf und „Unechte Loyalität“ bei hohen Wiederkaufsraten trotz negativer Einstellung (Dick/Basu 1994, S. 99 ff.). Damit zeigt sich, dass eine hohe Bindung (häufige Wiederkäufe) auch bei geringer Loyalität vorliegen kann, was erwarten lässt, dass die Bindung nur kurzfristig und instabil ist und Kunden bei geringen Preissenkungen der Konkurrenzangebote abwandern werden (Bauer/Falk/Hammerschmidt 2004a, S. 430 f.)

Grundsätzlich zählt zum loyalen Verhalten eines Kunden neben dem

- Wiederkauf auch dessen
- Weiterempfehlungen des Anbieters gegenüber Dritten sowie seine
- Zusatzkäufe (Cross Buying), z.B. die Intensivierung der Geschäftsbeziehung durch Ausweitung der Nachfrage auf andere Produkte des Sortiments.

Es lässt sich vermuten, dass diesem Verhalten eine positive Einstellung zugrunde liegt. Durch die Berücksichtigung von Weiterempfehlungen und Zusatzkäufen des Kunden wird die unechte Loyalität weitgehend ausgeschlossen. Die Messung der Einstellung des Kunden erfolgt indirekt anhand von Verhaltensabsichten, es wird somit nicht direkt nach der Einstellung gefragt. Danach wird Kundenloyalität modelliert als die Absicht eines Kunden, die Produkte eines bestimmten Anbieters wieder zu kaufen, den entsprechenden Anbieter weiterzuempfehlen und die Einkäufe bei diesem Anbieter auszudehnen. Durch die Erfassung anhand von Absichten wird Loyalität nicht mehr vergangenheitsbezogen (ex post) erfasst, sondern gibt Aufschluss darüber, wie sich der Kunde in Zukunft verhalten wird. Neuere Studien betonen daher den intentionalen Charakter des Konstruktes (Giering 2000, S. 17; Sauer 2003, S. 240). Dieses Verständnis ist v.a. für kausalanalytische Untersuchungen sinnvoll, da das heutige Image oder die aktuelle Kundenzufriedenheit keinen Einfluss auf vergangenes Verhalten des Kunden haben kann. Allgemein hat sich daher die Messung der Kundenloyalität durch die Indikatoren

- **Wiederkaufabsicht,**
- **Weiterempfehlungsabsicht** und
- **Zusatzkaufabsicht**

etabliert (Bloemer/de Ruyter/Wetzels 1999; Homburg/Bruhn 2003, S. 9 f.).

Eine wesentliche Einschränkung ergibt sich im B2B-Umfeld. Dort macht es keinen Sinn, die Weiterempfehlungsabsicht zu erfassen. Ein guter Lieferant ist für einen Kun-

den ein strategischer Wettbewerbsvorteil und ein wichtiger Erfolgsfaktor für das eigene Unternehmen. Deswegen ist anzunehmen, dass ein Kunde einen guten Lieferanten niemals an die Konkurrenz weiterempfehlen wird (Homburg/Giering/Menon 2003).

5.5 Kundenbindung

5.5.1 Kundenbindung i.e.S.

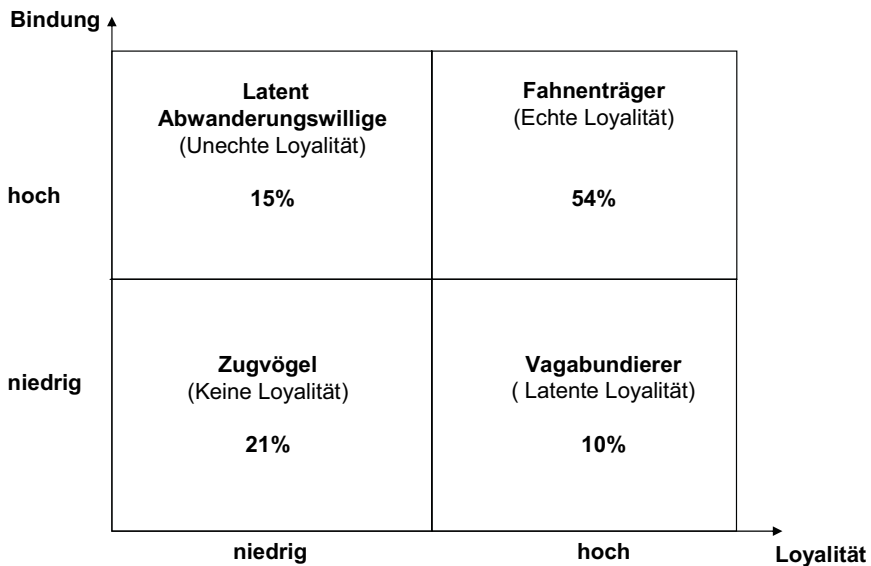
Wie bereits in 5.5 dargestellt, ist im engeren Sinne die Kundenbindung rein behavioristisch ausgerichtet. Bindung bezieht sich auf tatsächliches, beobachtetes Kaufverhalten in der Vergangenheit oder den einer bestimmten Marke gewidmeten Kaufanteil. Demgegenüber bezieht sich Loyalität auf Verhaltensabsichten in der Zukunft und ist somit einstellungsorientiert konzeptualisiert. Die Messung der Kundenbindung i.e.S. erfolgt üblicherweise anhand der Kriterien „bisherige Wiederkäufe“ und „bisherige Weiterempfehlungen“. Um sicherzustellen, dass tatsächliche Wiederkäufe auch bewusst und nicht zufällige Wiederkäufe sind, ist zu überprüfen, ob auch die Loyalität hoch ausgeprägt ist, die dann als Ursache der Bindung zu vermuten ist.

Wie bereits oben dargestellt, kann es zu einer Diskrepanz zwischen Loyalität und Kundenbindung i.S. des Verhaltens kommen. Diese Überlegungen werden durch die empirische Untersuchung von *Bauer/Falk/Hammerschmidt* (2004a) im Online-Banking bestätigt. Eine simultane Betrachtung von Kundenloyalität und Kundenbindung ermöglicht es, die Dynamik der Kundenbeziehungen (z.B. Abwanderungen) abzuschätzen und somit Gefährdungen der Geschäftsbeziehungen frühzeitig zu erkennen und entgegenzuwirken. So zeigen die Ergebnisse der Studie in **Abbildung 5-4**, dass ein nicht zu vernachlässigender Teil der Kunden (15 %) vom Internetprovider zwar nicht überzeugt ist und eine schlechte Gesamtbewertung abgibt (geringe Loyalität), dennoch aber Wiederkäufe tätigt (hohe Bindung). Diese Geschäftsbeziehungen bilden das Cluster der latent Abwanderungswilligen, welches aus überwiegend sehr junge Kunden besteht. Diese sind zwar nicht loyal, jedoch aufgrund von existierenden ökonomischen Wechselbarrieren, wie beispielsweise eine kostenlose Kontoführung („Junges Konto“), an den Anbieter – zumindest zeitweilig – gebunden. Andererseits haben aber 10 % der Kunden eine positive Einstellung, zeigen aber trotzdem ein gering ausgeprägtes Wiederkaufverhalten. Hier manifestiert sich die latent vorhandene Loyalität nicht in tatsächlichem Verhalten, sondern wird, etwa durch hohe Abwechslungsneigung, unterdrückt.

Die Einteilung der Kundengruppen auf Basis eines in **Abbildung 5-4** abgebildeten **Loyalitäts-Bindungs-Portfolios** im Sinne von *Dick/Basu* (1994) erlaubt es, zeitnah auf mögliche Beendigungen von Geschäftsbeziehungen zu reagieren. Das Loyalitäts-

Bindungs-Portfolio stellt somit gewissermaßen einen „Seismograf“ der Beziehungsstabilität dar.

Abbildung 5-4: Loyalitäts-Bindungs-Portfolio

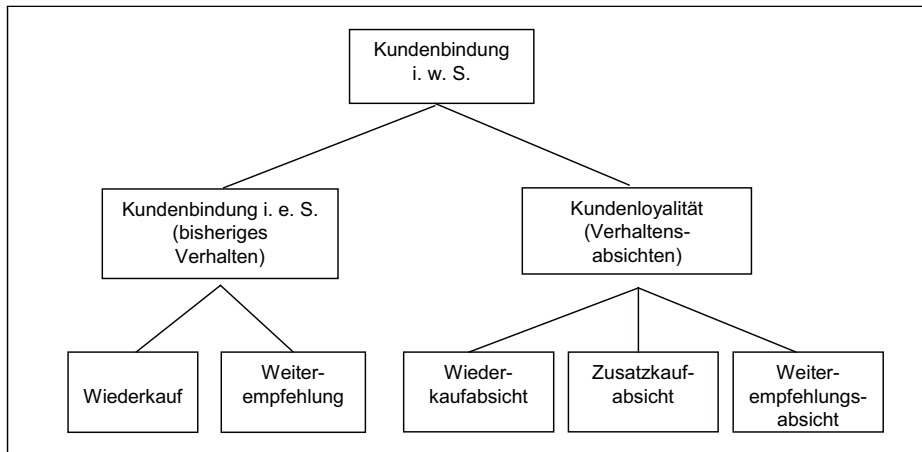


Quelle: in Anlehnung an *Bauer/Falk/Hammerschmidt* (2004a), S. 430.

5.5.2 Kundenbindung i.w.S.

Um neben den Verhaltenskomponenten auch den Einstellungsaspekt mit einzubeziehen verbinden neuere Ansätze die Konstrukte Kundenbindung i.e.S. und Loyalität in einem umfassenden Konstrukt der Kundenbindung i.w.S. (Giering 2000, S. 14 f.; Diller 1996). In diesem Konstrukt werden sowohl das vergangene Verhalten (Wiederkäufe, Weiterempfehlungen) als auch die zukünftigen Verhaltensabsichten abgebildet, die durch die Faktoren Wiederkauf-, Zusatzkauf- (Cross-Buying-) und Weiterempfehlungsabsicht konzeptualisiert werden. Es wird offenbar vermutet, dass Cross Buying erst auftreten wird, wenn von einer Treue der Kunden ausgegangen werden kann, d.h. erst in späteren Phasen einer Geschäftsbeziehung.

Abbildung 5-5: Konstrukt der Kundenbindung im weiteren Sinne



Quelle: in Anlehnung an Bruhn/Homburg (2000), S. 509

Dieses Verständnis der Kundenbindung ist allgemeingültig und somit nicht abhängig vom Bezugsobjekt. Kundenbindung kann sich sowohl auf die Anbieter insgesamt bzw. die Firmenmarke als auch auf bestimmte Geschäftsbeziehungen oder Produkte beziehen. Ein Kunde ist demnach seinem Lieferanten gegenüber loyal, wenn er weiterhin dessen Produkte (nicht zwingend immer ein und dasselbe) bezieht und somit die Geschäftsbeziehung zum Anbieter fortführt (Homburg/Giering/Menon 2003, S. 38).

In einer universellen Form kann Bindung auch losgelöst von einem bestimmten Unternehmen und von einer bestimmten Produktkategorie gemessen werden, z.B. durch die Frage nach der generellen Markentreue eines Konsumenten. Diese kann gemessen werden durch die Präferenz von Konsumenten für wenige bestimmte Marken und die Tendenz, ihre Einkäufe auf diese Marken zu beschränken (Mittal 1994, S. 539).

5.5.3 Kundenbindung und Unternehmenserfolg

Bisher wurde das Phänomen Kundenbindung nur aus Sicht des Nachfragers betrachtet. Aus der Perspektive des Anbieterunternehmens kann Kundenbindung einerseits als die Aufgabe verstanden werden, den Wechsel profitabler Kunden zum Wettbewerber zu verhindern und den Wiederkauf sicherzustellen. Kundenbindung entspricht aus dieser Perspektive dem Begriff des **Kundenbindungsmanagement**. Darunter fällt die systematische Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher Maßnahmen mit

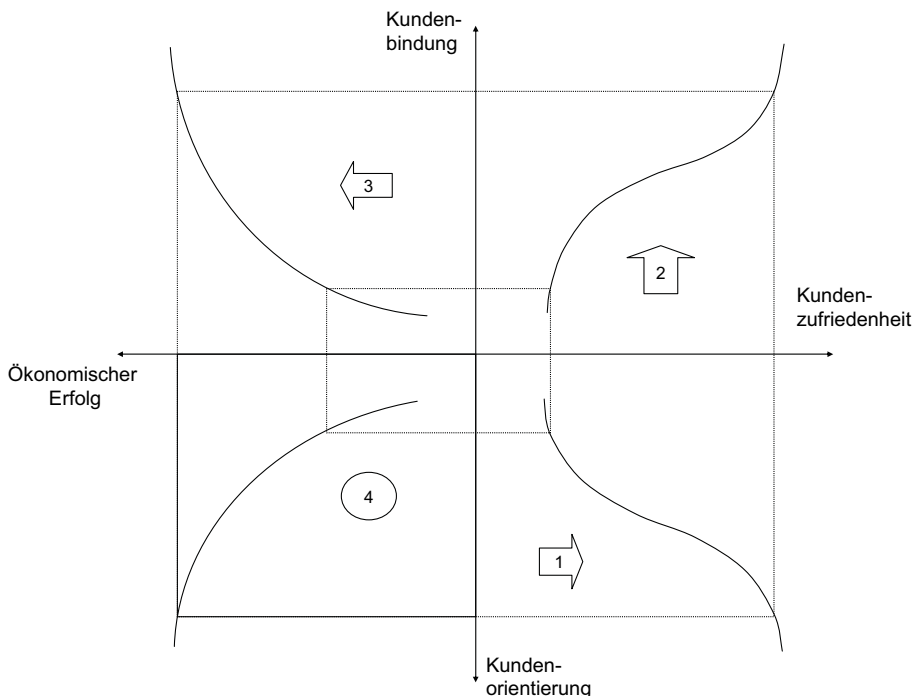
dem Ziel, die bisherigen Verhaltensweisen und die zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Geschäftsbeziehung aufrechtzuerhalten oder auszuweiten (Homburg/Bruhn 2003, S. 8). Wenn Kunden durch vertragliche Bindungen (contractual setting), hohe Wechselbarrieren oder mangels besserer Alternativen an ein Anbieterunternehmen gebunden („gefesselt“) werden, handelt es sich um eine gezwungene Bindung, die keine Zufriedenheit des Kunden voraussetzt. Ist der Kunde freiwillig an ein Unternehmen gebunden, kann i.d.R. eine (hohe) Zufriedenheit mit dem Unternehmen und seiner Leistung vermutet werden. Aus diesen Überlegungen wird deutlich, dass die Kundenzufriedenheit zwar eine wesentliche Einflussgröße auf die Kundenbindung, nicht aber die einzige Determinante darstellt. So kann ein Vorliegen von sozialen, psychischen und ökonomischen **Wechselbarrieren** die Abwanderung zu einem anderen Anbieter erschweren oder gar unmöglich machen. Desweiteren ist die Kundenzufriedenheit kein Garant für Kundenbindung, da das Streben nach Abwechslung (**Variety Seeking**) und die **Attraktivität des Konkurrenzangebots** eine Anwanderung bewirken können, obwohl der Kunde zufrieden ist (Peter 1999; Giering 2000). Eine Abwechslungsneigung besteht, weil ein Wechsel als solcher einen Nutzen stiftet. Ein Wechsel stellt somit nicht zwingend Ausdruck von Unzufriedenheit dar. Dennoch gilt die herausragende Bedeutung der Kundenzufriedenheit als Schlüsselgröße zur Schaffung treuer Kunden als empirisch gesichert (Patterson/Johnson/Spreng 1997; Sauer 2003), wobei dies auch für elektronische Märkte bestätigt wurde (Bauer/Falk/Hammerschmidt 2004b; Bauer/Hammerschmidt 2004).

Alle Maßnahmen zur Kundenbindung verfolgen letztlich das Ziel, den Wert eines Kunden über den gesamten Lebenszyklus der Kundenbeziehung zu erhöhen bzw. zu maximieren (vgl. Abschnitt 1.3). Der Kundenwert steht somit als ökonomische Erfolgsgröße am Ende der in diesem Kapitel betrachteten Wirkungskette. Diese Größe wird ausführlich in Kapitel 8 behandelt. Einige empirische Untersuchungen bestätigen den positiven Zusammenhang zwischen Kundenbindung und Unternehmenserfolg allgemein bzw. Kundenwert speziell (Reichheld/Sasser 1991; Anderson/Fornell/Lehmann 1994; Homburg 1995; Krafft 2002). Dieser Zusammenhang resultiert aus dem Umstand, dass es für das Unternehmen wesentlich weniger kostet, eine bestehende Kundenbeziehung aufrechtzuerhalten als einen Neukunden zu akquirieren. Außerdem wird ein Kunde erst mit fortschreitender Dauer der Kundenbeziehung für das Anbieterunternehmen profitabel, weil die Kundenbindung dann sowohl auf der Erlös- als auch auf der Kostenseite positive Effekte hat (Bruhn 2001, S. 3 f.). Auf der Erlösseite werden sowohl Absatz- als auch Preiswirkungen erwartet: durch Kundenbindung soll der bestehende Absatz durch Wiederkauf gesichert werden, zusätzlich soll durch häufigere Inanspruchnahme und durch die Nutzung weiterer Leistungsangebote des Unternehmens (Cross Buying) mit der Beziehungsdauer Potenzial für steigenden Absatz entstehen. Darüber hinaus weisen gebundene Kunden häufig eine geringere Preissensibilität auf, sodass die Erzielung eines Preispremiums wahrscheinlich ist. Außerdem neigen loyale Kunden stärker dazu, positive Mund-zu-Mund-Werbung zu

betreiben und den Anbieter weiterzuempfehlen, was ebenso neue Absatzmöglichkeiten schafft. Auf der Kostenseite entstehen durch Kundenbindung Kostensenkungspotenziale: 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 kennen lernen und dadurch Beziehungskosten senken und die Effizienz der Leistungserstellung steigern (Grönroos 1994, S. 8). Des Weiteren wird argumentiert, dass durch Mund-zu-Mund-Kommunikation ein Teil der sonst vom Unternehmen aufzuwendenden Akquisitionskosten vom Kunden „übernommen“ wird. Weitere Bemühungen senken außerdem die Kundenabwanderung und den damit verbundenen Gewinnentgang.

Abschließend sollen anhand von **Abbildung 5-6** die Wirkungszusammenhänge zwischen Kunden(nutzen)orientierung, Kundenbindung, Kundenzufriedenheit und ökonomischem Erfolg dargestellt werden.

Abbildung 5-6: Wirkungskette des Kundenbindungsmanagements



Quelle: in Anlehnung an Bruhn/Georgi (2001), S. 541.

Zwischen dem Niveau der Kundenorientierung und der Kundenzufriedenheit kann, wie in der Abbildung veranschaulicht, ein S-förmiger Wirkungszusammenhang mit zunächst steigender und dann abnehmender Grenzrate der Zufriedenheitserhöhung vermutet werden (Homburg/Faßnacht 1998, S. 418). Damit soll verdeutlicht werden, dass auf einem sehr geringen Zufriedenheitsniveau schon kleine Verbesserungen für Kunden sichtbar sind und daher schon mit relativ wenig Mitteleinsatz spürbare Zufriedenheitssteigerungen möglich sind. Um jedoch ein hohes Maß an Zufriedenheit zu stiften und „Exzellenz“ zu erreichen, sind überproportionale Ressourceneinsätze notwendig, da auf hohem Zufriedenheitsniveau mit evtl. bereits eingetretenen Sättigungstendenzen nur größere Leistungsverbesserungen (Quantensprünge) noch vom Kunden honoriert werden. Demgegenüber ist ein genau spiegelbildlicher Verlauf für den funktionalen Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung anzunehmen. Die Form des Zusammenhangs wird als sattelförmig postuliert, d.h. es gibt einen mittleren Indifferenzbereich, in dem eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit die Kundenbindung nur geringfügig steigert (Homburg/Giering/Hentschel 2000, S. 93 ff.; Fischer/Herrmann/Huber 2001, S. 1163 ff.). Bei hoher Zufriedenheit werden Konsumenten die Suche nach alternativen Anbietern bzw. Vergleiche mit Konkurrenzangeboten erheblich verringern, woraus eine Immunisierung gegenüber Abwerbungsversuchen der Konkurrenz und die Habitualisierung der Käufe resultieren. Solange keine kritischen Ereignisse auftreten wird der Kunde die Geschäftsbeziehung weiterführen, weil mit zunehmender Zufriedenheit das Risiko steigt, nach einem Wechsel keinen vergleichbar guten Anbieter zu finden. Durch Kundenbindung wird der ökonomische Erfolg des Unternehmens positiv, wenn auch nicht notwendigerweise linear beeinflusst, realistischer ist ein konkaver Wirkungszusammenhang, denn mit zunehmender Kundenbindung nehmen zusätzliche Potenziale für Erlössteigerungen und Kostensenkungen ab. Wenn man diese Wirkungsbeziehungen aggregiert, resultiert daraus ein konkaver Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und ökonomischem Erfolg des Unternehmens.

Die in **Abbildung 5-6** dargestellten Wirkungszusammenhänge zwischen Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und ökonomischem Erfolg wurden durch empirische Befunde belegt (Matzler/Stahl 2000; Bruhn/Georgi 2001). Dennoch ist die Wirkungskette kein Automatismus, wie abschließend betont werden soll.

5.6 Ist die Wirkungskette ein „Perpetuum Mobile“ für die Rendite?

Als Abschluss zu Kapitel 5 sei betont, dass die hier dargestellte Wirkungskette durchaus kein allgemeingültiges „Marktgesetz“ darstellt. Neben den oben zitierten Untersuchungen gibt es auch Studien, die keinen signifikanten Wirkungszusammenhang

feststellen konnten (Stauss 1997). Insbesondere konnte die Hypothese, dass eine längere Kundenbeziehungsdauer automatisch mit höheren Erträgen oder höherer Profitabilität einhergeht, in **nicht-vertraglichen Beziehungen** (non-contractual settings), die nicht durch eine feste Leistungsabnahme innerhalb von Rahmenverträgen gekennzeichnet sind, nicht uneingeschränkt bestätigt werden (Reinartz/Kumar 2000, S. 32 f.). In solchen Fällen können Kunden auch temporär inaktiv sein, zwischen mehreren Anbietern hin- und herwechseln und die Nachfrage auf verschiedene Lieferanten verteilen.

Darüber hinaus stellt *Storbacka* (1995) in seiner Studie im Retail Banking fest, dass einige langfristige Kundenbeziehungen durchaus nicht profitabel sind, obwohl die Kunden offensichtlich mit den in Anspruch genommenen Dienstleistungen zufrieden sind (Storbacka 1995, S. 104 ff.). Eine Erklärung für diese Erscheinungen kann darin liegen, dass die Wirkungsbeziehung zwischen den einzelnen Elementen der Erfolgskette nicht direkt ist, sondern von etlichen moderierenden Variablen beeinflusst wird.

Eine solche moderierende Variable ist die Segmentzugehörigkeit eines Kunden, die sich aus den Transaktionscharakteristika und Kaufmustern ergibt. Ein positiver Zusammenhang zwischen Bindungsdauer und Profitabilität gilt also in der Regel nur für bestimmte Segmente. Etwa für das Segment, welches *Reinartz/Krafft* (2001) als „treue Freunde“ bezeichnen und welches in ihrer Studie nur etwa ein Drittel des Kundenstamms ausmacht. Kunden dieses Segments tätigen zwar keine intensiven, aber regelmäßige Käufe, verursachen nur geringe Mailingkosten, da der Anbieter bekannt und vertraut ist und sind „Fans“, die neue Kunden werben. Daneben existieren langfristige Geschäftsbeziehungen, die dennoch wenig profitabel sind (Segment der „Kletten“). Solche Kunden verursachen hohe Kosten für Katalogversand, die Gewährung von Treuerabatten und Aktionen, die die Erlöse größtenteils wieder aufzehren. Sie zeichnen sich durch häufige Retouren und Beschwerden aus. Es sind meist Kunden, die über hohe Konsumexpertise, Markterfahrung und Lernfähigkeit verfügen und überwiegend Produkte mit sehr gutem Preis-Leistungs-Verhältnis kaufen, die daher evtl. geringere Margen aufweisen. Kundenbindung ist also nicht immer ein verlässlicher Frühindikator der zukünftigen Rentabilität. Insbesondere dann nicht, wenn treue Kunden intensivere Betreuung und Premiumservices (Clubs, Spezialangebote, Individualisierung) verlangen und durch Rabatte und Prämien für ihre Treue und ihren ökonomischen Stellenwert für das Unternehmen belohnt werden wollen.

6 Wirkungen auf Absatzmarkt

6.1 Wirkungen von Marketingmaßnahmen auf Markterfolgsgrößen

Marketingmanager wurden in der Vergangenheit oft danach beurteilt, wie stark sie den Absatz, Umsatz oder Marktanteil steigern konnten. Der dafür notwendige Ressourceneinsatz bzw. die optimale Verwendung von Marketingbudgets wurde dagegen vernachlässigt. Vielmehr stand die „Verwaltung“ der vorhandenen Budgets im Focus, ohne gleichzeitig die Effizienz der Mittelverwendung im Auge zu behalten. Es lassen sich einige Beispiele für ausufernde Marketingausgaben nennen, deren Wirtschaftlichkeit sehr fraglichwürdig ist. So berichtete bspw. der Spiegel im Februar 2002, dass die „Mix it, Baby“-Kampagne den Stromkonzern E.ON rund 20.500 Euro an Akquisitionskosten pro Neukunde gekostet hat (o.V. 2002). Um diese Kosten wieder einzuspielen, müsste jeder Neukunde zu einem Strom-Großabnehmer mutieren. Ein weiteres Beispiel sind die Rabattschlachten im Automobilbereich. Ausgehend von den USA in den Jahren 1997–2001, wo die drei großen amerikanischen Hersteller im Durchschnitt 550 Dollar Rabatt, die führenden japanischen Hersteller, Toyota, Nissan und Honda, aber nur 110 Dollar Rabatt auf einen Neuwagen gaben (Pauwels et al. 2004), kann man zunehmend auch in Europa die exzessiven Rabattvergaben im Neuwagengeschäft feststellen. So erhielt ein Kunde im Frühjahr 2005 im Durchschnitt 3.200 Euro bzw. 16 % des Listenpreises beim Kauf eines Neuwagens (Bauer/Görtz/Exler 2005, S. 10). In diesem Kapitel werden Methoden vorgestellt, die es z.B. erlauben abzuschätzen, ob sich solche Preiszugeständnisse „lohnen“ und tatsächlich zu Umsatzerhöhungen führen. Oder ob nicht alternative Promotioninstrumente (Benzingutscheine, Rücknahmeangebote, Zusatzgarantien oder kostenlose Versicherungen) die gleichen Wirkungen erzielen und dabei weniger an den Margen zehren.

Zu beachten ist, dass sich der langfristige Rückfluss von Investitionen zur Erhöhung des Marktanteils bzw. Umsatzes stark von den kurzfristigen Wirkungen unterscheidet. Marketingmaßnahmen wie z.B. Sales Promotions sind eher kurzfristig 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. Idealerweise führen sie zu dauerhaften, stetigen Gewinnströmen, die möglicherweise höher zu gewichten sind als kurzfristige Umsatzspitzen.

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. Auf aggregierter Marktebene führen diese Effekte zu gestiegenen Umsätzen und Marktanteilen und letztlich zu einer verbesserten Wettbewerbssituation, die den langfristigen Unternehmenserfolg sichert.

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):

- Marktanteilsausbau ist leichter durchsetzbar
- Preisaufschläge sind einfacher realisierbar (da 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)

Die aufgezeigten Effekte verdeutlichen das Potenzial von Marketingleistungen für die Beeinflussung zentraler Marktstatusgrößen wie Absatz, Umsatz und Marktanteile. Die Beispiele zeigen außerdem, anhand welcher Kriterien die Absatzmarktwirkungen von Marketingaktivitäten prognostiziert werden können.

Von besonderem Interesse sind hierbei u.a. folgende miteinander verbundene Fragestellungen im Bezug auf die Absatzmengen, Budgetierung und langfristigen Effekte im Marketing, deren frühzeitige Beantwortung zu einer besseren Planung und Verwendung von Marketingressourcen führt.

- Wie hoch sollte der absatzmaximale Preis eines Produktes sein?
- Wie hoch sollten die Budgets für Werbung, Verkaufsförderung, Außendienst, etc. sein?
- Wie sollte das Budget zwischen Werbe- und Verkaufsförderungsmaßnahmen aufgeteilt werden?
- Wie soll das Budget auf verschiedene Produkte aufgeteilt werden?

- Wie kann bei der Budgetverteilung auf Wettbewerbsaktionen reagiert werden?
- Welche langfristigen Effekte gehen von den Marketing-Mix Variablen aus?

Zur Beantwortung dieser Fragen wird zunächst auf heuristische Budgetierungsmethoden zur Bestimmung des Marketing-Mix kurz eingegangen, bevor analytische Ansätze (Marktreaktions-Modelle) vorgestellt werden. Bei diesen wird auf der Basis von Reaktionsfunktionen die Reaktion von Konsumenten auf Marketingmaßnahmen modelliert. Zunächst wird aber wegen der Einfachheit und häufigen Anwendung in der Praxis auf unterschiedliche heuristische Methoden eingegangen, die zwar nicht die Marktreaktion von Marketingmaßnahmen direkt modellieren, jedoch das hierfür notwendige Budget bestimmen helfen, die wiederum zu möglichst „positiven“ Marktreaktionen führen sollen.

6.2 Heuristische Methoden

Heuristische Budgetierungsmethoden beruhen auf Plausibilitätsüberlegungen bzw. unternehmerischen Erfahrungen. In der Praxis finden sich im Wesentlichen vier heuristische Ansätze zur Budgetierung.

Bei der **Orientierung am Umsatz bzw. am Gewinn** („percentage-of-sales-method“) wird die Budgethöhe als ein bestimmter Anteil des Umsatzes bzw. Gewinns der Vorperiode oder der laufenden Planungsperiode festgelegt. Bezüglich der Höhe des Prozentsatzes orientiert man sich an Erfahrungswerten aus der Vergangenheit oder an vergleichbaren Unternehmen bzw. Wettbewerbern. Aufgrund ihrer Einfachheit sowohl bei der Anwendung als auch bei den dafür benötigten Daten ist diese Methode in der Praxis weit verbreitet. Allerdings ist sie nicht unumstritten, da bspw. Ist-Werte (Budget) der Vorperiode nicht unbedingt auf Planwerte der laufenden Periode übertragen werden können. Diese Problematik besteht vor allem dann, wenn aufgrund eines schwierigeren Marktumfeldes ein höheres Budget als in der Vorperiode erforderlich wird, um den Absatz verstärkt anzukurbeln. Dieses stark prozyklische Budgetierungsverhalten wird an dieser Methode stark bemängelt.

Eine weitere Budgetierungsmethode stellt die **Orientierung an den verfügbaren Mitteln** („all-you-can-afford-method“) dar. Hierbei wird zunächst der geforderte Gewinn festgestellt. Die Höhe des Budgets ergibt sich dabei aus der Differenz zwischen beabsichtigtem Gewinn und der Gesamtheit aller Kosten, gewissermaßen als Residualgröße der noch verfügbaren finanziellen Mittel. Kausale Beziehungen zwischen dem Budget, dem erzielten Absatz bzw. dem Gewinn bleiben unberücksichtigt.

Bei der **Orientierung an Wettbewerbsaktivitäten** („competitive-parity-method“) wird das Budget anhand der Höhe der (aktuellen oder früheren) Budgets der Wettbewerber festgelegt. Als nachteilig wird hierbei festgestellt, dass Effizienzüberlegungen und

Kommunikationsziele des eigenen Unternehmens unberücksichtigt bleiben. Vielmehr wird angenommen, dass bspw. gleich hohe Kommunikationsaufwendungen wie die Wettbewerber notwendig sind, um den eigenen Marktanteil zu halten.

Die **kostenorientierte Preisfestsetzung** („cost-oriented-pricing method“) beruht auf „harten Fakten“ bspw. aus dem Controlling. Dabei wird zu den „Produktkosten“ ein Preiszuschlag erhoben. Als nachteilig kann festgestellt werden, dass Kundenreaktionen bzw. Wettbewerberpreise bei der Preisermittlung nicht berücksichtigt werden und daher nicht der gewinnmaximale Preis festgesetzt ist.

Der wesentliche Vorteil der heuristischen Ansätze besteht in ihrer Einfachheit. Allerdings führen diese aufgrund konzeptioneller Mängel nicht zu gewinnmaximalen Absatzmengen, Preisen etc. Vor diesem Hintergrund werden im Weiteren analytische Ansätze vorgestellt. Hierbei wird kurz auf den Nutzen von sog. Marktreaktions-Modellen, das Elastizitätskonzept und auf unterschiedliche Absatzfunktionen eingegangen.

6.3 Marktreaktions-Modelle

6.3.1 Überblick

Marktreaktions-Modelle sollen Managern helfen, kollektive Reaktionen von Kunden auf Marketingaktivitäten sowie die der Wettbewerber zu prognostizieren. Sie erheben den Anspruch, sowohl kurz- als auch langfristige Marktreaktionen messbar zu machen. Marktreaktionen sind dabei als Summe der individuellen Kaufentscheidungen zu verstehen. Diese können als verkaufte Mengeneinheiten, Umsatz oder als Marktanteil operationalisiert werden. Welche Kennzahl die richtige für die Erfassung der Absatzmarkt-Performance ist, hängt vom spezifischen Untersuchungszusammenhang und den Adressaten ab. Ein CEO wird mehr Augenmerk auf die Steigerung des Firmenwertes legen, während ein Verkaufsgebietsleiter stärker am Absatz, Umsatz und langfristigen Marktanteil interessiert ist.

Unabhängig vom Untersuchungskontext kommt es jedoch darauf an, die Erfolgsmessung von Marketingaktivitäten durch traditionelle Größen wie Bekanntheitsgrad von Marken oder Zufriedenheit mit Produkt- und Serviceleistungen um harte Größen zu ergänzen. Dazu bedarf es einer Überführung in ökonomisch relevante Größen wie Absatz, Umsatz oder Kosten. In einer sehr einfachen Umschreibung erfordert die Beurteilung der Marketing Performance einen Vergleich der Ausgaben- und Einnahmenseite von Marketingleistungen, wobei die Erhebung der Ausgaben im Vergleich zu den Einnahmen häufig weniger Probleme bereitet. Die Instrumente zur Messung der Marketing Performance sollten daher dabei helfen, die vielfach komplizierte Wirkung von Maßnahmen auf das Verhalten von Käufern in ökonomisch relevanten Größen

wie dem Umsatz zusammenzufassen. Hierbei ist es zunächst notwendig, kurz auf das Elastizitätskonzept einzugehen

6.3.2 Marketingelastizitäten

Eine der zentralen Kennzahlen zur Messung der Marketing Performance ist bereits seit den Anfängen der Wirtschaftswissenschaften bekannt. Es handelt sich um das Konzept der Elastizität. Hierbei sind Marketingelastizitäten wie die Preiselastizität und Werbeelastizität besonders interessant. Das ökonomische Konzept der Elastizität lässt sich allgemein folgendermaßen formulieren. Durch die Elastizitätsmaßzahl wird die Frage beantwortet, um wie viel Prozent sich eine Erfolgsgröße wie der Absatz, in Relation zur prozentualen Veränderung einer Stimulusgröße wie dem Preis oder bspw. dem Werbeaufwand verändert.

Das Elastizitätskonzept ist deshalb so bedeutend, weil man zum einen weiß, dass sich bei Kenntnis der Elastizität eines Marketinginstruments das optimale Aktivitätsniveau ermitteln lässt. Die Basisformel für die Bestimmung des gewinnmaximalen Preises im Monopolfall lässt sich dabei leicht feststellen und ist in jedem Grundlagenmarketinglehrbuch nachzulesen. Die hierbei getroffenen Annahmen sind sicherlich sehr restriktiv, allerdings weiß man auch, dass die Abweichung vom optimalen Monopolpreis in komplexeren Modellen oftmals gar nicht so groß ist. Die Schätzung von **Preiselastizitäten** ist sicherlich kein einfaches Unterfangen, allerdings ist der Wert einer möglichst präzise ermittelten Preiselastizität hoch einzustufen, da eine Abweichung hier zu relativ größeren Verzerrungen im optimalen Preis und damit letztlich dem Gewinn führt.

Der Return on Investment eines zusätzlich investierten „Werbe-Euro“ lässt sich ebenfalls mit Hilfe der Werbeelastizität ermitteln (Kotler 1971). Die **Werbeelastizität** der Nachfrage stellt damit den zentralen Marketinghebel dar. Carry-over-Effekte, d.h. über mehrere Perioden hinweg bestehende Wirkungen einer Werbemaßnahme, lassen sich in die Berechnungsformel eines langfristigen Return on Investment für den zusätzlichen Werbe-Euro integrieren.

Auch bei der Allokation knapper Ressourcen übernehmen Marketingelastizitäten eine weitere wichtige Funktion. Die Allokationsentscheidung umfasst hierbei zwei Ebenen. Die erste umfasst die Aufteilung von knappen Marketingbudgets auf Marketinginstrumente, Produkte oder Kundensegmente. Die zweite leitet sich aus den Erkenntnissen zum Customer Equity ab. Hier wird bestimmt, wie viel von einem Budget in Maßnahmen zur Kundenakquisition bzw. Kundenbindung investiert werden soll.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass Marketingelastizitäten äußerst wertvolle Informationen für die Bestimmung der Marketing Performance bereitstellen (Fischer 2004, S.8). Zwar ist der Aufwand zur Ermittlung der Marketingelastizitäten nicht zu unterschätzen, allerdings konnten hier in den letzten Jahren deutliche Verbesserungen aufgrund

erhöhter Datenverfügbarkeit und -qualität erzielt werden. Nachfolgend soll kurz auf die formale Darstellung von Elastizitäten eingegangen werden, bevor unterschiedliche Absatzfunktionen dargestellt werden.

Direkte Elastizitäten beschreiben die Wirkung eines Marketinginstrumentes auf die Absatzmenge eines Produktes. Sie geben an, um wieviel Prozent sich der Absatz ändert, wenn ein Instrument aus dem Marketing-Mix um 1 % geändert wird. Für die Preiselastizität bedeutet dies:

$$\varepsilon_p = \frac{\frac{\Delta Q}{Q}}{\frac{\Delta P}{P}}$$

ε_p = Preiselastizität

Q = Absatzmenge

P = Preis

Budgetelastizitäten, d. h. Elastizitäten für Ausgaben für Werbung, Verkaufsförderung, Distribution und andere Marketinginstrumente, für die ein Budget festzulegen ist, sind entsprechend definiert.

Kreuzelastizitäten sind dann von Bedeutung, wenn der Absatz eines Produktes nicht nur von den eigenen Marketing-Instrumenten, sondern auch von denen anderer Produkte (etwa denen der Konkurrenz) beeinflusst wird. Sie geben an, um wieviel Prozent sich der Absatz eines Produktes (hier A) ändert, wenn ein Marketing-Instrument eines anderen Produktes (hier B) um 1 % variiert wird. Die Kreuzpreiselastizität ist somit folgendermaßen definiert:

$$\varepsilon_{P(A,B)} = \frac{\frac{\Delta Q_A}{Q_A}}{\frac{\Delta P_B}{P_B}} = \frac{\Delta Q_A}{\Delta P_B} \times \frac{P_B}{Q_A}$$

Für die Ermittlung der Absatzelastizitäten eignet sich besonders die **Regressionsanalyse**. Hierbei wird zumeist der Zusammenhang zwischen einer abhängigen und mehreren unabhängigen Variablen untersucht. Beispielhafte Fragestellungen sind dabei:

- Wie beeinflussen Preis, Werbung und Verkaufsförderung die Absatzmenge?
- Welchen Einfluss hat die Anzahl von Werbebannern auf die Besucherzahl einer Website?
- Welchen Einfluss hat die Anzahl der Vertreterbesuche auf die Absatzmenge?

Diese Verfahren bauen darauf, Zeitreihendaten von Produktabsatz und Marketinginstrumenten in einen gedanklichen Zusammenhang zu bringen und von der Korrelation dieser Größen auf die Elastizität zu schließen. In einigen Branchen, zum Beispiel der Pharma- und Automobilindustrie, sind diese recht gut bekannt.

Die **lineare Regressionsanalyse** ist eines der am häufigsten angewendeten statistischen Analyseverfahren. Sie untersucht die lineare Abhängigkeit zwischen einer metrisch skalierten abhängigen Variablen (auch endogene Variable, Prognosevariable oder Regressand genannt) und einer oder mehreren metrisch skalierten unabhängigen Variablen (auch exogene Variablen, Prädiktorvariablen sowie Regressoren genannt). Mit Hilfe der linearen Regressionsanalyse können somit Zusammenhänge aufgedeckt und Prognosen erstellt werden. Deswegen wird die Regressionsanalyse im Marketing vor allem für die **Schätzung** des Zusammenhangs zwischen der **Absatzmenge** oder dem **Marktanteil** und Marketing-Instrumenten wie dem **Preis** und dem **Werbebudget** (Reaktionsfunktion) eingesetzt.

6.3.3 Reaktionsfunktionen

Die Nachfragewirkungen bei unterschiedlicher Ausgestaltung eines oder mehrerer Marketing-Instrumente (z.B. Preis, Kommunikation, Distribution, Produkt) können durch Reaktionsfunktionen abgebildet werden. Hierbei können verschiedene Funktionsverläufe festgestellt werden. Häufig verwendete Funktionstypen sind die lineare und die multiplikative Reaktionsfunktion (Kotler 1971). Um eine graphische Darstellung zu ermöglichen wird nachfolgend die Nachfrage jeweils zunächst in Abhängigkeit nur eines Marketing-Instruments betrachtet. Anschließend werden weitere Marketing-Instrumente in die Analyse einbezogen.

6.3.3.1 Lineare Reaktionsfunktionen

Für die Schätzung der Absatzreaktionsfunktionen mittels eines linearen Funktionstyps lassen sich zwei Gründe nennen:

- Einfache Schätzung der Funktionsparameter
- Lineare Funktionen stellen eine gute Näherung innerhalb des relevanten Bereichs von Marketing-Instrumenten dar (Kotler 1971).

Die folgende Abbildung zeigt lineare Nachfragefunktionen in Abhängigkeit von den Marketinginstrumenten Preis bzw. Werbung. Formal lauten die Funktionsgleichungen:

$$Q = a - b \times P$$

$$Q = a + b \times W$$

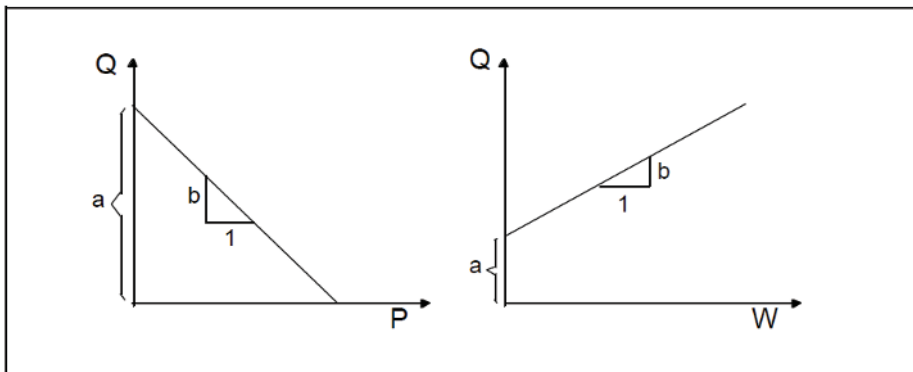
Q = Absatzmenge

P = Preis

W = Werbebudget

a, b = Parameter

Abbildung 6-1: Lineare Reaktionsfunktion



Der Parameter a bestimmt dabei die Lage der Funktion und entspricht dem Schnittpunkt der Geraden mit der Ordinate. Der Parameter b gibt die Steigung der Funktion an.

In einem **erweiterten Modell** können gleichzeitig die Einflüsse von Preis, Werbung und Distribution betrachtet werden. Die entsprechende Reaktionsfunktion lautet:

$$Q = a + p \times P + b \times W + d \times D$$

D = Distributionsbudget

a, p, b, d = Parameter

Die lineare Funktion weist konstante Grenzerträge der Marketing-Instrumente auf. Für den Grenzertrag der Werbung ergibt sich beispielsweise:

$$b = \frac{dQ}{dW}$$

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass bei Werbewirkungsfunktionen ein positiver Zusammenhang zwischen dem Kommunikationsbudget und dem Absatz besteht. Allerdings muss eine begrenzte Absatzwirkung unterstellt werden. Diese kann damit nicht unendlich (linear) gesteigert werden, da mit zunehmendem Werbeaufwand immer resistenteren Käuferschichten angesprochen und immer weniger effiziente Medien eingesetzt werden.

Der Grenzertrag der Werbung nimmt damit ab. Auch beim Preis kann man vermuten, dass eine Preiserhöhung von 10 auf 11 Euro einen stärkeren absoluten Absatzrückgang bewirkt als eine Erhöhung von 100 auf 101 DM. Variabel sind bei der linearen Absatzreaktionsfunktion die Elastizitäten. Die **Werbeelastizität** ist z.B. gegeben durch:

$$\varepsilon_w = \frac{dQ}{dW} \times \frac{W}{Q} = b \times \frac{W}{Q}$$

Konkret steigen die Elastizitätswerte mit zunehmendem Einsatz des betroffenen Marketing-Instruments. Auch diese Eigenschaft von **linearen Reaktionsfunktionen** erscheint **wenig plausibel**. Deshalb wird nachfolgend auf multiplikative Reaktionsfunktionen eingegangen, die eine höhere Praxistauglichkeit aufweisen (Gedenk/Skiera 1993, S. 9 ff.).

6.3.3.2 Multiplikative Reaktionsfunktionen

Auch die multiplikative Absatzreaktionsfunktion sei zunächst in Abhängigkeit nur eines Marketing-Instruments dargestellt. Nachfolgende Gleichungen zeigen die **Funktionsverläufe** für die Instrumente **Preis** und **Werbung**:

$$Q = \alpha \times P^\beta$$

$$Q = \alpha \times W^\beta$$

Q = Absatzmenge

P = Preis

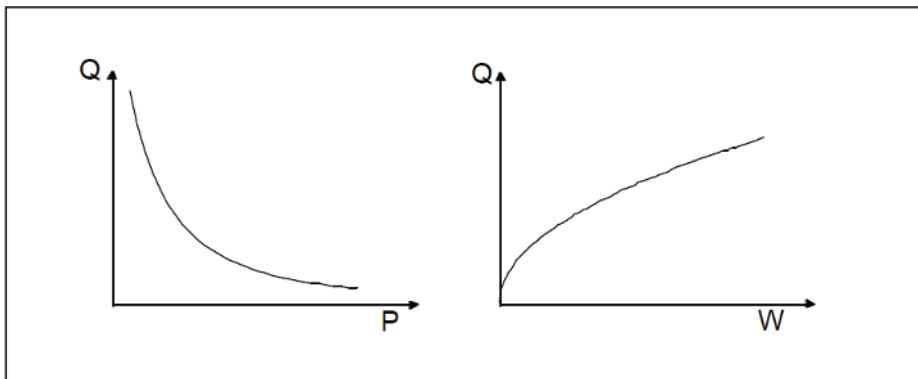
W = Werbebudget

α = Skalierungsparameter

β = Elastizitätsparameter

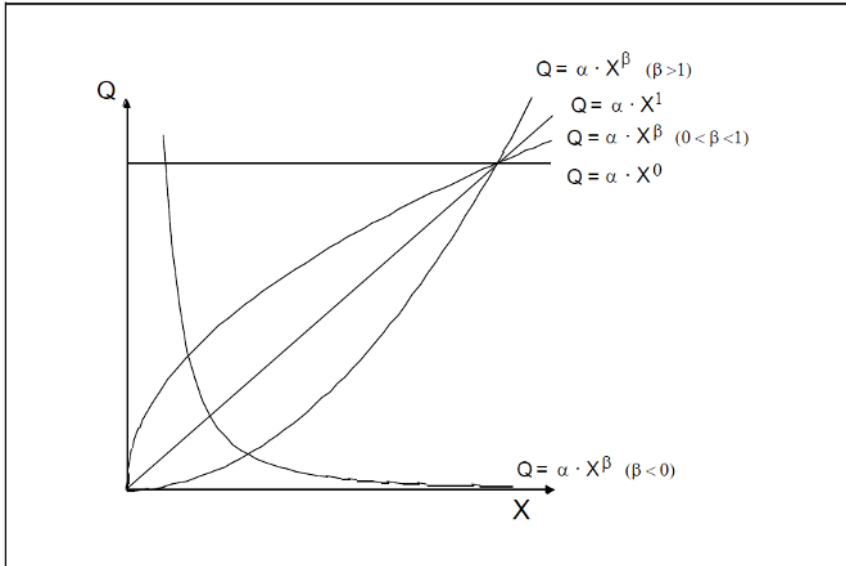
Der **Parameter** α ist in der multiplikativen Funktion der sog. **Skalierungsparameter**. Er gewährleistet die richtige Dimensionierung, indem er die Euro-Werte auf der rechten Seite der Gleichung in die Mengeneinheiten der linken Gleichungsseite umrechnet. Als wirtschaftlich relevante Größe lässt sich der Skalierungsfaktor nicht interpretieren. Anders der **Parameter** β : Er stellt, wie unten noch zu zeigen sein wird, die **Elastizität** dar. Die in der nachfolgenden Abbildung gezeigten Verläufe ergeben sich, wenn man für die **Elastizität** β beim Preis einen negativen Wert bzw. beim Werbebudget einen Wert zwischen 0 und 1 einsetzt.

Abbildung 6-2: Multiplikative Absatzreaktionsfunktion



Den Einfluss des **Elastizitätsparameters** β auf den Verlauf einer multiplikativen Funktion zeigt in allgemeiner Form nachfolgende Abbildung.

Abbildung 6-3: Verläufe der multiplikativen Funktion in Abhängigkeit des Elastizitätsparameters



Quelle: Kotler (1971), S. 33

Bei Berücksichtigung mehrerer Marketing-Instrumente ergibt sich folgende Absatzreaktionsfunktion:

$$Q = \alpha \times P^\eta \times W^\beta \times D^\gamma$$

D = Distributionsbudget

α = Skalierungsparameter

η, β, γ = Elastizitäten

Diese Funktion soll im folgenden an den gleichen Kriterien bewertet werden, anhand derer ihr lineares Gegenstück beurteilt wurde. Zunächst ist wiederum festzustellen, dass in der Realität meist nur geringe Variationen von Marketing-Instrumenten beobachtet werden. Eine **multiplikative Absatzreaktionsfunktion** stellt daher bei empirischen Anwendungen im relevanten Bereich eine mindestens ebenso gute Approxima-

tion dar wie eine lineare (Simon 1992, S. 101 f.; Hanssens/Parsons/Schultz 1990, S. 186). Die **ökonometrische Schätzung** der Parameter ist beim multiplikativen Modell ebenfalls einfach. Zwar liegt die Funktion nicht direkt in der für die lineare Regression notwendigen Form vor, sie kann jedoch durch Logarithmierung einfach linearisiert werden. Aus nachfolgender Gleichung entsteht:

$$\ln(Q) = \ln(\alpha) + \eta \times \ln(P) + \beta \times \ln(W) + \gamma \times \ln(D)$$

Die Wirkungen der Marketing-Instrumente werden durch die multiplikative Absatzreaktionsfunktion allerdings anders abgebildet als durch die lineare. Die **Grenzerträge** der Marketing-Instrumente sind jetzt **nicht** mehr **konstant**. Dies kann am Beispiel der Werbung folgendermaßen gezeigt werden:

$$\frac{dQ}{dW} = \alpha \times P^\eta \times \beta \times W^{\beta-1} \times D^\gamma = \beta \times \alpha \times P^\eta \times W^{\beta-1} \times D^\gamma \times \frac{W}{W} = \beta \times \frac{Q}{W}$$

Die absolute Wirkung der Werbung ist umso geringer, je höher das Niveau der Werbeausgaben ist. Es ergibt sich der in **Abbildung 6-2** erkennbare **degressive** Verlauf der Reaktionsfunktion, da unter anderem mit steigenden Werbeanstrengungen zunehmend resistenter Käuferschichten angesprochen werden. Auch beim Preis sind betragsmäßig abnehmende Grenzerträge plausibel. Problematisch erscheint hier allein, dass es im multiplikativen Modell keinen Prohibitivpreis gibt, bei dem nichts mehr abgesetzt wird.

Die **Elastizitäten** sind bei der multiplikativen Absatzreaktionsfunktion, anders als beim linearen Modell, über den Funktionsverlauf **konstant**. Für die **Werbeelastizität** sei dies beispielhaft bewiesen:

$$\varepsilon_W = \frac{dQ}{dW} \times \frac{W}{Q} = \alpha \times P^\eta \times \beta \times W^{\beta-1} \times D^\gamma \times \frac{W}{Q} = \beta \times \frac{\alpha \times P^\eta \times W^{\beta-1} \times W \times D^\gamma}{Q} = \beta$$

Die Eigenschaft konstanter Elastizitäten erleichtert wesentlich die Interpretierbarkeit der Funktion. Zudem erscheint diese Annahme wesentlich plausibler als die bei einer linearen Funktion unterstellten steigenden Elastizitäten.

Abschließend seien auch bei der multiplikativen Absatzreaktionsfunktion Interaktionswirkungen betrachtet. Wie aus Gleichung ersichtlich, werden Interaktionen im multiplikativen Modell berücksichtigt, da Grenzerträge vom Einsatz weiterer Mix-Instrumente abhängig sind. Eine Preissenkung bewirkt zum Beispiel einen höheren absoluten Absatzzuwachs, wenn sie von vergleichsweise hohen Werbeanstrengungen begleitet wird (Gedenk/Skiera 1993, S. 12 ff.).

6.3.3.3 Zusammenfassende Bewertung

Nachfolgende Tabelle stellt die Eigenschaften der linearen und der multiplikativen Absatzreaktionsfunktion im Überblick dar.

	Lineare Reaktionsfunktion	Multiplikative Reaktionsfunktion
Elastizität	$b \times \frac{W}{Q}$	$\beta = konst.$
Grenzertrag	$\beta = konst.$	$\beta \times \frac{Q}{W}$

Das lineare Modell zeichnet sich in erster Linie durch seine Einfachheit aus. Die Annahmen konstanter Grenzerträge und variabler Elastizitäten erscheinen jedoch wenig plausibel. Auch werden Interaktionsbeziehungen zwischen Marketing-Instrumenten nicht berücksichtigt. Vorteile zeigt in dieser Hinsicht das ebenfalls einfach zu handhabende multiplikative Modell. Der wesentliche Pluspunkt ist hier die direkte Interpretierbarkeit von Parametern als Elastizitäten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich **beide Funktionen** empirisch als lokal gute Approximationen tatsächlichen Nachfrageverhaltens bewährt haben, dass aber das multiplikative Modell von realistischeren Annahmen über die Wirkung von Marketing-Instrumenten ausgeht und zudem leichter interpretierbar ist. Bei der Planung des Marketing-Mix sollte daher der multiplikativen Absatzreaktionsfunktion gegenüber der linearen der Vorzug gegeben werden (Gedenk/Skiera 1993, S. 16 ff.).

7 Wirkungen auf Finanzmarkt

7.1 Notwendigkeit der Messung des Financial Impact von Marketingaktivitäten

Verfolgt man die Entwicklung der Methoden zur Unternehmensbewertung in den letzten 10-15 Jahren, so kann festgestellt werden, dass sich ausgehend vom angelsächsischen Raum der Shareholder-Value Ansatz global verbreitet hat. Die damit verstärkt einhergehende kurzfristige, oftmals quartalsbezogene Gewinnoptimierungsabsicht von Managern steht dabei zumeist im Fokus. Betrachtet man den Anteil „intangibler“ Assets wie Marken, Kunden und das intellectual property, so erkennt man, dass diese beinahe 50 % der Varianz des Unternehmenswertes ausmachen. Eine zentrale Forderung an das Marketing besteht daher darin, genau in diese intangiblen Assets, wie bspw. den Kundenstamm und die Marke zu investieren und bei der Unternehmensbewertung verstärkt zu berücksichtigen. Es lassen sich u.a. folgende positive Effekte durch verstärkte Investitionen in intangible Assets erzielen (Töpfer/Lau 2000):

- Senkung von Kosten im Vertrieb und Service
- Realisierung von Premiumpreisen durch einen höheren wahrgenommenen Wert der Leistungen
- Aufbau von Wettbewerbsbarrieren durch Aufbau von Loyalität
- Erreichung von Wettbewerbsvorsprüngen durch Erschließung von Synergien, z.B. zufriedene Kunden reagieren stärker auf Marketingmaßnahmen
- Schaffung von strategischen Optionen, z.B. für Markentransfers und Kooperationen (diese haben damit maßgeblichen Einfluss auf den Unternehmenswert und die damit einhergehende Marktkapitalisierung)

Entsprechende Methoden wie die schon zuvor dargestellten modernen Kunden- und Markenwertansätze und entsprechende Kennzahlen sind hierbei erforderlich, um diese Effekte operationalisierbar zu machen. Eine Kennzahl, durch welche das Ausmaß intangibler Assets messbar gemacht werden kann, ist das **market-to-book ratio**, welches das Verhältnis des Börsenwertes eines Unternehmens zu dessen Buchwert widerspiegelt.

Die (positiven) Effekte lassen sich erst langfristig am Markt erzielen. Um also den Wert intangibler Assets so einzuschätzen, dass der tatsächliche langfristige Wert des Unternehmens an der Börse gut erfasst wird, sind Bewertungsansätze nötig, die zukünftige

Zahlungsströme berücksichtigen. Hierzu eignet sich der in Kapitel 8 ausführlich vorgestellte Customer Lifetime Value-Ansatz. Hier wird der Barwert zukünftiger Cash Flows ermittelt. Der Customer Lifetime Value sollte somit als Entscheidungsgrundlage des Top Management dienen, um Analysten und Aktionären langfristiges Wachstum zu signalisieren und eine realistische Werteinschätzung zu ermöglichen (Bayón/Becker 2005). Es ist also erforderlich, die Größe Customer Equity in den Kontext der bisherigen Kapitalmarktforschung einzuordnen und die reine Unternehmensbetrachtung um eine Aktienkursbetrachtung zu erweitern. Dies soll in den folgenden Abschnitten geschehen.

Am Beispiel der Fluggesellschaft *American Airlines* (AA) soll gezeigt werden, dass sich der Customer Equity bei einer „korrekten“ Customer Equity-Berechnung dem Marktwert annähert. Zur Ermittlung des Total Customer Equity wird hierbei der CLV eines durchschnittlichen AA-Kunden mit der Anzahl der Kunden multipliziert. Der Marktwert des Unternehmens ergibt sich aus der Multiplikation des Aktienkurses mit der Anzahl der ausgegebenen Aktien. Der Total Customer Equity von \$ 7,3 Mrd. ist mit dem Marktwert in der Höhe von \$ 9,7 Mrd. vergleichbar, weshalb der Customer Equity als Näherungsgröße für den Marktwert angesehen werden kann. Die Differenz lässt Gewinne aus dem Geschäft mit internationalen Kunden und Gewinne aus nicht flugbezogenen Geschäftseinheiten erklären, die im projizierten Customer Equity nicht enthalten sind. Daher ist insgesamt eine hohe Korrelation zwischen dem Customer Equity und der **Marktkapitalisierung** feststellbar.

Die Berechnung des Customer Equity und der Marktkapitalisierung am Beispiel der *American Airlines* ist nachfolgend zusammengefasst (Rust/Lemon/Zeithaml 2004, S. 121 f.):

Berechnung Customer Equity:

- Durchschnittlicher *American Airlines* CLV: \$ 166,94
- Anzahl der U.S. Fluggäste: 43.745.051
- Total Customer Equity: \$ 7,3 Mrd.

Berechnung Marktkapitalisierung:

- Aktienkurs (1999): \$ 60
- Anzahl der Aktien: 161.300.000
- Marktwert des Unternehmens (Marktkapitalisierung): \$ 9,7 Mrd.

Wie bereits in den Kapiteln 1 und 10 dargestellt wurde, ist es offensichtlich, dass der Unternehmenswert maßgeblich von intangiblen Vermögenswerten wie bspw. Kunden und Marken bestimmt wird. Entsprechende Konzepte und Methoden zur Bestimmung

des Kunden- bzw. Markenwertes werden ausführlich in den Kapiteln 8 und 9 vorgestellt. Marketingspezifische Investitionen in Kunden und Marken und die daraus resultierenden Rückflüsse können damit erfasst werden. Inwieweit diese Investitionen auch zur Erhöhung des Marktwertes beitragen und damit einen maßgeblichen „Financial Impact“ haben, soll in diesem Kapitel anhand erster Studien vorgestellt werden.

Der Kundenwert wird hierbei als Schlüssel-Kennzahl betrachtet, da dieser die derzeitigen und zukünftigen Cash Flows einer Kundenbeziehung darstellt. Jüngste Studien belegen, dass die aggregierten Kundenwerte dabei einen überproportionalen Anteil des Marktwertes eines Unternehmens ausmachen. Der Marktwert ergibt sich dabei aus der Anzahl an außen stehenden Aktien multipliziert mit dem derzeitigen Aktienkurs.

Voraussetzung für die Ermittlung des Kundenwertes ist dabei sowohl die Etablierung eines strategischen als auch operativen Kundenwertmanagements im Marketing. Die damit verfolgte Kundenorientierung setzt somit bei Analysten, Investoren, Investor-Relationship Manager als auch für das Marketing ein klares Zeichen über die strategische Rolle des Marketing im Unternehmen. Das strategische und operative Kundenwertmanagement und die damit verfolgten Zielsetzungen der Analyse, Messung und Optimierung des Kundenwertes werden damit zur Chefsache. CEO und CFO's sind hier gefordert, entsprechende Ziele, Strategien und Maßnahmen zu etablieren. Voraussetzung hierfür ist allerdings eine engere Verzahnung des Marketing mit der Finanzabteilung und dem Rechnungswesen.

Lag in der Vergangenheit der Fokus im Marketing auf der Konzeptionalisierung und Messung von Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Kundenwert, Markenstärke und Markenwert, um daraus operative und strategische Maßnahmen abzuleiten, gilt es nun, die hiervon ausgehenden externen Wirkungen auf den Finanzmarkt zu betrachten. Der positive Wirkungszusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und dem Kundenwert kann dabei als gegeben unterstellt werden.

7.2 Der Zusammenhang zwischen Kundenwert und Börsenbewertung

Erste empirische Untersuchungen zeigen, dass der aggregierte Kundenwert sowohl für junge und stark wachsende Unternehmen als auch für traditionelle und kontinuierlich wachsende Unternehmen ein guter Indikator für den Marktwert bzw. die zukünftige Aktienkursentwicklung darstellt.

Um dies zu verdeutlichen soll dabei zunächst kurz auf die Vorgehensweise und zentralen Ergebnisse der Studie von *Gupta/Lehmann/Stuart* (2004) eingegangen werden. Anschließend wird von *Bayón/Becker* in Abschnitt 7.3 die darauf aufbauende Studie aus dem Bereich der Finanz- und Telekommunikationsindustrie vorgestellt. Hier liegt

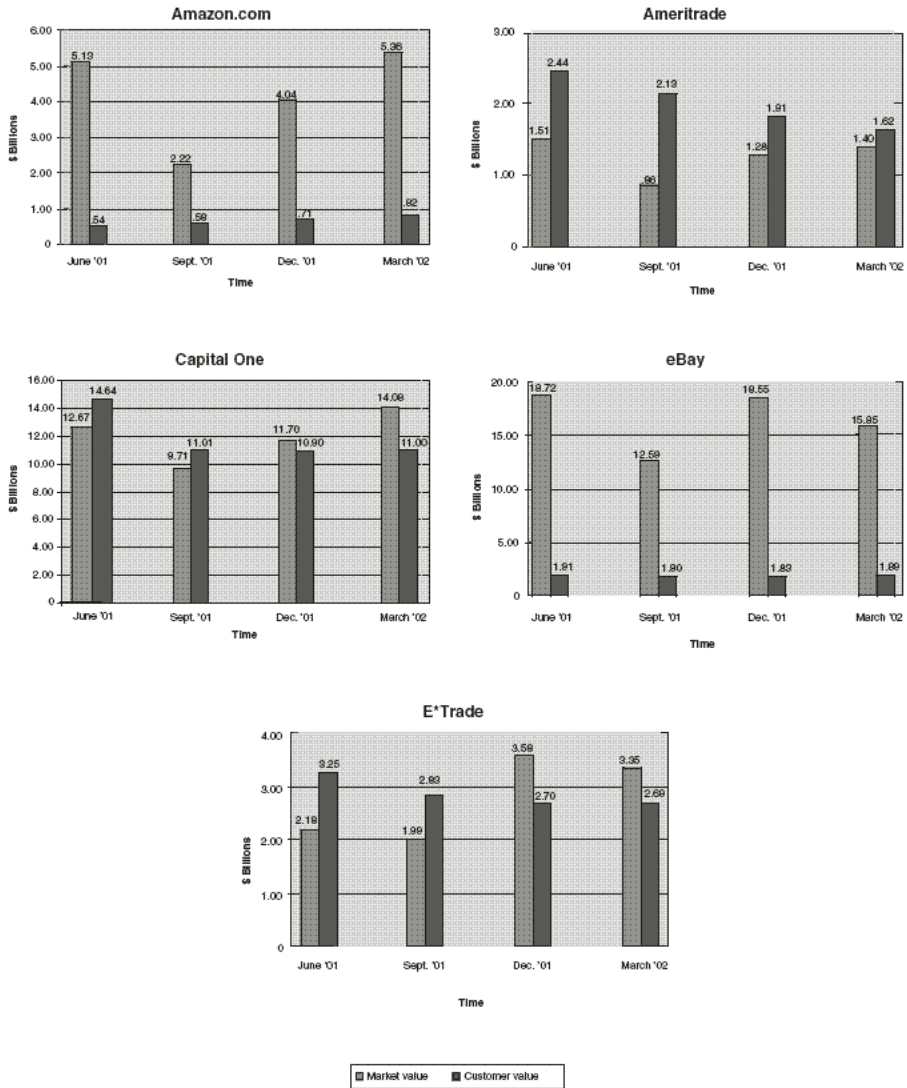
der Schwerpunkt der Ausführungen auf der Darstellung der Zwecktauglichkeit des aggregierten Kundenwerts als Indikator zur Aktienkursentwicklung.

Gupta/Lehmann/Stuart (2004) zeigen, dass der derzeitige und zukünftige Wert der Kunden eine wichtige Determinante für die Ermittlung des Unternehmenswertes sein kann und daher der Kundenwert auch einen engen Zusammenhang zum Börsenwert aufweist. Die Studie umfasst dabei fünf Unternehmen: Vier Internetfirmen (*Amazon.com*, *Ameritrade*, *eBay*, *E*Trade*) und ein traditionelles Unternehmen (*Capital One*). Bei der Berechnung der Kundenwerte wird mit Ausnahme der Angaben zur Kundenbindungsrate ausschließlich auf **öffentlich** zugängliche Daten zurückgegriffen. Diese sind Quartalsdaten der Jahresgeschäfts- und Finanzberichte. Die Autoren definieren den Kundenwert als den Customer Lifetime Value (CLV) derzeitiger und zukünftiger Kunden eines Unternehmens. Zur Berechnung des CLV wurde auf ein klassisches Discounted Cash Flow (DCF) Modell zurückgegriffen. Inputgrößen des Modells stellen die Marge, Kapitalkosten, Kundenbindungsrate, Anzahl der Kunden und Kundenakquisitionskosten dar.

Das Ergebnis ihrer Untersuchung zeigt, dass unter Anwendung einer Regressionsanalyse bei drei von fünf Unternehmen der Kundenwert ein gutes Proximitätsmaß für den Marktwert bildet. Des weiteren wurde festgestellt, dass das von den Autoren entwickelte Kundenwertmodell auch gut anwendbar ist, wenn traditionelle Methoden nicht geeignet sind. Bei *Ameritrade* würde bspw. bei strikter Anwendung traditioneller Verfahren, wie z.B. dem Kurs-Gewinn-Verhältnis ein unrealistischer Wert von 370 berechnet. Bei *E*Trade* wäre das Kurs-Gewinn-Verhältnis aufgrund negativer Gewinne nicht ermittelbar.

Bei dem „traditionellen“ Unternehmen *Capital One* konnten sowohl mit der hier angewandten Kundenbewertungsmethode als auch mit traditionellen Bewertungsverfahren solide Ergebnisse erzielt werden. Dies bestätigt nochmals die Anwendbarkeit der von den Autoren postulierten Methode. In der **Abbildung 7-1** werden für die fünf analysierten Unternehmen die jeweiligen aggregierten Kundenwerte den jeweiligen Marktwerten zum Ende eines jeden Quartals gegenübergestellt.

Abbildung 7-1: Kundenwert und Marktwert im Vergleich



Quelle: Gupta/Lehmann/Stuart (2004), S. 15.

Die Abbildung zeigt deutlich, dass der geschätzte Kundenwert für *Amazon.com* und *eBay* durchweg geringer ausfällt als deren Marktwert. Für die Unternehmen *Ameritrade*,

de, E*Trade und Capital One befinden sich Markt- und Kundenwert durchweg in einem „ähnlichen“ Korridor. Da sich der Kundenwert hier generell als ein gutes Näherungswert für den Marktwert erweist, stellt sich die Frage, welche Faktoren den stärksten Einfluss auf die Höhe des Kundenwertes im Marketing ausüben. Bei der Analyse der hier untersuchten Einflussfaktoren Kundenbindung, Akquisitionskosten, Marge und Kapitalkosten wurde festgestellt, dass die **Kundenbindung** den stärksten Effekt auf die Veränderung des Kundenwertes hat. Eine einprozentige Erhöhung der Kundenbindung hat dabei beinahe einen fünffach größeren Einfluss auf den Kundenwert als bspw. eine einprozentige Veränderung der Kapitalkosten.

Problematisch ist jedoch, dass es sich bei den untersuchten Unternehmen überwiegend um schnell wachsende Internetunternehmen handelt, deren Börsenwert durch die Internetblase stark angestiegen war. Betrachtet man die Ergebnisse aus heutiger Sicht – der Wert der Unternehmen ist nach dem Hoch im Jahr 2000 stark zurückgegangen – ist es fraglich, welche Aussagekraft die gewonnenen Informationen für Finanzinvestoren gehabt hätten. Die Studie verdeutlicht jedoch die Wichtigkeit der Überprüfung der Hypothese eines positiven Zusammenhangs zwischen Customer Equity und dem Börsenwert eines Unternehmens. Aufgrund der Ergebnisse scheint eine verstärkte Aufmerksamkeit gegenüber der Höhe der **Kundenbindungs-** bzw. **Kundenabwanderungsrate** nicht nur von Marketingmanagern, sondern auch von Analysten ratsam. Dadurch kann ein besseres Verständnis über die Marktwertentwicklung eines Unternehmens abgeleitet werden.

Weitere wissenschaftliche Studien befassen sich mit der Beziehung zwischen einzelnen Einflussfaktoren des Customer Equity und dem Börsenwert eines Unternehmens. Besonderes Augenmerk legen die Autoren hierbei auf den Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit, dem finanziellen Wert der Unternehmensmarken und dem Börsenwert des Unternehmens (Anderson/Fornell/Mazvancheryl 2004). Aaker/Jacobson (2001) konnten für Technologieunternehmen nachweisen, dass sich die Einstellung der Konsumenten gegenüber einer Marke positiv auf den erwarteten zukünftigen Gewinn auswirkt und somit den Börsenwert positiv beeinflusst.

7.3 Customer Equity als Prädiktor der Aktienkursperformance

Der folgende Abschnitt wurde verfasst von Prof. Dr. Tomás Bayón und Dipl.-Kfm. Jochen Becker, International University in Germany, Bruchsal. Tomás Bayón ist Professor für Marketing und Strategisches Management an der School of Business Administration, Jochen Becker ist dort Research and Teaching Associate. Beide gehören international zu den wenigen Experten auf dem Gebiet der kapitalmarkttheoretischen Marketingforschung.

7.3.1 Customer Equity und Aktienkursentwicklung

Wie mehrfach im Verlauf des Buches verdeutlicht wurde, hat sich das Konzept des Customer Equity in den vergangenen Jahren in der Marketingliteratur durchgesetzt. Es versucht, die möglichen Auswirkungen von Marketingstrategien zu bewerten und zu vergleichen. Unter Customer Equity wird dabei die Summe der von den bestehenden und zukünftigen Kunden bis zum Ende ihrer Bindung an ein Unternehmen generierten, diskontierten Cash Flows verstanden, die es vom Betrachtungszeitpunkt aus zu schätzen gilt (Bayón/Gutsche/Bauer 2002; Blattberg/Deighton 1996; Rust/Zeithaml/Lemon 2001; Yoo/Hanssens 2004).

Sowohl von marketingwissenschaftlicher als auch -praktischer Seite wird dem Konzept des Customer Equity ein großes Potenzial im Hinblick auf die Erhöhung der Marketing-Produktivität zugesprochen. Marketingpraktiker und -wissenschaftler kooperieren in diesem Bereich intensiv in der Entwicklung verfeinerter Mess- und Steuerungsmethoden (vgl. zum Beispiel das Forschungsprogramm Customer Equity Management, im Rahmen dessen die Autoren eng mit führenden deutschen Unternehmen zusammenarbeiten). Die Anwendungen konzentrieren sich jedoch stark auf den Dienstleistungsbereich und das Konzept hat noch nicht die Aufmerksamkeit in den Chefetagen erlangt, die ihm nach Meinung seiner Protagonisten zukommen sollte. Zur weiteren Akzeptanz und Verbreitung dieses Ansatzes bedarf es deshalb neben dem „Push-Effekt“ durch das Marketingmanagement eines „Pull-Effekts“ durch Analysten und Investoren, der jedoch nur bei Vorliegen klarer Forschungsergebnisse zu den Prädiktoreigenschaften des Customer Equity für die Aktienkursperformance und einer entsprechenden Kommunikation entstehen wird.

Erste wissenschaftlichen Beiträge konnten konzeptionell aufzeigen, inwiefern ein positiver Zusammenhang zwischen des Customer Equity eines Unternehmens und Erfolgskennziffern wie dem ROI oder TobinsQ bestehen könnte (Hogan et al. 2002). Die im vorangegangenen Abschnitt vorgestellte Studie von Gupta/Lehmann/Stuart (2004) konnte darüber hinaus für drei von fünf stark wachsenden Unternehmen einen positiven empirischen Zusammenhang zwischen des Customer Equity und der Bewertung durch die Börse belegen. Aus Sicht eines Finanzinvestors können die Ergebnisse dieser Studie jedoch – unabhängig von der geringen Zahl der einbezogenen Unternehmen und der Konzentration auf schnell wachsende Internetunternehmen – noch nicht überzeugen. Für einen Finanzinvestor stellt sich die Frage nach der Bedeutung der Kenngröße Customer Equity im Prozess der strategischen und taktischen Aktienauswahl, was ein grundlegend anderes Studiendesign erforderlich macht. Zunächst sollte sich die Perspektive von einer Marktwert- zu einer Aktienkursbetrachtung verschieben. Weiterhin ist es erforderlich, zu untersuchen, inwieweit der Kenngröße Customer Equity ein Informationsgehalt zur Prognose zukünftiger Kursentwicklungen zukommt. Dabei genügt es jedoch nicht, den Customer Equity allein mit dem Aktienkurs eines Unternehmens in Beziehung zu setzen. Vielmehr muss der Zusam-

menhang im Vergleich zum relevanten Anlageuniversum, d.h. der jeweiligen Branche oder dem jeweiligen Teilmarkt, untersucht werden.

Ziel der in diesem Abschnitt vorgestellten Studie ist es, eine entsprechende Analysemethodik zu beschreiben, die es erlaubt, zu überprüfen, ob und inwieweit der Kenngröße Customer Equity eine Prädiktoreigenschaft für die relative Aktienkursperformance zukommt. Erste empirische Ergebnisse werden für eine Stichprobe europäischer und amerikanischer Telekommunikations- und Finanzdienstleistungsunternehmen präsentiert.

7.3.2 Theoretischer Hintergrund

Die Analyse des Zusammenhangs zwischen Unternehmenskennzahlen und deren Auswirkung auf die Aktienkursentwicklung hat ihren Ursprung in der Kapitalmarktanalyse (Kothari 2001; Lee 2001; Mizik/Jacobson 2004). Die zentrale theoretische Basis bildet hierbei die Hypothese der Informationseffizienz (Fama 1970, 1991). Diese besagt, dass der Kurs einer Aktie den abdiskontierten Wert der für die Zukunft erwarteten Zahlungsüberschüsse (Cash Flows) widerspiegelt. Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass jede Kenngröße mit Cash Flow-Relevanz einen direkten Einfluss auf die Markterwartung über die zukünftigen Cash Flows des Unternehmens und somit auf die Entwicklung des Aktienkurses haben müsste (Lee 2001).

Die Kapitalmarktforschung unterscheidet drei Formen der Informationseffizienz: die strenge, die halbstrenge und die schwache Effizienz. Als Unterscheidungskriterien fungieren sowohl die Zeit bis zur Kursanpassung als auch die Art und Menge der berücksichtigten Information. Die strenge Informationseffizienz besagt dabei, dass **sämtliche** relevante Information – öffentliche und private – allen Marktteilnehmern gleichzeitig zur Verfügung steht und unmittelbar in den Entscheidungsprozess einbezogen wird. Diese Annahme verschiedener kapitalmarkttheoretischer Modelle (z.B. des CAPM) gilt jedoch weithin als unrealistisch. In verhaltenstheoretisch ausgerichteten Studien ließen sich zudem verschiedene Marktanomalien beobachten, die auf eine asymmetrische Informationsverteilung hindeuten (Kothari 2001). Als Folge geht man heute in der empirischen Kapitalmarktforschung von der halbstrengen Form der Informationseffizienz aus. Hier wird unterstellt, dass zunächst – wie bei der schwachen Form – die Aktienkurse der Vorperioden relevant für die Preisbildung sind, zusätzlich aber auch öffentlich verfügbare, relevante Information in den Preisbildungsprozess einfließen. Weiterhin wird davon ausgegangen, dass es bei Veröffentlichung solcher Information zu einer sofortigen Preisanpassung kommt. Die Relevanz einer Information definiert sich hierbei anhand des zu erwartenden Einflusses auf die Preisgestaltung am Kapitalmarkt.

Auch wir gehen in unserer Studie von der halbstrengen Form der Informationseffizienz aus. Wir nehmen an, dass sich nicht nur die Aktienkurse der Vorperioden, sondern auch

öffentlich zugängliche, relevante Informationen auf die Preisbildung am Kapitalmarkt auswirken. Im Übrigen unterstellen wir einen positiven Zusammenhang zwischen dem Customer Equity und dem Aktienkurs eines Unternehmens. Dieser sollte nicht als kausal verstanden werden. Vielmehr reflektiert die Größe Customer Equity wesentliche Elemente des Informationssets, das Marktteilnehmer als Cash Flow-relevant ansehen und bei ihren Anlageentscheidungen in den Entscheidungsprozess einbeziehen (Mizik/Jacobson 2004; Kothari 2001).

7.3.3 Untersuchungsdesign

Stichproben- und Datenauswahl

Unsere Studie basiert in der ersten – hier beschriebenen – Stufe auf einer Stichprobe von 12 amerikanischen und europäischen Unternehmen aus der Telekommunikation- und Finanzdienstleistungsbranche. Für diese Unternehmen untersuchen wir, inwieweit die Kenngröße Customer Equity die zukünftige relative Aktienkursperformance vorhersagt. Die Auswahl der in die Stichprobe einbezogenen Unternehmen erfolgte dabei nach den Kriterien „Fokussiertes Geschäftsportfolio“ (nur ein Geschäftsfeld, um Verzerrungen durch andere Geschäftsfelder auszuschließen) sowie „Öffentliche Verfügbarkeit von Kundenbestandsdaten“. Weiterhin mussten für sämtliche in die Untersuchung einbezogenen Größen Quartalsdaten für den Zeitraum Januar 2000 und März 2004 gegeben sein:

$P_{i,t}$ =	Aktienkurs des Unternehmens i am Ende des Quartals t
$MV_{i,t}$ =	Marktkapitalisierung des Unternehmens i am Ende von Quartal t . Die Marktkapitalisierung errechnet sich aus dem Produkt des Aktienkurses am Quartalsende ($P_{i,t}$) mit der Anzahl der zu diesem Zeitpunkt ausstehenden Aktien ($NS_{i,t}$)
$R_{i,t}$ =	Umsatz im Quartal t
$OP_{i,t}$ =	Operativer Gewinn im Quartal t
$CGS_{i,t}$ =	Summe der Herstellungskosten des Unternehmens i im Quartal t ; Schätzgröße für die variablen Kosten (nur für 8 Unternehmen unserer Stichprobe gegeben)
$BV_{i,t}$ =	Buchwert je Aktie, d.h. das bilanzielle Eigenkapital dividiert durch die Anzahl der ausstehenden Aktien am Quartalsende

$I_t =$	Stand des Aktienmarktindex (EuroStoxx 50 oder S&P 500) am Quartalsende
$NC_{i,t} =$	Anzahl der Kunden am Quartalsende. Hierbei handelt es sich um den Nettokundenstamm, d.h. die Summe aus der Anzahl der Kunden am Ende des vorhergehenden und der Zahl der im aktuellen Quartal neu hinzugewonnenen Kunden

Vor diesem Hintergrund konzentrieren wir uns im Finanzdienstleistungsbereich auf Retailbanken und Brokerhäuser. Im Telekommunikationsbereich bezogen wir Netzanbieter im Bereich der Mobiltelefonie sowie Internet Service Provider in unsere Stichprobe ein. Die jeweils berücksichtigten Daten stammen aus den bei der SEC eingereichten 10Q- and 10K-Berichten, den Quartals- und Jahresberichten, der Datenbank *Datastream*, aus öffentlich zugänglichen Unternehmenspräsentationen (gehalten z.B. auf Analystenkonferenzen) sowie den EuroStoxx 50 und S&P 500-Listungen.

Datentransformation

Um basierend auf der beschriebenen Datenlage den Einfluss der Kenngröße Customer Equity auf die relative Aktienkursperformance analysieren zu können, bedarf es zunächst einiger mathematischer Transformationen und Prognosen. Die Notwendigkeit hierzu liegt in der Tatsache begründet, dass sich der Customer Equity nicht direkt aus den verfügbaren Informationen bestimmen lässt. Im Einzelnen wurden die folgenden Operationen vorgenommen (das jeweilige Quartal wird dabei mit t , $t = 1, \dots, 17$, und das Unternehmen mit i , $i = 1, \dots, 12$, bezeichnet).

$P_{i,t} / I_t =$	Verhältnis Aktienkurs zu Indexstand.
$bv_{i,t} = BV_{i,t} / NS_{i,t} =$	Buchwert je Aktie.
$FC_{i,t} = R_{i,t} - CGS_{i,t} - OP_{i,t} =$	Schätzung für die Fixkosten des jeweiligen Unternehmens, soweit Daten zu $CGS_{i,t}$ verfügbar waren. Diese Transformation war notwendig, da nicht für alle Unternehmen Informationen zur Höhe der variablen Kosten ($CGS_{i,t}$) verfügbar waren. Daher konnten die Werte der Variable $CGS_{i,t}$ nicht direkt zur Berechnung des durchschnittlichen Deckungsbeitrages pro Kunde herangezogen werden.

$$\frac{\sum_{i=1}^{n,k} FC_{i,t} / R_{i,t}}{N, K} =$$

Schätzung des durchschnittlichen Verhältnisses

von Fixkosten zu Umsatz in der jeweiligen

Branche K (Finanzdienstleistungen/Telekom), basierend auf der Beziehung $FC_{i,t}/R_{i,t}$. Die Berechnungsgrundlage bilden die Unternehmen (Anzahl N pro Branche K) unserer Stichprobe, für welche die Größe $CGS_{i,t}$ verfügbar waren.

$$ACC_{i,t} = OP_{i,t} + FC_{i,t} =$$

Durchschnittlicher Deckungsbeitrag je Kunde. Diese Kennzahl wird unter Verwendung eines ARIMA (1,1,2) Modells geschätzt und bis zum ersten Quartal 2008 (31.03.08) prognostiziert. Der Prognosezeitraum von vier Jahren ist konsistent mit der in der Literatur zur Kundenbewertung angewandten Vorgehensweise (Berger/Nasr 1998). Im Rahmen von qualitativen Experteninterviews, die mit führenden europäischen Finanzanalysten durchgeführt wurden, haben diese auch bestätigt, dass bei Shareholder Value-Schätzungen (Discounted Cash Flow-Methode) in der Regel ein Prognosezeitraum von vier Jahren unterstellt wird.

$$CE_{i,t} = NC_{i,t} \times \sum_{t=1}^{16} ACC_{i,t} / (1+r)^t =$$

Customer Equity, basierend auf den bereits beschriebenen Schätzverfahren und einem Prognosezeitraum von vier Jahren. Zur Berechnung des Barwertes wird pauschal eine Diskontierungsrate von 10 % pro Jahr verwendet. Für weitere Analysen wird eine unternehmensspezifische Diskontierungsrate in Betracht gezogen.

$$ce_{i,t} = CE_{i,t} / NS_{i,t} =$$

Customer Equity je Aktie.

$$P_{i,t} / bv_{i,t} (= MV_{i,t} / BV_{i,t}) =$$

Verhältnis Preis (Aktienkurs) zu Buchwert. Durch die Einbeziehung dieser Kennzahl werden Effekte eliminiert, die durch Wertveränderungen der tangiblen Vermögenswerte bedingt sind.

$$P_{i,t} / ce_{i,t} (= MV_{i,t} / CE_{i,t}) =$$

Verhältnis Aktienkurs zu Customer Equity. Diese Kennzahl spiegelt den Marktwert des Customer Equity wider. In unserem Modell-

rahmen wird diese Größe verwendet, um die Überrendite der jeweiligen Aktie in der Folgeperiode im Vergleich zum jeweiligen Index vorherzusagen.

Modellrahmen

Wir schätzen die Beziehung zwischen dem errechneten Customer Equity und der relativen Aktienkursperformance im Rahmen eines panelanalytischen linearen Regressionsmodells (Greene 2003; Baltagi 2001). Wir modellieren dabei die Veränderung des Verhältnisses aus Aktienkurs und Indexwert zum entsprechenden Wert des vorhergehenden Quartals, $P_{i,t} / I_t - P_{i,t-1} / I_{t-1}$, als die abhängige Variable. Als unabhängige Variablen beziehen wir die oben beschriebenen, das vorhergehende Quartal betreffenden Quotienten $P_{i,t-1} / ce_{i,t-1}$ und $P_{i,t-1} / bv_{i,t-1}$ in unser Modell ein. Damit unterstellen wir, dass nicht der Customer Equity per se, sondern dessen Einschätzung durch die Marktteilnehmer die Kursperformance beeinflusst, analog zur Behandlung des Einflusses der Qualität eines Produktes auf den Produktpreis. Wir schätzen die drei Modellvarianten „Fixed Effects-Modell“, „Random Effects-Modell“ und „Gepooltes Modell“ (Greene 2003; Baltagi 2001).

Fixed Effects-Modell:

$$P_{i,t} / I_t - P_{i,t-1} / I_{t-1} = \beta_1 P_{i,t-1} / bv_{i,t-1} + \beta_2 P_{i,t-1} / ce_{i,t-1} + \eta_i + v_{i,t},$$

$$i = 1, \dots, 12; t = 1, \dots, 17$$

Random Effects-Modell:

$$P_{i,t} / I_t - P_{i,t-1} / I_{t-1} = \alpha + \beta_1 P_{i,t-1} / bv_{i,t-1} + \beta_2 P_{i,t-1} / ce_{i,t-1} + \eta_i + v_{i,t},$$

$$i = 1, \dots, 12; t = 1, \dots, 17.$$

Gepooltes Modell:

$$P_{i,t} / I_t - P_{i,t-1} / I_{t-1} = \alpha + \beta_1 P_{i,t} / bv_{i,t-1} + \beta_2 P_{i,t} / ce_{i,t-1} + v_{i,t},$$

$$i = 1, \dots, 12; t = 1, \dots, 17.$$

7.3.4 Ergebnisse

Die Schätzergebnisse stützen unsere Hypothese, dass sich der Customer Equity als Prädiktor der relativen Aktienkursperformance betrachten lässt (vgl. **Tabelle 7-1**). Der Koeffizient β_2 ist für alle drei Modellvarianten signifikant auf dem 10 % Niveau und hat das entsprechende negative Vorzeichen. Eine Erhöhung (Verminderung) des Customer Equity führt zu einer Erhöhung (Verminderung) der relativen Aktienkursperformance im Folgequartal.

Tabelle 7-1: Schätzergebnisse der Modelle

Modelltyp	β_1 ($P_{i,t-1} / bv_{i,t-1}$)	β_2 ($P_{i,t-1} / ce_{i,t-1}$)	R^2 (adjustiert)
Fixed Effects	-0,013***	-0,187*	0,56
Random Effects	-0,013***	-0,147*	
Gepoolt	-0,013***	-0,134*	0,79

*** = Signifikant auf 1 %-Niveau ** = Signifikant auf 5 %-Niveau * = Signifikant auf 10 %-Niveau

Gemeinsam mit dem Verhältnis „Preis zu Buchwert“ (signifikant auf dem 1 %-Niveau) erklärt der Customer Equity in der Bewertung durch den Kapitalmarkt einen großen Anteil der Varianz der relativen Aktienkursperformance im nächsten Quartal (Greene 2003).

7.3.5 Diskussion

Wenn auch die von uns aufgezeigte Analysemethodik nur auf eine kleine Stichprobe von 12 europäischen und amerikanischen Telekommunikations- und Finanzdienstleistungsunternehmen angewandt wurde und sich die erzielten Ergebnisse keinesfalls verallgemeinern lassen, so deuten diese bereits jetzt darauf hin, dass dem Customer Equity tatsächlich eine Prädiktoreigenschaft für die relative Aktienkursperformance zukommen könnte. Sollte sich dieser Zusammenhang in weiteren und umfangreicheren Studien bestätigen, dann stünde von Seiten der empirischen Kapitalmarktforschung ein Beleg zur Verfügung, der die Bedeutung des Customer Equity als oberste Zielgröße für ein auf Wertschaffung ausgerichtetes Marketing weiter unterstreicht. Die Aufmerksamkeit für die Notwendigkeit einer Bestimmung und Steuerung des Customer Equity würde sich auch in den Chefetagen börsennotierter Unternehmen deutlich erhöhen, da von Analysten- und Investorenkreisen zunehmend nach dem Ausweis

einer entsprechenden Kennzahl gefragt würde. Der eingangs angesprochene „Pull-Effekt“ käme damit voll zum Tragen und würde zur weiteren Verbreitung des Customer Equity-Konzepts beitragen.

7.4 Die Auswirkungen von Werbung auf die Aktienkursperformance

Bisher existieren erst wenige Studien, die die langfristigen Reaktionen von Investoren (investor response) und speziell des Aktienkurses auf Werbeaktivitäten untersuchen.

Eine erste Untersuchung stammt von *Reilly/McGann/Marquardt (1977)*, die Effekte der Kommunikationsaktivitäten auf den Aktienpreis bzw. den Börsenwert des Unternehmens als der „ultimativen“ Zielgröße des Marketing Performance Measurement untersuchen. Aus der Eigentümer- oder Investorensicht untersuchten sie die **Rate of Return** der Werbung. Diese Sichtweise ist besonders vor dem Hintergrund des an Zuspruch gewinnenden Verständnisses von Werbeausgaben als Investment interessant. Die Autoren nahmen an, dass die Aktienwerte der am stärksten werbenden Unternehmen anders – besser oder schlechter – als der gesamte Markt performen. Die Untersuchung umfasste 71 der Firmen mit den größten Werbeausgaben über die Jahre 1964 bis 1972. Der prozentuale jährliche Zuwachs der Werbeausgaben wurde mit der nachgelagerten jährlichen Veränderung des Aktienpreises verglichen. Daraus konnten Hinweise zur Effektivität der Werbeausgaben erlangt werden. Die Marktvergleichsbasis bildeten der Dow Jones Industrial Average (DJIA) und der Standard & Poor's 425 Industrial Index (S&P 425), da die meisten betrachteten Unternehmen an der New Yorker Börse gehandelt wurden.

In der ersten Messung wurde das Portfolio der Top 71-Werber (als arithmetisches Mittel aller Aktienwertveränderungen) mit dem Gesamtmarkt verglichen. In sieben der acht Perioden wurden beide Marktindizes bei gleicher Risikoverteilung für den Investor um das zwei- bis vierfache übertroffen. In der zweiten Untersuchung wurden die jeweils 15 Unternehmen mit den stärksten und mit den geringsten aggregierten prozentualen Zuwächsen der Werbeausgaben zu einem Portfolio zusammengefasst und mit dem Marktportfolio verglichen. Das Portfolio der Unternehmen mit den stärksten Zuwächsen erzielte in fünf der acht Jahre die höchsten Renditen und war auch über den Untersuchungszeitraum hinweg mit einem durchschnittlichen Preisvorteil von 50 Cent je Aktie den anderen Portfolios klar überlegen. Selbst das Portfolio der Unternehmen mit den schwächsten Zuwächsen wies in sechs Perioden eine deutlich bessere Entwicklung als die beiden Marktindizes auf (*Reilly/McGann/Marquardt 1977, S. 52 ff.*). In einer dritten Analyse untersuchten die Autoren, ob sich zusätzlich zur Quantität der Werbeausgaben auch Benefits durch die gleichmäßige und konsistente Erhöhung der Ausgaben anstelle von großen Schwankungen ergeben. Die Unternehmen wurden anhand eines Variationskoeffizienten in eine Rangfolge gebracht und erneut in zwei Portfolios mit den jeweils 15 höchsten und geringsten Variati-

onen eingeteilt. Das ‚konsistente‘ Portfolio erhöhte seine Werbeausgaben im Schnitt um 14 % pro Jahr und erzielte mit einem durchschnittlichen Aktienwertzuwachs von 15 % mehr als doppelt soviel Rendite wie die inkonsistenten Portfolios, die im Durchschnitt ihr Werbebudget um 0,7 % erhöhten.

Interessant ist auch der Effekt auf den Umsatz, der für die konsistenten Werber im Durchschnitt fast doppelt so hohe Zuwachsraten ergab. Diese Ergebnisse belegen, dass Unternehmen mit großen Werbebudgets besonders hohe Renditen am Kapitalmarkt erzeugen. Die Autoren zeigten damit, dass die Effektivität der Werbung auch aus Investorensicht anhand des Börsenwertes beurteilt werden sollte, da die Steigerung des Unternehmenswertes das Oberziel des Marketing darstellt. Sie zeigten auch, dass eine langfristig formulierte und konsistent umgesetzte Kommunikationsstrategie das Markt- und Unternehmenswachstum in besonderem Maße unterstützt. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass mit dieser Studie vielmehr die Effektivität des Werbens an sich und nicht die Angemessenheit einzelner Strategien und Maßnahmen evaluiert wurde.

Die Studie von *Joshi/Hanssens* (2004) erforscht die langfristige Beziehung zwischen Werbeausgaben und Marktkapitalisierung. Sie zeigt, dass die Werbehöhe einen direkten und einen indirekten Effekt auf den Aktienkurs ausübt. Der indirekte Effekt entsteht über eine Beeinflussung des Absatzes und damit der Umsatz- und Gewinnströme, die in Folge wiederum den Aktienkurs beeinflussen (**customer response effect**). Der direkte Effekt, also die direkten Auswirkungen der Werbung auf die Aktienbewertung durch Investoren (*investor response effect*), übersteigt zum Teil den indirekten Gewinneffekt der Werbung. Die empirische Untersuchung basiert auf den Monatsdaten verschiedener PC-Hersteller über zehn Jahre. Unter Nutzung multivariater Zeitreihenanalysemethoden können die Autoren die direkten und indirekten sowie die lang- und kurzfristigen Effekte der Werbung auf den Unternehmenswert separieren. Die Resultate bestätigen die Vermutung, dass Werbeinvestitionen eine positive langfristige Wirkung auf die Marktkapitalisierung haben. Selbst wenn die Absatzmarktreaktionen auf die Werbung sehr schwach ausfallen, sind Aktieninvestoren bereit, ein **Premium** für aggressiv werbende Unternehmen zu zahlen.

Der **investor response effect** der Werbung akkumuliert sich allerdings erst über die Zeit und ist, für die untersuchten Unternehmen (*Apple, Compaq, HP, Dell, IBM*), erst in der 6., 7. und 8. Periode signifikant. Werbeausgaben haben anfänglich einen nur geringen Effekt auf den Marktwert. In den ersten Perioden nach dem Werbeimpuls wird er Marktwert noch weitgehend aus dem Marktwert der Vergangenheit bestimmt, so wie es die klassische Finanzmarkttheorie postuliert. Die Wirkung der Werbung erhöht sich dann aber stark über die Zeit. So erklärt für *Apple* die Werbung in der ersten Periode nur 0,57 % der Fehlervarianz des prognostizierten Marktwertes, aber 4,7 % der Varianz in Periode 8. Dies ist dadurch zu begründen, dass Veränderungen der Werbeausgaben von Unternehmen typischerweise nicht berichtet und offen gelegt werden, sondern sich erst indirekt über die eingetretenen Wirkungen zeigen. Daher werden Veränderungen der Werbehöhe nicht sofort durch den Aktienkurs reflektiert. Stattdessen ergeben sich erst weit über die erste

Periode hinaus sichtbare Kurseffekte. *Apple*, *Compaq* und *HP* haben positive und signifikante investor response Elastizitäten, die von 0,005 (*HP*) bis 0,015 (*Apple*) rangieren. Werden also die Werbeausgaben um 1 % erhöht, erhöht sich der Aktienkurs bei *Apple* um 0,015 %. Die Elastizitäten für *Dell* und *IBM* sind zwar positiv (bei *Dell* sogar am höchsten), aber nicht signifikant. Für *IBM* ist dieser Befund erklärbar durch die enorme Größe und Vielfalt der Unternehmensaktivitäten und Geschäftsbereiche. So macht die PC-Sparte von *IBM* nur 11 % des Umsatzes aus, in Gegensatz zu 78 % bei *Apple* und 63 % bei *Compaq*. Als Direktanbieter erzielt *Dell* rund 88 % der Umsätze durch Katalogmarketing oder andere One-to-one-Marketing-Aktivitäten. Daher spielt klassische Werbung in Massenmedien für *Dell* nur eine geringe Rolle für die Umsatzerzielung.

Insgesamt lässt sich als Kernergebnis zusammenfassen, dass in wachsenden, dynamischen Märkten Werbeimpulse den Marktwert des Unternehmens erst langfristig erhöhen, diese Effekte dann aber oftmals über den direkt absatzmarktbezogenen Effekten liegen.

Teil III:

Marketing

Performance Measurement

8 Messung des Kundenwerts

8.1 Überblick über Ansätze der Kundenbewertung

Die Kundenwertmessung beinhaltet die systematische Sammlung, Aufbereitung, Verdichtung und Auswertung vergangenheits- und zukunftsbezogener Informationen über den Wert von Kunden, Kundengruppen bzw. den gesamten Kundenstamm des Anbieters (Cornelsen 2000, S. 43). Genauer genommen wird bei der Kundenwertmessung nicht der Kunde, sondern seine Geschäftsbeziehung mit dem Anbieterunternehmen und die daraus resultierenden Auswirkungen für die Zielerreichung des Anbieters bewertet.

Während so genannte Partialanalysen den Kundenwert hinsichtlich einer Zielsetzung des Unternehmens wie Kundenzufriedenheit oder Umsatz untersuchen, werden in einer Totalanalyse die Beiträge des Kunden bzgl. eines umfassenden mehrdimensionalen Zielsystems erforscht. Grundsätzlich können Kundenwertmessungen in Hinsicht auf die **zeitliche** und **inhaltliche** Dimension differenziert werden.

Was die zeitliche Dimension betrifft können Kundenwertmessungen **periodenbezogen** oder **periodenunabhängig** konzipiert werden. Periodenbezogene Analysen betrachten einen festen Zeitraum, beispielsweise ein Jahr oder ein Quartal. Periodenunabhängige Ansätze betrachten z.B. die gesamte Kundenbeziehung und können wiederum in retrospektive oder prospektive Ansätze geteilt werden. Erstere sind vergangenheitsorientiert und untersuchen den Beitrag, den die Kundenbeziehungen dem Unternehmen bereits erwirtschaftet haben; letztere sind zukunftsorientiert und treffen eine Voraussage darüber, welchen Wertbeitrag Kundenbeziehungen dem Unternehmen künftig einbringen werden. Beide zusammen können zu einem periodenübergreifenden ganzheitlichen Kundenwert im Sinne des CLV integriert werden.

In der inhaltlichen Dimension können Ansätze unterschieden werden, die unterschiedliche, **monetäre** oder **nicht-monetäre** Komponenten des Kundenwertes beinhalten und miteinander kombiniert werden können.

Im Folgenden wird die Messung des Kundenwertes auf der kleinsten Aggregationsebene des Einzelkunden betrachtet. Zuerst werden ausgewählte monetäre periodenbezogene Ansätze wie die Kundendeckungsbeitragsrechnung und Kunden-ABC-Analyse vorgestellt. Daran anschließend wird auf den periodenunabhängigen CLV-Ansatz eingegangen. Im dem daran anschließenden Abschnitt werden nicht-monetäre Ansätze wie Scoring-Modelle und Portfolio-Ansätze behandelt.

8.2 Monetäre Ansätze der Kundenwertmessung

Die nachfolgende Matrix stellt überblicksartig die monetären Ansätze der Kundenwertanalyse nach deren zeitlicher und inhaltlicher Dimension dar.

Abbildung 8-1: Überblick monetärer Kundenwertanalysen

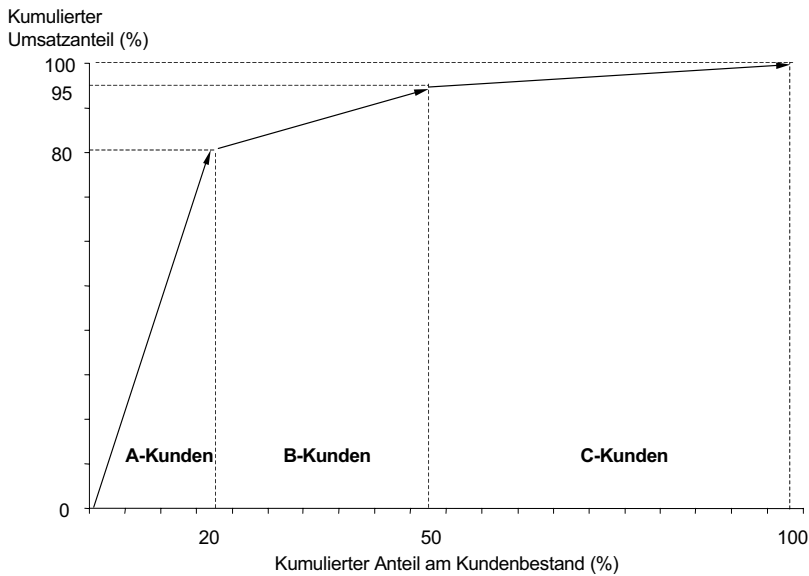
Monetäre Kennzahl Zeithorizont	Umsatz	Erfolg (d.h. zusätzlich zu Umsätzen werden Kosten- bzw. Auszahlungsgrößen berücksichtigt)
Statisch (einperiodig, i.d.R. 1 Jahr)	<u>Beispiele:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ABC-Analysen ▪ Share of Customer ▪ relative Lieferantenposition <u>Nachteile:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zukünftige Kundenwertentwicklung ausgeblendet ▪ Profitabilität der KB unberücksichtigt 	<u>Beispiele:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundendeckungsbeitragsrechnungen ▪ Kundenrentabilitätsrechnungen <u>Nachteil:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ vergangenheitsbezogen
Dynamisch (periodenübergreifend)	<u>Beispiele:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zukünftig erwarteter Umsatz ▪ Maximalumsatz einer Kundenbeziehung <u>Nachteil:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Profitabilität der KB unberücksichtigt 	<u>Beispiele:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Customer Lifetime Value (CLV)-Analysen ▪ Migrationsmodelle ▪ Markov-Ketten <u>Nachteile:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Datenbeschaffung ▪ Prognose-Unsicherheiten

8.2.1 ABC-Analyse

Die **ABC-Analyse** stellt ein einfaches und in der Praxis häufig eingesetztes Verfahren dar, um die Bedeutung der Kunden für das Unternehmen zu schätzen. Ziel der ABC-Analyse ist eine grobe Einteilung der Kunden in Gruppen, die in unterschiedlichem Ausmaß zum Umsatz oder Gewinn des Anbieterunternehmens beitragen. Dabei wird die Konzentration der Umsätze bzw. Deckungsbeiträge durch eine Lorenzkurve grafisch dargestellt. Diese ist umso stärker gekrümmt, je weniger Abnehmer einen hohen Geschäftsanteil auf sich vereinen. Die Kurve ist somit ein Maß für die Umsatzkonzentration. Häufig wird festgestellt, dass der Großteil der Umsätze bzw. Deckungsbeiträge mit einem relativ kleinen Teil der Kunden erwirtschaftet wird, was die Bedeutung dieser Kundengruppe für das Unternehmen anschaulich verdeutlicht. Nach der 80/20-Regel („Pareto-Regel“) erwirtschaften die A-Kunden, die nur 20 % des Kundenstamms ausmachen, 80 % der Umsätze/Erträge (Homburg/Schnurr 1998). So lassen sich Top-

kunden z.B. für den Außendienst priorisieren, Großkundenabhängigkeiten erkennen und Verzettelungen mit Kleinkunden verhindern.

Abbildung 8-2: Kunden-ABC-Analyse



Quelle: Homburg/Krohmer (2003), S. 1011.

Die einfache Berechnung und die Anschaulichkeit der Ergebnisse machen die ABC-Analyse zu einem beliebten Instrument zur Priorisierung von Kundengruppen. Allerdings wird das Verfahren meist nur umsatzbezogen eingesetzt und berücksichtigt nicht die kundenbezogenen Kosten. Oft erbringen aber gerade die A-Kunden nur geringe (oder sogar negative) Deckungsbeiträge. So wird in Parsifizierung der 80/20-Regel manchmal von der „20/225-Regel“ gesprochen, die ausdrücken soll, dass oft 20 % der Kunden 225 % des Deckungsbeitrages erbringen, 60 % an der Gewinnschwelle „hängen“ und die restlichen 20 % der Kunden 125 % des Deckungsbeitrags wieder auffressen. Zur Umgehung dieses Problems empfehlen sich Deckungsbeitrags-ABC-Analysen. Selbst wenn aber die Analyse auf Deckungsbeiträgen basiert, fließen nur in der Vergangenheit erwirtschaftete Deckungsbeiträge in die Analyse ein. Die ABC-Analyse stellt also ein vergangenheitsorientiertes Verfahren dar, welches das Potenzial der Kunden in der Zukunft nicht erfasst und somit nicht berücksichtigt, dass die C-Kunden von heute die A-Kunden von morgen sein können. Um dies zu berücksichti-

gen sind dynamische ABC-Analysen heranzuziehen, die die „Wanderung“ eines Kunden durch die A-, B- und C-Gruppen über die Zeit zeigen.

8.2.2 Kundendeckungsbeitragsrechnung

Die **Kundendeckungsbeitragsrechnung** ist aus der Produkterfolgsrechnung abgeleitet, nun allerdings mit dem individuellen Kunden (bzw. Kundengruppe) als Kalkulationseinheit. Periodenbezogene Kundenerfolgsrechnungen lehnen sich i.d.R. an den Berechnungshorizont der Erlös- und Kostenrechnung an und ermitteln den Erfolgsbeitrag der Kunden für ein Geschäftsjahr oder ein Quartal. Die Erfolgsrechnung berücksichtigt neben Umsätzen eines Kunden auch die durch ihn verursachten Kosten. Bei der Kostenzuordnung kann zwischen Teilkosten- und Vollkostenansatz unterschieden werden. Beim Teilkostenansatz werden nach dem Marginalprinzip einem Kunden nur die ihm direkt zurechenbaren Einzelkosten zugeordnet, die bei seiner Abwanderung wegfallen würden (Homburg/Schnurr 1998, S. 175). Neben den Einzelkosten haben insbesondere Dienstleistungsunternehmen einen hohen Anteil an Gemeinkosten, dessen verursachungsgerechte Verteilung eine wesentliche Aufgabe des Rechnungswesens ausmacht. Die stufenweise Kundendeckungsbeitragsrechnung stellt eine Methode dar, die Gemeinkosten schrittweise und über bestimmte Schlüssel auf die Kunden oder Kundengruppen zu verteilen (Haag 1992, S. 30). Im Extremfall werden beim Vollkostenansatz alle im Unternehmen anfallenden Kosten auf die Kunden verteilt.

Da ein Unternehmen langfristig nur überleben und erfolgreich am Markt agieren kann, wenn es profitabel ist, muss bei der Konzeption des Kundenwertes auf die gesamte Dauer der Kundenbeziehung bezogene Profitabilität berücksichtigt werden. Der Umsatz besitzt noch keinerlei Aussagekraft über die Profitabilität eines Kunden. Deshalb wird der umsatzbezogene Kundenwertbeitrag durch die Berücksichtigung der kundenbezogenen Kosten relativiert. Die daraus resultierten Deckungsbeiträge stellen eine profitabilitätsorientierte Maßstab der Kundenbewertung dar.

Insgesamt ist für die Kundenerfolgsrechnung die kundenspezifische Erfassung und verursachungsgerechte Zurechnung der Kosten und Erlöse notwendig. Die Verfügbarkeit der entsprechenden Daten muss durch eine Integration des betrieblichen Rechnungswesens und einer kundenbezogenen Datenbank sichergestellt werden. Die periodenbezogenen Kundenerfolgsanalysen haben den Nachteil, dass sie sich auf eine künstlich vom Rechnungswesen festgelegte Periode beschränken und die Kundenbeziehung nicht als eine Investition mit mehrperiodigen Rückflüssen betrachten. Außerdem berücksichtigen sie lediglich monetäre Beiträge und vernachlässigen die nicht-monetären Komponenten des Kundenwertes.

Die heute am weitesten verbreitete Form der Kundenwertmessung ist die Beurteilung nach Umsatz und Kundendeckungsbeitrag pro Kunde. Diese Betrachtung ist dabei vergangenheitsbezogen und einperiodig. Der Umsatz pro Kunde ist definiert als Brut-

toerlöse zu Listenpreisen abzüglich evtl. kundenspezifischer Rabatte oder Skonti. Zur Berechnung des Kundendeckungsbeitrages lässt sich das in nachfolgender **Abbildung 8-3** dargestellte, mehrstufige Schema heranziehen.

Abbildung 8-3: Kundendeckungsbeitragsrechnung

Bruttoerlöse (zu Listenpreisen)
- effektive, kundenbezogene Erlösschmälerungen (z.B. Sonderrabatte, Mengenrabatte, Kundenskonti, Boni)
= Nettoerlöse
- Standard-Herstellkosten (bzw. auftragsweise nachkalkulierte Herstellungskosten)
= Kunden-Deckungsbeitrag I
- dem Kunden zurechenbare Marketingkosten (z.B. Mailing, Kataloge)
= Kunden-Deckungsbeitrag II
- dem Kunden zurechenbare Verkaufskosten (z.B. Außendienstbesuche, Bestellabwicklung, Fakturierung)
= Kunden-Deckungsbeitrag III
- dem Kunden zurechenbare Service- und Transportkosten (z.B. Kundendienst, Kundens Schulung)
= Kunden-Deckungsbeitrag IV

Quelle: Cornelsen (2000), S. 109.

Eine Kundenwertmessung nach Umsatz bzw. Kundendeckungsbeitrag ist wegen ihrer praktischen Anwendbarkeit zwar bis heute weit verbreitet, greift aber zu kurz. Der Umsatz gibt keine Auskunft über die Rentabilität des Kunden. Der Deckungsbeitrag kann dies nur für eine Zeitperiode in Anspruch nehmen. Darüber hinaus sind beide Konzepte vergangenheitsbezogen und vernachlässigen zukünftige Entwicklungen (Cross-Selling Potenzial, Loyalitätspotenzial) völlig. Überdies wird der aus dem Ressourcenpotenzial des Kunden entstehende Wert, welches sich durch die Bereitstellung von Informationen und Innovationsanregungen ergibt, völlig ausgeblendet und somit der Wertbeitrag einer Kundenbeziehung unvollständig abgebildet. Nachfolgend sind die Vor- und Nachteile der Kundendeckungsbeitragsrechnung zusammengefasst:

Vorteile:

- Relativierung von Kunden-Einzelkosten
- Durch „stufen-spezifische“ Teilkosteninformationen größere Entscheidungsnähe für Kunden-Steuerung

Nachteile:

- Willkürliche Zerschneidung der Kundenbeziehung in Perioden (i.d.R. jahresbezogen)
- Auch auf letzter Stufe werden nicht alle im Unternehmen anfallenden Kosten berücksichtigt
- Indirekte Erlöse eines Kunden (z.B. durch Referenzen) werden diesem nicht zugerechnet
- Nicht-Berücksichtigung von Verbundeffekten bei „Eliminierung“ von Kundenbeziehungen
- Nur quantitative Größen werden berücksichtigt

Als Alternative der häufig wegen ihrer Willkürlichkeit kritisierten Schlüsselung der Gemeinkosten hat sich die Prozesskostenrechnung etabliert. Wie in der **Abbildung 8-1** dargestellt, wird dieses Verfahren als statisch und erfolgsorientiert eingeordnet. Im Rahmen einer Prozessanalyse werden kundengruppenbezogene Geschäftsprozesse definiert, denen dann ein erfahrungsmäßiger Kostensatz aufgrund des entstehenden Zeitaufwands zugeordnet wird (Coenenberg/Fischer 1991, S. 25 f.). Nimmt ein Kunde eine Leistung in Anspruch, werden ihm die prozessbezogenen Kosten zur Leistungserstellung angerechnet. Die prozessorientierte Kostenrechnung hat den Vorteil, dass sie verursachungsgerecht und kundengruppenspezifisch ist. Die Prozesse zur Erstellung der gleichen Leistung für verschiedene Kunden können nämlich durchaus unterschiedlich sein und die anfallenden Kosten deshalb auch variieren, diese Differenzen werden bereits bei der Ermittlung der gruppenspezifischen Kostensätze berücksichtigt (Homburg/Schnurr 1998, S. 178.).

8.2.3 Customer Lifetime Value-Ansatz

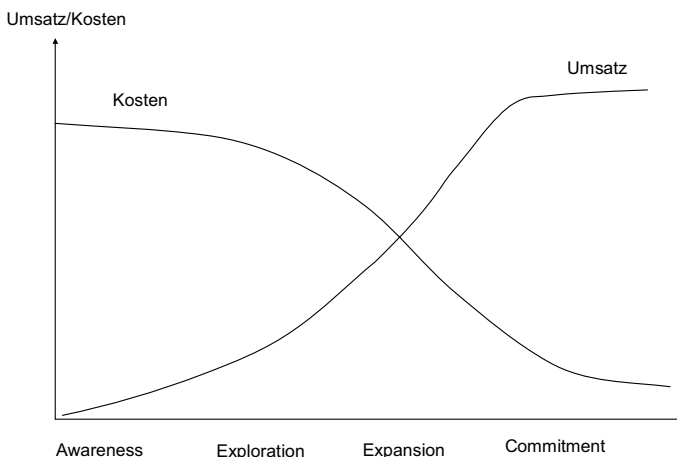
Die bisher vorgestellten Ansätze der Kundenwertanalyse bilden lediglich einen (meist vergangenheitsorientierten) Ausschnitt und nicht die Gesamtheit der Kundenbeziehung ab. Im Gegensatz dazu wird im folgenden Kapitel das Konzept des **Customer Lifetime Value (CLV)** oder Kundenlebenszykluswertes vorgestellt. Dieser periodenübergreifende Ansatz berücksichtigt alle Beziehungsphasen während der gesamten

Lebenszeit der Kundenbeziehung. Der Kundenbeziehungs- bzw. **Kundenlebenszyklus** („Customer Lifecycle“) wurde ursprünglich von *Grönroos* entwickelt (Grönroos 1994, S. 8). Er beschreibt, anlehnend an das Konzept des Produktlebenszyklus, die verschiedenen Phasen einer langfristigen Geschäftsbeziehung, die bei einer idealtypischen Entwicklung von den Kunden durchlaufen werden. Beispielsweise unterscheiden *Dwyer/Schurr/Oh* (1987) vier bzw. fünf Phasen (Dwyer/Schurr/Oh 1987, S. 15):

- Awareness (Kenntnisnahme des Anbieters)
- Exploration (frühe Entwicklung der Kundenbeziehung mit geringfügigen Umsätzen und hohen Kosten)
- Expansion (Expansion der Geschäftsbeziehung mit signifikant steigenden Umsätzen und sinkenden Kosten)
- Commitment (hohe Kundenbindung mit minimalen Kosten und maximalen Umsätzen) und ggfs.
- Dissolution (Auflösung der Geschäftsbeziehung).

Die Umsatz- und Kostenentwicklungen bei einem idealtypischen Verlauf der Geschäftsbeziehung können der folgenden **Abbildung 8-4** entnommen werden. Andere Erlös- und Kostenkurven schlagen *Bruhn et al.* (2000) vor.

Abbildung 8-4: Idealtypische Entwicklung von Geschäftsbeziehungen



Quelle: *Homburg/Schnurr* (1998), S. 184.

Nachfolgend werden diese Kundenlebenszyklusphasen anhand der idealtypischen Ausprägungen der ökonomischen (Umsatz und Kosten) und vorökonomischen Größen näher beschrieben.

Abbildung 8-5: Beschreibung der Kundenlebenszyklusphasen

<p>Awareness</p> <ul style="list-style-type: none"> • keine Umsätze • hohe Kosten, um Aufmerksamkeit zu erzeugen (Werbe-/ Mailingkosten etc.) • hohe Informations- und Beratungskosten zum Abbau von Misstrauen 	<p>Exploration</p> <ul style="list-style-type: none"> • erste geringe Umsätze • Investitionen in Vertrauensaufbau • hohe Informations- und Kundenbearbeitungskosten
<p>Expansion</p> <ul style="list-style-type: none"> • positive KDB • sinkende Kundenkosten durch Routinisierung des Geschäfts • sinkendes Kontaktvolumen (sinkende Betreuungskosten) • effizientere Orderverfahren, geringere Streuverluste • Cross Selling • intensives Feedback 	<p>Commitment</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umsatzmaximum, höchste KDB • vermehrte Routineabläufe (stark sinkender Koordinations- und Informationsbedarf), Kundenkosten erreichen Minimum • abnehmende Kontaktintensität • hohe Zufriedenheit/Bindung, Toleranz/Immunsierung • Referenzen • Gefahr: Stagnation und Erosion (Abfall der KDB), Trägheit / Inflexibilität der Kunden

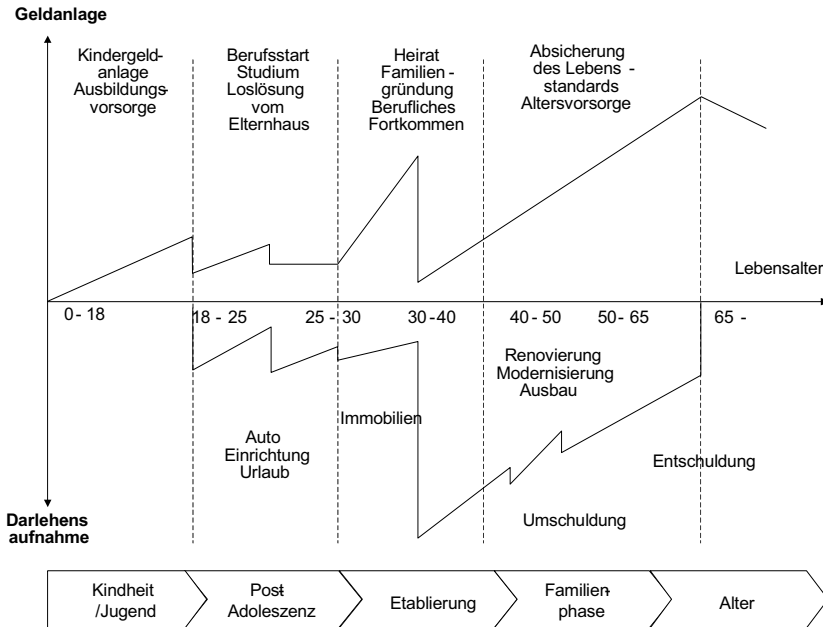
Anmerkung: KDB = Kundendeckungsbeitrag

Für ein differenzierteres Modell mit sechs Phasen setzt sich *Diller* ein: Vor-Beziehungsphase, Startphase, Penetrationsphase, Reifephase, Krisenphase und Trennungsphase (Diller 1995b, S. 58 ff.). Beide Phasenmodelle haben gemeinsam, dass für Anbieterunternehmen in der frühen Phase der Geschäftsbeziehung hohe Anfangsinvestitionen anfallen, die sich erst bei Fortführung und Ausweitung der Geschäftsbeziehung amortisieren (Homburg/Schnurr 1998, S. 184).

Der Kundenlebenszyklus darf jedoch nicht als allgemeingültig oder gar deterministisch angenommen werden: die Phasen werden weder streng chronologisch gesehen, noch werden alle Phasen von jeder Kundenbeziehung durchlaufen (Hentschel 1991, S. 27). Die lebenszyklusbezogenen Kurven der Umsatz- sowie Kostenentwicklung resultieren aus ex-post Analysen. Wie beim Produktlebenszyklus ist eine Prognose der Weiterentwicklung einer Kundenbeziehung mit großer Unsicherheit verbunden. Neben der beziehungsbezogenen Phaseneinteilung wird in der Literatur auch eine Einteilung nach Lebenssituation und Produktbedürfnissen der Kunden vorgenommen. Dies kann beispielhaft in **Abbildung 8-6** an der Geschäftsbeziehung zwischen Privatkunden und Kreditinstituten veranschaulicht werden. Je nach Stadium im Familien-

lebenszyklus schwankt die Höhe der Geldanlage und Darlehensaufnahme. Während der Lebensphase der „Etablierung“ treten sowohl was die Geldanlage als auch die Darlehensaufnahme betrifft die stärksten Veränderungen auf.

Abbildung 8-6: Geldanlage und Darlehensaufnahme im Familien-Lebenszyklus



Quelle: Link (1991), S. 84.

Aufbauend auf dem Konzept des Kundenlebenszyklus wird der CLV definiert als ein ganzheitlicher, die gesamte Geschäftsbeziehung umspannender Kundenwert. Durch die Gleichsetzung der Kundenbeziehung mit einem Investitionsobjekt kann der Kundenwert im Sinne des CLV nach dem Prinzip des DCF als der Gegenwartswert oder Potenzialwert der aus der gesamten Kundenbeziehung resultierenden Zahlungsströme berechnet werden (Dwyer 1997, S. 9 ff.). Dies wird durch die nachfolgende einfache Formel veranschaulicht:

$$CLV_a = \sum_{t=0}^T \frac{x_t \times (p_t - k_t) - K_t}{(1+r)^t}$$

CLV_a = Customer Lifetime Value (Kunden-Lebenszeitwert) des Kunden a zum Betrachtungszeitpunkt $t=0$ (Kapitalwert)

x_t = Abnahmemenge des Produktes in t

p_t = Preis des Produktes in t

k_t = variable Produktionsstückkosten des Produktes in t

K_t = kundenspezifische Kosten in t

r = kundenrisikoadäquater Diskontierungszinssatz (reflektiert „Qualität“ eines Kunden, z.B. Risiko eines Cash Flow-Ausfalls)

T = erwartete Lebensdauer (Jahre) der Geschäftsbeziehung mit Kunde a (wird durch Bindungsrate bestimmt)

Wegen der einfacheren Operationalisierbarkeit werden in der Unternehmenspraxis häufig nur Umsätze oder monetäre Größen wie Zahlungsüberschüsse aus dem betrieblichen Rechnungswesen zur Berechnung des CLV herangezogen. Diese Daten bilden aber nur die in der Vergangenheit erzielten Umsätze ab, die wie in Kapitel 2 dargestellt lediglich eine Art Basiswert des Kunden darstellen, der mit einem bestimmten Produkt (Startprodukt) erzielt wird.

Nachfolgendes Beispiel aus dem B2B-Bereich soll die oben formal dargestellte Berechnung des CLV veranschaulichen und zeigen, welche Vorteile der CLV-Ansatz verglichen mit periodenbezogenen Ansätzen aufweist.

Tabelle 8-1: Beispiel für Customer Lifetime Value-Berechnung aus dem Business-to-Business-Bereich

Ein Industrieunternehmen schließt mit einem Kunden einen Rahmenvertrag über fünf Jahre ab. Das vereinbarte erstjährliche Abnahmevolumen beträgt 10 Million € und reduziert sich um 5 Prozent jährlich in den nachfolgenden Perioden. Zusätzlich besteht über die gesamte Vertragslaufzeit ein Servicevertrag über jährlich 80.000 €. Der unternehmensinterne Diskontierungszinssatz beträgt dabei 10 Prozent. Der Rahmenvertrag wird nach Ablauf nicht mehr verlängert.

	1. Jahr (t=0)	2. Jahr (t=1)	3. Jahr (t=2)	4. Jahr (t=3)	5. Jahr (t=4)	Summe
Umsatz mit physischen Produkten	10.000.000	9.500.000	9.025.000	8.573.750	8.145.063	45.243.813
Umsatz mit Dienstleistungen	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	400.000
Technologische Vorlaufkosten	1.300.000					1.300.000
Vertriebliche Vorlaufkosten	220.000					220.000
Begleitende Kosten	100.000	100.000	300.000	100.000	100.000	700.000
Variable Kosten	6.900.000	6.417.000	5.967.810	5.550.063	5.161.559	29.996.432
Kundenspezifische Vertriebskosten	750.000	765.000	734.400	660.960	594.864	3.505.224
Kundenspezifische fixe Kosten der Fertigung	1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909	2.025.916	9.556.445
Folgekosten					250.000	250.000
Jährlicher Einnahmenüberschuß	-990.000	444.000	193.170	375.818	92.724	115.712
Diskontierter Einnahmenüberschuß (Diskontierungsfaktor von 10%)	-990.000	403.636	159.645	282.358	63.332	-81.029 CLV

Quelle: Homburg/Krohmer (2003), S. 1023 f.

Anhand des Berechnungsbeispiels ist ersichtlich, dass bei ausschließlicher Betrachtung der jährlichen Deckungsbeiträge und deren einfacher Summierung ein Einnahmenüberschuss von 115.712 € resultiert. Wendet man die Kapitalwertmethode an, so ergibt sich ein negativer Kapitalwert in Höhe von 81.029 €. Aufgrund der Anwendung der Kapitalwertmethode ist die Entscheidung, den Auftrag anzunehmen, nicht ratsam.

In Erweiterung der oben dargestellten einfachen CLV-Formel müssen für die Berechnung eines dynamischen, potenzialbezogenen Kundenwertes insbesondere die zu-

künftigen Umsätze einbezogen werden, die durch steigende Loyalität und Zufriedenheit in späteren Phasen der Beziehung oder durch Ausweitung der Nachfrage auf zusätzliche Produkte oder Dienstleistungen entstehen. So erfasst der Loyalitätswert eine im Zeitverlauf steigende Kauffrequenz und die Erhöhung der Preisbereitschaft („Up-Buying“) und damit das Wachstums- und Entwicklungspotenzial eines Kunden. Auch das „Cross-Buying“-Potenzial eines Bestandskunden trägt wesentlich zu seiner wachstumsorientierten Werthaltigkeit bei. Für die Konzeption des Kundenwertes bedeutet das, dass die Wachstumsraten der kundenbezogenen Umsätze und die Entwicklungstendenzen der Kosten über die Dauer der restlichen Geschäftsbeziehung hinweg geschätzt werden müssen.

Im Industriegüterbereich kann das gesamte Bedarfspotenzial des Kunden relativ einfach geschätzt und der Anteil der Bedarfsdeckung beim Anbieterunternehmen als Kundendurchdringungsrate quantifiziert werden. Im Privatkundenbereich hat das im Industriegüterbereich übliche Multi-Sourcing-Verhalten ebenfalls Eingang gefunden. Unter dem Multi-Sourcing-Verhalten versteht man die Aufteilung der Gesamtnachfrage auf mehrere Unternehmen, um bspw. das Ausfallrisiko und die Abhängigkeit zu reduzieren. Beispielsweise hat sich bei den Finanzdienstleistungen die Mehr-Bank-Verbindung etabliert. Die Streuung der Bedarfsdeckung auf mehrere Anbieter führt allerdings zu einem Informationsdefizit bei den Anbieterunternehmen. Verteilt beispielsweise ein Privatkunde seine Einlagen auf mehrere Banken, besitzt jede dieser Banken nur einen Teilausschnitt an Informationen über das bisherige Kaufverhalten des Kunden. Bei der Einschätzung des Gesamtvermögens oder des zukünftigen Bedarfs des Kunden an Finanzdienstleistungen darf die Bank also nicht nur auf intern verfügbare Informationen zurückgreifen, sondern sollte versuchen, aus diversen Informationen den umfassenden Bedarf und das zukünftige Potenzial des Kunden zu erfassen. Beispielsweise bieten Ergebnisse der branchenbezogenen Marktforschung oder Durchschnittsbedarfsrechnung nach Lebensphasen (im Sinne einer bedarfsorientierten idealtypischen Lebenszykluskurve) eine sinnvolle Ergänzung zu den unternehmensinternen Daten. Mit dem Fortschritt im (bedarfsorientierten) Kundenlebenszyklus sind Präferenzverschiebungen zu erwarten, die in der Prognose der zukünftigen Kundenwertpotenziale berücksichtigt werden müssen (Diller 2002, S. 317).

Um einen umfassenden CLV zu berechnen, dürfen nicht nur die direkt-monetären Komponenten berücksichtigt werden. Es sind darüber hinaus auch alle Komposwertenten zu erfassen, die auf indirektem Wege, d.h. aus der Interaktion der Kunden untereinander, zu monetären Effekten für den Anbieter führen. Dies sind v.a. Referenzen von bestehenden Kunden, die zu zukünftigen Erlösen in anderen Geschäftsbeziehungen führen, die durch die Weiterempfehlungen des Referenzgebers aufgebaut werden. Die Erfolgswirkung des Referenzverhaltens muss dem Referenzgeber originär zugerechnet werden. Das Referenzpotenzial eines Referenzgebers berechnet sich als der jeweils anteilig bzw. gänzlich zu verrechnende, individuelle Kundenwert des entsprechend beeinflussten Referenzempfängers (Bayón/von Wangenheim 2005). Denn meistens führt das Referenzverhalten nicht direkt zur Kaufentscheidung, sondern trägt lediglich zur Präferenzbildung des Referenznehmers bei. Entscheidend für die

Operationalisierung des Referenzpotenzials sind also einerseits die Anzahl der potenziellen Kunden, die ein Stammkunde innerhalb eines bestimmten Zeitraums aufgrund seines Weiterempfehlungsverhaltens und Einflussvermögens sowie Kontakthäufigkeit, -intensität und der Größe seiner sozialen Beziehungsnetzwerke erreichen kann, andererseits das Ausmaß, mit dem Referenzen die Kaufentscheidung eines referenzempfangenden Konsumenten beeinflussen. Allerdings sind diese Daten, insbesondere auf der Ebene individueller Kunden, extrem schwierig und nur bei hohem Erhebungsaufwand zu erlangen. Aus Gründen der Praktikabilität sind einfachere Methoden vorzuziehen, die zwar nur eine Annäherung an das Referenzpotenzial darstellen, jedoch ein wesentlich günstigeres Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweisen.

Diller berechnet den Referenzwert eines Kunden als das Produkt aus der Anzahl der von diesem Kunden künftig durch Weiterempfehlung angeworbenen Neukunden und dem durchschnittlichen Kundenerfolg eines Neukunden (Diller 2002, S. 310). Zunächst scheint die Schätzung der Anzahl zukünftig geworbener Kunden fast unmöglich, da das Referenzverhalten der Bestandskunden meist im Verborgenen stattfindet und vom Unternehmen nicht dokumentiert werden kann. Jedoch kann mit sog. „Kunden werben Kunden“-Programmen versucht werden, das Weiterempfehlungsverhalten zumindest teilweise offen zu legen. Ziel solcher Programme ist, für die Anwerbung von Neukunden einen Anreiz zu schaffen und das Weiterempfehlungsverhalten der Bestandskunden durch Prämien zu fördern. Als Nebeneffekt werden die von einem Kunden erfolgreich angeworbenen Neukunden dokumentiert. Dies kann als Grundlage dafür dienen, das Weiterempfehlungsverhalten in bezug auf Neukunden in der Zukunft zu prognostizieren. Fasst man das Referenzpotenzial eines Kunden noch weiter, dann muss außerdem die positive Referenzwirkung aufgrund verhinderter Abwanderung quantifiziert werden.

Nachfolgend ist ein umfassendes CLV-Modell dargestellt, welches auch beide Komponenten des Referenzpotenzials erfasst.

$$CLV_a = \underbrace{\sum_{t=0}^T \frac{x_{at} \times d_{at} - K_{at}}{(1+r)^t}}_{\text{Basis- und Loyalitätswert}} + \underbrace{\sum_{t=0}^T \frac{N_{ant} \times (x_{ant} \times d_{ant} - K_{ant})}{(1+r)^t} + \sum_{t=0}^T \frac{B_{abt} \times (x_{abt} \times d_{abt} - K_{abt})}{(1+r)^t}}_{\text{Referenzwert}}$$

CLV_a = CLV (Kapitalwert) des Kunden a zum Betrachtungszeitpunkt t=0

x_{at} = Abnahmemenge des betrachteten Kunden a in Periode t

p_{at} = Preis für Kunden a in t

k_{at} = variable Produktionsstückkosten des Produktes in t

d_{at} = p_{at} - k_{at} = Deckungsbeitrag des Produkts bei Verkauf an Kunden a

K_{at} = kundenspezifische Kosten für Kunde a

N_{ant}	= Anzahl Neukunden, die durch Referenzen von Kunde a in t zu Käufern werden
x_{ant}	= Abnahmemenge eines Neukunden in t
d_{ant}	= Deckungsbeitrag des Produkts bei Verkauf an Neukunden in t
K_{ant}	= kundenspezifische Kosten für Neukunden
B_{abt}	= Anzahl bisheriger Kunden, die aufgrund der Referenzen von a in t nicht abwandern
x_{abt}	= Abnahmemenge eines „gehaltenen“ Kunden in t
D_{abt}	= Deckungsbeitrag des Produkts bei Verkauf an gehaltenen Kunden in t
K_{abt}	= kundenspezifische Kosten für gehaltenen Kunden

8.3 Nicht-monetäre Ansätze der Kundenwertmessung

8.3.1 Scoring-Modelle

Ein Scoring-Modell ist ein Punktbewertungsverfahren, das durch die Kunden nach einem für das Anbieterunternehmen relevanten Kriterienkatalog und mit Hilfe eines Punktesystems bewertet werden. Als traditionsreiche und vor allem im Versandhandel immer noch weit verbreitete Methode ist die **Receny-Frequency-Monetary-Methode** (RFM-Methode) zu nennen, durch die Kunden anhand der drei unten genannten Kriterien bewertet und ihr Kundenwert für das Unternehmen in Form eines Punktwertes ermittelt wird.

- „Receny“ (Aktualität der letzten Transaktion),
- „Frequency“ (Häufigkeit der Transaktion) und
- „Monetary Ratio“ (Umsatz oder Deckungsbeitrag pro Transaktion)

Nachfolgendes Beispiel in **Tabelle 8-2** zeigt, wie Kunden ausgehend von 25 Basis-Punkten (= Startwert) umso mehr Punkte gutgeschrieben werden, je kürzer der letzte Kauf zurückliegt (Receny), je häufiger der Kunde innerhalb einer Periode bestellt hat (Frequency) und je mehr Umsatz das Unternehmen mit ihm getätigt hat (Monetary Ratio). Punktabzüge gibt es für Investitionen des Anbieters in den Kunden, also z.B. für den Versand von Katalogen, oder wenn der Käufer auf sonstige Art das Ergebnis des Unternehmens belastet. Ein Unternehmen kann somit seine Kommunikationsanstrengungen (Hauptkatalog -12, Sonderkatalog -6, Mailing -2 Punkte) an der Höhe der Gesamtpunktzahl seiner Kunden orientieren.

Tabelle 8-2: Beispiel: Berechnung eines Kundenscores nach der RFM-Methode

Einflussgröße	Startwert 25 Punkte					
	Letztes Kaufdatum	Bis 6 Monate + 40 Punkte	Bis 9 Monate + 25 Punkte	Bis 12 Monate + 15 Punkte	Bis 18 Monate + 5 Punkte	Bis 24 Monate - 5 Punkte
Häufigkeit der Käufe in den letzten 18 Monaten	Anzahl der Aufträge multipliziert mit dem Faktor 6					
Durchschnittlicher Umsatz der letzten 3 Käufe	Bis 50 € + 5 Punkte	Bis 100 € + 15 Punkte	Bis 200 € + 25 Punkte	Bis 300 € + 35 Punkte	Bis 400 € + 40 Punkte	Über 450 € + 45 Punkte
Anzahl der Retouren	0 bis 1 0 Punkte	2 bis 3 - 5 Punkte	4 bis 6 - 10 Punkte	7 bis 10 - 20 Punkte	11 bis 15 - 30 Punkte	Über 15 - 40 Punkte
Anzahl der Werbesendungen seit dem letzten Kauf	Hauptkatalog je - 12 Punkte		Sonderkatalog je - 5 Punkte		Mailing je - 2 Punkte	

Quelle: *Cornelsen* (2000), S. 150.

Scoring-Modelle haben den Vorteil, dass sie mehrere und insbesondere auch nicht-monetäre Kriterien in der Kundenbewertung berücksichtigen können. Freilich führt der stark kompensatorische Charakter des Scoring-Modells auch dazu, dass das Ergebnis kaum die Komplexität des Kundenwertes widerspiegeln kann. Allerdings können sowohl die Auswahl und Gewichtung der Bewertungskriterien, als auch die Bestimmung der Bewertungsvorschriften den Bedürfnissen und Zielen des bewertenden Unternehmens und den branchenspezifischen Gegebenheiten flexibel angepasst werden. Die in der Folge oft bemängelte Subjektivität kann im Zeitablauf durch die Aufnahme weiterer Kriterien ins Modell und durch die Verfeinerung der Bewertungsvorschriften objektiviert werden (Plinke 1997, S. 140). Insbesondere können durch den Einsatz von analytischen Informationssystemen Kundenmerkmale identifiziert und somit Bewertungskriterien bestimmt werden, die einen signifikanten Erklärungsbeitrag für die Unterscheidung von Kunden unterschiedlicher Wertgruppierung leisten (Link/Hildebrand 1997, S. 167; für empirische Beispiele vgl. Gierl/Kubel 1997, S. 182). Die Gewichtungen der Kriterien lassen sich etwa mittels Regressionsanalyse bestimmen.

8.3.2 Portfolio-Ansätze

Die Portfolioanalyse gehört zu den am weitesten verbreiteten Instrumenten der strategischen Unternehmensplanung. Sie kann sowohl für die Geschäftsfeld- als auch für die Produktplanung eingesetzt werden und verfolgt das Ziel der optimalen Investitionssteuerung. Die Beurteilung der Investitionswürdigkeit der Kundenbeziehungen erfolgt dabei durch die Gegenüberstellung von zwei Dimensionen, i.d.R. Kundenattraktivität und Kundendurchdringung, in einem Kundenportfolio. Die Kundenattraktivität umfasst wie in einem Scoring-Modell viele relevante Kundenmerkmale, während die Kundendurchdringung sich am relativen Lieferanteil am Gesamtkundenpotenzial usw. ausdrücken kann. Kunden werden einem der 4 oder 9 Felder der zweidimensionalen Matrix zugewiesen und für jedes Feld werden entsprechende Managementempfehlungen (Normstrategien) abgeleitet (Link/Hildebrand 1997, S. 167). Die nachfolgende Abbildung zeigt, dass die attraktivsten Kunden solche mit einer hohen Kundendurchdringungsrate und -attraktivität (Stars) sind. Die geringste Bedeutung haben Mitnahme-Kunden, die sich durch eine geringe Kundendurchdringung und -attraktivität auszeichnen.

Abbildung 8-7: Kundenportfolio-Analyse

		niedrig	hoch		
Kundenattraktivität	hoch	Fragezeichen-Kunden: Investieren oder zurückziehen (Big Step or out)	Star-Kunden: Investieren (Position halten oder ausbauen)	hoch	
	niedrig	Mitnahme-Kunden: Selektiver Rückzug	Cash-Kunden: Position halten (Melken)	niedrig	
		Kundendurchdringung (Wettbewerbsposition)			

Quelle: in Anlehnung an Homburg/Krohmer (2003), S. 1015.

Nachfolgend sind mögliche Kriterien für die Bestimmung der Kundenattraktivität und Kundendurchdringung aufgeführt:

Kundenattraktivität:

- Kundenpotenzial (Einkaufsvolumen, Umsatz, Rentabilität)
- Kaufabschlusswahrscheinlichkeit
- Potenzialentwicklung (strategische Bedeutung)
- Entwicklung der Branche des Kunden
- Bonität
- Wichtigkeit der Geschäftsbeziehung für den Kunden (Abhängigkeit des Kunden)
- Macht des Kunden
- Meinungsführerfunktion/soziale Stellung des Kunden
- Preissensibilität
- Beschwerdeverhalten
- Beratungsintensität/Außendienstaufwand/Serviceansprüche

Kundendurchdringung:

- Relativer Lieferanteil am Gesamt-Kundenpotenzial
- Ausstattungsgrad mit eigenen Produkten
- Geografische Nähe
- Produktimage/-akzeptanz beim Kunden
- Firmenimage/-akzeptanz beim Kunden
- Beratungsintensität
- Beziehung des eigenen Vertriebs zum Kunden
- Gewährte Konditionen

Neben Kundenattraktivität und Kundendurchdringung lassen sich auch andere Kriterien zur Bildung eines Kundenportfolios heranziehen, beispielsweise (Plinke 1997, S. 144):

- Kundenwachstum und Lieferantenanteil,
- Kundenbedeutung und Schwierigkeit des Kundenmanagements
- Bedeutung der Kunden für das Unternehmen sowie die Bedeutung des Unternehmens für den Kunden

Die Bewertung individueller Kundenbeziehungen ist lediglich ein Bestandteil der Portfolio-Analyse, in dessen Mittelpunkt die ausgewogene Gestaltung des gesamten Kundenstamms steht. Das wird schon dadurch deutlich, dass für die Bewertung der Kundenattraktivität kein eigenständiges Konzept existiert, sondern auf das Scoring-Modell zurückgegriffen wird. Aufgrund der überschaubaren Kundenzahl sind Portfolioanalysen besonders für das Industriegütermarketing geeignet. Jedoch können auch Massenkunden gemäß ihrer Werthaltigkeit in Gruppen zusammengefasst werden, um anschließend eine Portfolioanalyse für die Kundengruppen durchzuführen.

8.4 Fallbeispiel zur Messung des Kundenwertes

Die Ermittlung der Marketing Performance ist zur Erbringung des Nachweises der substantiellen finanziellen Wirkungen von Marketingmaßnahmen essenziell. Die Leistung von Topmanagern wird zunehmend danach beurteilt, ob es ihnen gelingt, den Wert des Unternehmens zu steigern. In der Vergangenheit wurden Marketingmanager oft danach beurteilt, wie stark sie den Absatz, Umsatz oder Marktanteil steigerten. Maßgeblich war nicht die Wirtschaftlichkeit der eingesetzten Marketingressourcen, sondern vielmehr, ob diese ihre vorgegebenen Budgets im Rahmen der Vorgaben hielten. Entscheidend ist es zu belegen, dass Marketinginvestments in Kunden oder Marken zu erhöhten Cash Flows und damit gestiegenen Unternehmenswerten führen. Nachfolgend soll anhand der Marketing Performance Chain dargestellt werden, inwieweit Marketinginvestitionen messbar gemacht und damit konsistent und quantitativ belegbar als Entscheidungsgrundlage an das Topmanagement kommuniziert werden können.

Die Überlegungen basieren hierbei auf den in Kapitel 1 beschriebenen grundlegenden Wirkungszusammenhängen, d.h. ausgehend von Unternehmensaktivitäten, die Kundenreaktionen hervorrufen und letztlich finanzielle Effekte auf die Unternehmens- und Marktseite haben. Bei der beispielhaften Berechnung des langfristigen „Return on

Marketing“ wird von den ebenfalls grundlegenden Wirkungszusammenhängen der „Marketing Performance Chain“ ausgegangen.

Zur Bestimmung der finanziellen Wirkungen von alternativen Marketingstrategien oder einzelnen Maßnahmen, ist es zunächst notwendig, die jeweiligen Marketing Performance Treiber und deren Subtreiber zu ermitteln. Diese ermöglichen nachgelagerte Effekte wie bspw. erhöhte Kundenzufriedenheits- und/oder Kundenbindungswerte zu bestimmen. Die hieraus abgeleiteten Kundenzu-/ abwanderungsraten ermöglichen eine bessere Schätzung der Customer Lifetime Values (Yoo/Hanssens 2004). Hierbei wird versucht, mit Hilfe einer sog. Markov switching matrix das Markenwahlverhalten von Kunden im Zeitverlauf bspw. mittels Kundenzufriedenheitsbefragungen zu ermitteln.

- Das Markov-Modell nutzt Informationen der vergangenen Periode $t-1$, um sogenannte **Übergangswahrscheinlichkeiten** zu ermitteln.
- Elemente auf der Diagonalen repräsentieren **Wiederkaufwahrscheinlichkeiten**, d.h. bspw. für Marke A 80 % der Käufer haben diese Marke wiedergekauft.
- Elemente ober- und unterhalb der Diagonalen repräsentieren **Wechselwahrscheinlichkeiten**, z.B. sind 30 % der Käufer von B zu A gewechselt.

Nachfolgendes Beispiel veranschaulicht das Markenwahlverhalten von Kunden anhand unterschiedlicher Marken-Übergangswahrscheinlichkeiten am Beispiel zweier Marken (A und B).

Tabelle 8-3: Beispiel für Übergangswahrscheinlichkeits-Matrix (switching matrix)

Markov-Modell 1. Ordnung:		Markenwahl in t (aktuelle Periode)	
		Marke A	Marke B
Markenwahl in $t-1$ (Vorperiode)	Marke A	0,8	0,2
	Marke B	0,3	0,7

Quelle: *Leeflang et al. (2000), S. 221-249.*

Als Performance Sub-Treiber der Kundenzufriedenheit konnte bei der Fluggesellschaft *American Airlines* (AA) die Variation des individuellen Fluggastplatzangebots (Beinfreiheit) festgestellt werden. Sind Wahrnehmungsveränderungen der Performancetreiber bei individuellen Kundenbefragungen oder bei Panelerhebungen zu ermitteln,

können daraus die resultierenden finanziellen Wirkungen bestimmt werden. Dies soll durch eine **Customer Equity** Berechnung am Beispiel der Erhöhung der Beinfreiheit für Fluggäste beschrieben werden.

Eine Erhöhung der Beinfreiheit führt bspw. zu erhöhten Zufriedenheitswerten und verändert damit auf Kundenseite die individuellen Kundennutzenwerte (Customer Values). Dies führt zu einer erhöhten/verringerten Kaufwahrscheinlichkeit (Markov switching matrix Werten) bzw. verändertem Markenwahlverhalten. Auf der Unternehmensseite führen diese veränderten Konsumgewohnheiten bzw. Investitionswahrscheinlichkeiten zu erhöhten/verringerten individuellen Kundenwerten (Customer Lifetime Values), die aggregiert für alle Kunden einen erhöhten/verringerten Kundenwert (Customer Equity) für das Unternehmen ergeben.

Ob ein strategisches Marketinginvestment tatsächlich auch profitabel ist, hängt u.a. auch davon ab, ob der Return on Investment (ROI) die notwendigen Kapitalkosten übersteigt. Sowohl finanzwirtschaftliche Ansätze wie der „economic value added“ Ansatz (EVA) als auch das „value-based management“ verfolgen eine derartige Zielsetzung. Um eine Orientierungshilfe für das grundsätzlich bestehende Entscheidungsproblem im Marketing, die Ermittlung des ökonomischen Wertbetrags einer Marketinginvestition, leisten zu können, wird hierbei auf die Messung von markt-basierten Assets, wie den Customer Equity, eingegangen. Dazu wird nachfolgend am Beispiel von AA eine Berechnung des Marketing ROI basierend auf dem Customer Equity dargestellt:

Marketing ROI Berechnung am Beispiel der Flugzeug- und Lebensmittelindustrie

Die Fluggesellschaft *American Airlines* (AA) hat bspw. \$ 70 Mio. in die Erweiterung des Platzangebots (Beinfreiheit) in der Economy Class investiert. Ob eine solche Investition zur Erhöhung der Leistungsqualität bzw. der Kundenzufriedenheit auch profitabel ist, soll nachfolgend analysiert werden. Zur Durchführung einer derartigen Analyse wurden Kunden befragt und entsprechende Veränderungen der Kundenbewertung durch Kundenratings festgehalten. Basierend auf den Rating-Differenzen wurden die damit veränderten individuellen Kundennutzenwerte (z.B. Sub-Treiber Platzangebot) und die jeweiligen Markenwechselwahrscheinlichkeiten (Markov switching matrices) bestimmt. Letztlich wurden die individuellen Customer Lifetime Values ermittelt und zum Customer Equity aggregiert.

Die nachfolgende Tabelle zeigt, dass sich das Merkmal, durch welches die Qualität im Passagierbereich gemessen wird (Sub-Treiber des Faktors „Qualität“) um 0,2 Rating Punkte erhöht. Der Customer Equity verbesserte sich daraufhin um 1,39 %, was sich in einem erhöhten Customer Equity von \$ 101,3 Mio. oder einem ROI von 44,7 % niederschlägt. Dieser positive ROI verdeutlicht eindrucksvoll, dass das Programm eine hohe finanzielle Wirkung nach sich zieht.

Ein weiteres Beispiel belegt hingegen, dass sich nicht alle Marketinginvestitionen als profitabel erweisen. Bei der Lebensmittelkette *Bread & Circus*, die sich bei einer hypothetischen Investition von \$ 100.000 in die lokalen Verkaufsräume eine erhöhte Kundenbindung versprach, erwiesen sich die erwarteten finanziellen Auswirkungen dieser Maßnahme jedoch als zu gering, um die geplanten Investitionen zu kompensieren.

Tabelle 8-4: Prognostizierter ROI aus Marketing Investitionen

Unternehmen (Industrie)	Ausgaben- gebiet	Geo- grafische Aus- dehnung	Invest- ment in \$	Verbesse- rung in Bewertungs- punkten	Customer Equity- Erhöhung in %	Customer Equity- Erhöhung in \$	Erwarte- ter ROI
American Airlines (Luftfahrt)	Fluggast- kabine	USA	70 Mio.	0,2	1,39 %	101,3 Mio.\$	44,7 %
Bread & Circus (Lebensmittel)	Kunden- bindungs- programm	Lokaler Markt	100.000	0,5	7,04 %	87.540 \$	- 12,5 %

Quelle: in Anlehnung an *Rust/Lemon/Zeithaml* (2004), S. 120 ff.

9 Messung des Markenwerts

9.1 Anlässe und Gründe der Markenbewertung

Wie bereits in der Einleitung und in Kapitel 3 diskutiert, erfüllen Marken sowohl für Konsumenten als auch Unternehmen wichtige Funktionen, die eine Marke wertvoll machen. Um bestimmen zu können, wie viel eine Marke wert ist, muss zuerst geklärt werden, aus welcher Perspektive und zu welchem Zweck die Markenbewertung erfolgen soll. So sind für die Bewertung einer Marke zum Zweck der Ermittlung von Lizenzgebühren oder für die Vorbereitung von Akquisitionen andere Markenwertkomponenten zu berücksichtigen als beispielsweise bei der Abschätzung des Potenzials einer Marke, die Preiszahlungsbereitschaft und Loyalität der Kunden zu beeinflussen. Als die derzeit in der Praxis am häufigsten vorkommenden **Bewertungsanlässe** lassen sich folgende identifizieren:

- Markenführung, Markencontrolling
- Akquisition und Veräußerung von Marken bzw. markenführenden Unternehmen
- Markenlizenzierung
- Markenrechtsverletzungen
- Markenbilanzierung

Für alle Bewertungsanlässe besteht die zentrale Aufgabe der Markenwertmessung darin, eine Trennung von Markierungsleistung und Produktleistung vorzunehmen, um den eigenständigen Wert der Marke zu ermitteln. Hierfür darf eine Marke nicht als physisches Objekt i.S. eines Markenartikels (Markenware) verstanden werden, sondern als Markenzeichen, das spezifische Marketingentscheidungen verlangt. Die Bestimmung eines eigenständigen Wertes der Marke ermöglicht erst eine zukunftsorientierte, strategische Steuerung von Markenmaßnahmen. Die Relevanz dieser Forderung wird deutlich, wenn der Markenwert international renommierter Unternehmen diverser Branchen betrachtet wird. So beträgt der Anteil des Markenwertes am Unternehmenswert bei Coca Cola 59 %, beim bayrischen Automobilhersteller BMW 77 %. Bei einigen Unternehmen wird der Anteil von unabhängigen Bewertungsagenturen sogar mit 95 % beziffert (Otte 2001, S. 67).

Abbildung 9-1: Die wertvollsten Marken der Welt

2001 #	Brand	2001 Brand Value (\$MM)	% change (2001 vs 2000)	Market Cap of parent company (@ July 2001)	Brand Value as % of Market Cap (@ July 2001)
1	Coca-Cola	68,945	-5%	113,400	61%
2	Microsoft	65,068	-7%	380,000	17%
3	IBM	52,752	-1%	198,700	27%
4	GE	42,396	11%	498,600	9%
5	Nokia	35,035	-9%	104,200	34%
6	Intel	34,665	-11%	202,200	17%
7	Disney	32,591	-3%	60,000	54%
8	Ford	30,092	-17%	45,900	66%
9	McDonald's	25,289	-9%	35,400	^^
10	AT&T	22,828	-11%	148,950	15%
11	Marlboro	22,053	0%	107,300	21%
12	Mercedes	21,728	3%	45,530	48%
13	Citibank	19,005	1%	268,900	7%
14	Toyota	18,578	-1%	133,400	14%
15	Hewlett-Packard	17,983	-13%	55,800	32%
16	Cisco Systems	17,209	-14%	140,700	12%
17	American Express	16,919	5%	52,300	32%
18	Gillette	15,298	-12%	31,400	49%
19	Merrill Lynch	15,015	N/A	49,600	30%
20	Sony	15,005	-9%	52,500	29%
21	Honda	14,638	-4%	44,000	33%
22	BMW	13,858	7%	22,220	62%
23	Nescafe	13,250	-3%	82,720	16%
24	Compaq	12,354	-15%	25,500	48%
25	Oracle	12,224	N/A	111,000	11%

Quelle: Interbrand (2001).

Abbildung 9-1 zeigt für die 25 weltweit wertvollsten Marken den Anteil des Markenwertes am Unternehmenswert gemessen als Marktkapitalisierung („Market Cap“).

Im folgenden werden die oben genannten Bewertungsanlässe näher beschrieben.

Markenführung, Markencontrolling

Im Rahmen des **Markenmanagement und -controlling** als internen Zwecken der Markenbewertung dient der Markenwert als Planungs- und Kontrollinstrument. Mit der Markenbewertung können langfristige Effekte markenbezogener Aktivitäten bewertbar gemacht werden. Der Markenwert schafft eine Möglichkeit, die Wirkungen von kurz- und langfristigen Marketingausgaben zu quantifizieren bzw. im Rahmen von Budgetverhandlungen zu untermauern. Durch die Betrachtung der Markenwertentwicklung über einen längeren Zeitraum sollte es möglich sein, den Return on Investment (ROI) von Markeninvestitionen zu bestimmen und so die Effizienz der Mar-

kenführung zu beurteilen. Die Bewertung von Marken stellt somit ein wichtiges Instrument dar, um die gegenwärtige Stellung einer Marke am Markt analysieren zu können (welches durch die Marke begründete zukünftige Erfolgspotenzial wurde bereits realisiert?) und um markenpolitische Entscheidungen hinsichtlich des Aufbaus bzw. der Stärkung, Steuerung und Pflege von Marken planen zu können (Heider/Strehlau 2000, S. 501). Bzgl. der Markenwertkomponenten können dann Soll-Ist-Vergleiche erfolgen, indem angestrebte Ausprägungen einzelner Zielvariablen mit tatsächlich Zielerreichungsgraden verglichen werden, wobei gleichzeitig die Ursachen einer Abweichung analysiert werden können (Sander 1994, S. 57; Riedel 1996, S. 41). Mit einem auf diese Weise erstellten Stärken-/Schwächenprofil können im Bedarfsfall mögliche Alternativstrategien aufgezeigt werden, um eine Reduzierung des Markenkaptals zu vermeiden. Hierbei unterstützt die Kenntnis des Markenwertes Handlungsempfehlungen für die strategische und operative Markenführung (Esch/Wicke 1999, S. 46).

Mittlerweile liegt die Herausforderung für das Markenmanagement nicht nur im Controlling einer einzelnen Marke, sondern im Management verschiedener Marken, z.B. in unterschiedlichen regionalen Märkten. Eine fortschreitende Globalisierung der Märkte hat besonders in Großkonzernen zu stark gewachsenen Markenportfolios geführt. Im Zuge von Markenmigrationen und Markenkonsolidierungen wird heutzutage oftmals die Entscheidung getroffen, sich auf globale Marken zu konzentrieren oder lokale Marken in eine globale Marke zu überführen. So reduzierte Unilever sein Markenportfolio systematisch von 1.600 Marken (1999) auf heute 900 Marken und strebt in den nächsten Jahren ein auf 400 Powerbrands reduziertes Portfolio an. Der Wert, der z.B. durch die Aufgabe einer Marke vernichtet wird, muss im Vorfeld quantifiziert werden, um diesen als Bestandteil der Kosten (zusätzlich zu den Kosten für den Aufbau der neuen Marke) den möglichen Synergieeffekten gegenüberstellen zu können.

Die Berechnung des Markenwertes kann auch mit dem Ziel erfolgen, die Vergütung der Produktmanager daran auszurichten. Da über den Markenwert auch langfristige Effekte von markenbezogenen Aktivitäten wie bspw. Werbung und Verkaufsförderung erfassbar sind, kann die innerhalb einer Periode bewirkte Veränderung des Wertes einer Marke als Basis eines Vergütungssystems herangezogen werden, um eine Orientierung des Managerhandelns an der langfristigen Gewinnsteigerung sicherzustellen. So kann die Kürzung des Werbebudgets kurzfristig zwar zu einer Erhöhung des Periodengewinns führen, langfristig den Gewinn jedoch nachhaltig verringern, wenn sich negative Auswirkungen der Kürzung im Wesentlichen erst in nachfolgenden Perioden zeigen. Können diese langfristigen Wirkungen über den Markenwert antizipiert werden, so kann durch die Verwendung des Markenwertes als Zielkriterium eine Langfristorientierung erreicht werden (Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 56). So lässt sich das Bewusstsein für die strategische Bedeutung und Wirkung der Marke besser verankern.

Vor diesem Hintergrund kann der Markenwert auch für die Allokation des Marketingbudgets eingesetzt werden, wenn es gelingt, den erzeugten Markenwert auf bestimmte Marketinginstrumente zurückzuführen. Hierbei geht es v.a. darum, trade off-Beziehungen zwischen Marketing-Mix-Instrumenten zu quantifizieren oder die Umsatzwirkungen kurzfristiger Umverteilungen des Marketingbudgets zu analysieren. So sind Verkaufsförderungsaktionen kurzfristig in den meisten Fällen sehr wirksam, allerdings können diese Maßnahmen langfristig der Marke Schaden zufügen, weil sie bspw. nicht mit der strategischen Markenpositionierung übereinstimmen. Weiter ist zu prüfen, ob z.B. höhere Werbekosten durch Erhöhung des Markenwertes kompensiert werden (Esch 1993, S. 63; Sattler 1995, S. 665 f.).

Die übrigen der oben dargestellten Anlässe sind eher extern orientiert und werden nun betrachtet.

Akquisition und Veräußerung von Marken

Bei Verhandlungen zu **Unternehmensfusionen und -akquisitionen** wird der Markenwert als entscheidende Grundlage für die Preisbestimmung herangezogen. Bei Transaktionen der letzten Jahre wurden oftmals Preise bezahlt, die den bilanziellen Wert der aufgekauften Unternehmen weit überstiegen. Spektakuläres Beispiel ist die Übernahme von Kraft Foods durch Philip Morris, wobei 90 % des Kaufpreises von 12,9 Mrd. US-\$ für den Wert der Marke „Kraft“ entrichtet wurde. Dieser Betrag lag um 600 % über dem Bilanzwert des Unternehmens (Aaker 1992, S. 23). Die gestiegene Anzahl von Unternehmensübernahmen in den letzten Jahren hat eine verstärkte Diskussion des Themas Unternehmensbewertung im Allgemeinen und Markenbewertung im Besonderen ausgelöst. Waren es jahrzehntelang Fabrikgebäude, Grundstücke und Maschinen, an denen der Wert von Unternehmen festgemacht wurde, erkennt man zunehmend, dass es sich bei einer Marke ebenso um einen wertvollen Vermögensgegenstand handelt (Esch/Wicke 1999, S. 7). Es ist zu erwarten, dass zukünftig Marken das wichtigste Kapital des Unternehmens sind.

Markenlizenzierung

Die Quantifizierung des Markenwertes ist weiterhin Voraussetzung für die vertragliche Feststellung der Höhe von **Lizenzgebühren** beim Kauf bzw. Verkauf von Markenrechten. Auch die bezahlten Gebühren für Lizenzen nehmen inzwischen z.T. astronomische Höhen an. So erzielte Sunkist im Jahr 1988 17,5 Mio. DM an Lizenzgebühren für die Vergabe seines Namens an mehrere Benutzer (Aaker 1992, S. 23).

Markenrechtsverletzungen

Markenwertmessungen sind außerdem Grundlage für die Schadensbemessung im Rahmen von Rechtsstreitigkeiten wie z.B. bei **Markenpiraterie**. Die Schäden durch Markenmissbrauch werden auf 90 Mrd. US-\$ jährlich beziffert. Die Gefahr besteht insbesondere für hochpreisige Luxusmarken, deren Angebot durch eine künstliche Verknappung bewusst nicht die Nachfrage abdecken soll. Der Markeninhaber sollte in diesem Zusammenhang sowohl für entgangene Gewinne als auch für einen möglichen Reputationsverlust entschädigt werden.

Markenbilanzierung

Auch für eine **Bilanzierung** des Markenwertes, etwa in Ländern, wo dies gesetzlich möglich ist, liegt die Notwendigkeit der Bezifferung des Wertes der Marke in Geldeinheiten auf der Hand. In Deutschland besteht für die Marke als immaterieller Vermögensgegenstand nach § 249 (2) HGB handels- und steuerrechtlich eine Aktivierungspflicht, wenn diese erworben und ein Betrag für den Posten „Markenwert“ bezahlt wurde (derivativer Markenwert). Für derivative Marken können der Kaufpreis bzw. die Anschaffungskosten zur Bewertung herangezogen werden. Der monetäre Wert der Marke kann hierbei durch den Markt objektiviert werden. Originäre (also selbst geschaffene) Markenwerte sind in Deutschland hingegen (noch) nicht aktivierbar. Eine objektive Bewertbarkeit wird in diesem Fall bezweifelt, da die Herstellkosten der Marke nicht genau bestimmbar sind, obwohl unter Umständen erhebliche Investitionen in den Markenaufbau geflossen sind. Dies entspricht dem Ziel des Gläubigerschutzes, wonach dem Vorsichtsprinzip folgend nur objektivierbare Vermögensgegenstände erfasst werden sollen. Damit soll der sich aus der Bilanz ergebende Unternehmenswert eher zu gering statt zu hoch angesetzt werden. Demgegenüber stellen angloamerikanische Rechnungslegungsvorschriften die Informationsfunktion der Bilanz, d.h. die ökonomisch und rechnerisch richtige Abbildung wirtschaftlicher Tatbestände für die Anteilseigner, in den Vordergrund (Investor Orientation). Nach angloamerikanischer Sichtweise sollen in der Bilanz alle Vermögensgegenstände enthalten sein, die den Wert des Unternehmens beeinflussen, wobei dies auch intangibles Anlagevermögen (z.B. Marken) umfasst. Nach US-GAAP ist beim Konzernabschluss auch der Goodwill in Verkehrswerte (zu denen auch Marken zählen) aufzuschlüsseln und somit der Wert von Marken einzeln zu ermitteln und in der Bilanz auszuweisen. Diese Regelung gilt seit 2003 an den US-Börsen für ausländische Unternehmen wie Siemens oder Deutsche Telekom. Aufgrund der steigenden Globalisierung der Finanz- und Kapitalmärkte und der voranschreitenden Vereinheitlichung der nationalen Rechnungslegungssysteme ist zu erwarten, dass Unternehmen ihre Konzernrechnungslegung zunehmend international vorherrschenden Grundsätzen (US-GAAP und IAS) anpassen und somit möglicherweise vom HGB abweichende Bestimmungen zur Bilanzierung immaterieller Vermögensgegenstände nutzen. Es ist daher damit zu rechnen, dass sich die Rechtslage in naher Zukunft zu Gunsten einer Bilanzierung auch von selbst geschaffenen Marken ändert.

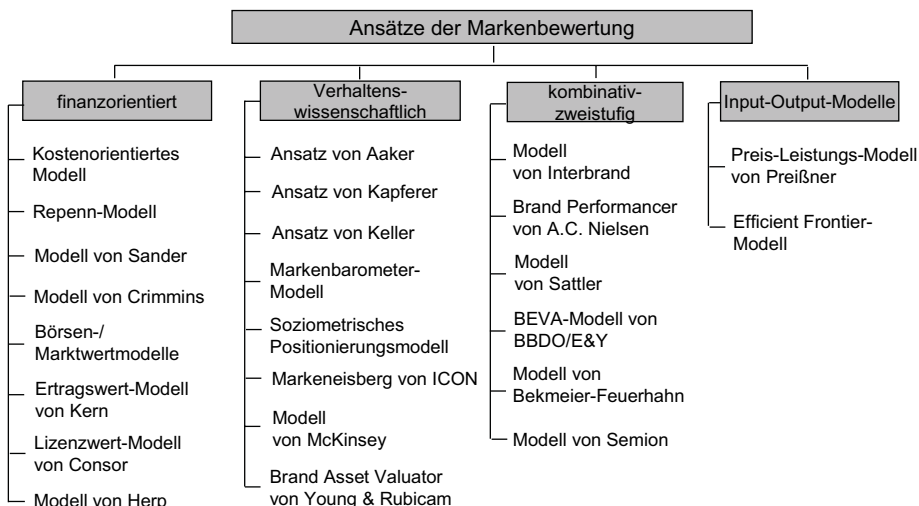
9.2 Ansätze zur Messung des Markenwertes

Die Operationalisierung und Messung des Markenwertes hat in den letzten Jahren eine zunehmende Bedeutung in der wissenschaftlichen und praktischen Diskussion rund um das Thema Marke erlangt. Dieser Umstand spiegelt sich in der Vielzahl von existierenden Ansätzen zur Markenbewertung wider. Interessanterweise wurden jedoch erste Ansätze zur Markenbewertung nicht aus Marketingfragestellungen heraus entwickelt, sondern gingen von Finanzexperten aus, die den Markenwert bei Käufen oder Veräußerungen von Marken oder Unternehmen evaluieren wollten. Besonders in den letzten Jahren hat jedoch eine konsumentenorientierte Markenbewertung an Bedeutung gewonnen, da gerade das Verständnis der den Markenwert bestimmenden Größen aus Konsumentensicht Hinweise auf ein effizientes Markenmanagement liefert. Die Modelle zur Berechnung von Markenwerten können in vier Gruppen eingeteilt werden:

- Betriebswirtschaftliche (finanzorientierte) Modelle
- Psychografische (verhaltensorientierte) Modelle
- Betriebswirtschaftlich-verhaltenswissenschaftliche Kombinationsmodelle
- Input-/Output- und Portfolio-Modelle

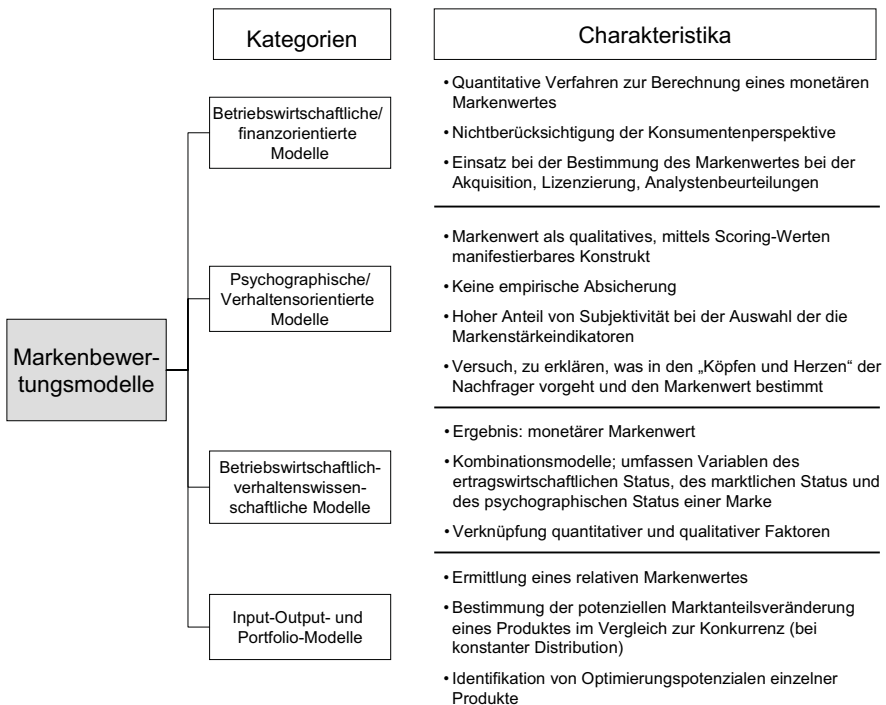
Abbildung 9-2 zeigt für die vier Gruppen von Markenbewertungsansätzen die jeweils wichtigsten Vertreter.

Abbildung 9-2: Systematisierung der Markenbewertungsansätze



Die wesentlichen Kennzeichen der vier Modellkategorien sind in **Abbildung 9-3** zusammengefasst. Aus jeder der vier Kategorien sollen im folgenden ausgewählte Ansätze ausführlich vorgestellt werden. Bezüglich der methodischen Vorgehensweise lassen sich kompositionelle und dekompositionelle Modelle unterscheiden. Die finanzorientierten Ansätze fassen überwiegend markenspezifische Einzelaspekte zu einem Markenwert zusammen, d.h. sie komponieren die einzelnen Wertkomponenten zum Markenwert. Andere Ansätze, wie die Conjoint-Analyse, unterziehen die Marke einer ganzheitlichen Bewertung, indem der Teilbeitrag jeder Produkteigenschaft zum Markenwert dekomponiert wird (Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 68).

Abbildung 9-3: Charakteristika der vier Modellkategorien



Quelle: Zimmermann et al. (2001), S. 22.

9.2.1 Finanzorientierte Ansätze

Die betriebswirtschaftlichen Markenbewertungsmodelle betrachten die Marke als immateriellen Vermögensgegenstand und zielen auf eine monetäre Bestimmung des Markenwertes ab. Entsprechend der in Abschnitt 3.2.1 vorgestellten beiden Perspektiven des monetären Markenwertes lassen sich auch bei den finanzorientierten Ansätzen gewinnorientierte (einperiodige) und investitionstheoretische (periodenübergreifende) Ansätze der Markenwertmessung unterscheiden. Daneben existieren noch kostenorientierte Ansätze.

Kostenorientierte Ansätze

Die kostenorientierten Markenbewertungsverfahren basieren auf dem Substanzwertverfahren und verwenden die mit einem Vermögensgegenstand verbundenen Kosten als Wertmaßstab (Heider/Strehlau 2000, S. 502). Die Modelle unterscheiden anhand des Zeitpunktes der Kostenbetrachtung zwischen der Bewertung mit **historischen Kosten** und der gegenwartsbezogenen Bewertung zu **Wiederbeschaffungskosten**. Bei ersterer Vorgehensweise wird die Marke auf Basis sämtlicher vergangener Kosten des Markenaufbaus bewertet, wobei in direkte und indirekte Kosten der Marke unterschieden wird (Berndt/Sander 1994, S. 1361). Diese bis zum Betrachtungszeitpunkt angefallenen Kosten sind objektiv und buchhalterisch erfasst. Insofern können sie problemlos addiert werden. Der mit dieser Methode ermittelte Markenwert stellt jedoch kein adäquates Maß für das zukünftige Erfolgspotenzial einer Marke dar. Es erfolgt hier lediglich ein Rückgriff auf vergangene Kosten, welche allerdings in keinem direktem Zusammenhang zu zukünftigen Einnahmen stehen. Ein potenzieller Erwerber der Marke berücksichtigt aber in seinem Kaufpreis lediglich jene Erträge, die er in Zukunft zu erwirtschaften hofft. Der potenzielle Verkäufer einer Marke lässt sich diejenigen Erträge, die er ab dem Übernahmezeitpunkt verliert, vergüten.

Bei der Bewertung zu Wiederbeschaffungskosten werden die Aufwendungen, die heute nötig wären, um eine identische Marke zu kreieren, die bei gleichem Risiko die gleichen Zahlungsströme generiert, als Maßstab für den Markenwert herangezogen. Grundlage ist hier also die Summe der imaginären, aktuellen Anschaffungskosten einer Marke gleicher Stärke. Der Markenwert entspricht somit dem Reproduktionswert der Marke (Schlaberg 1997, S. 262). Es wird also angenommen, dass das Bewertungsobjekt komplett wiederherstellbar ist. Es stellt sich jedoch die Frage, ob angesichts der bestehenden Marktbedingungen Marken generell neu geschaffen werden können und vergleichbare Erfolge aufweisen wie z. B. die Klassiker Coca Cola (Markteinführung 1886) oder Maggi (Markteinführung 1887). Zudem erscheint die Schätzung der mit der Schaffung einer vergleichbaren Marke verbundenen Kosten unzweckmäßig, da genaue Angaben, welche Summen über welchen Zeitraum zu leisten sind, wegen der mangelnden Markttransparenz kaum möglich sind.

Gewinnorientierte Ansätze

Diese Ansätze ermitteln einen vergangenheitsorientierten, meist auf die abgelaufene Rechnungsperiode bezogenen Markenwert i.S. einer buchhalterischen Größe (Periodengewinn).

Ein solcher, auf dem traditionellen Prinzip der Unternehmensbewertung aufbauender Markenbewertungsansatz stammt von **Repenn**. Bei diesem Modell wird der Markenwert anhand des Grundwertes und des Betriebswertes der Marke ermittelt. Kosten für Schaffung und Erhaltung der Marke bilden hierbei den Grundwert (Entwicklungskosten, Patentgebühren, Kosten für Kollisionsüberwachung), während für den Betriebswert 10 % des Fünfjahres-Durchschnittsumsatzes (so genannter Repenn-Faktor) angesetzt wird. Desweiteren werden in den Betriebswert Umsatzwirkungen der Marke auf andere Geschäftsbereiche des Konzerns (etwa Merchandisingeinnahmen) sowie Lizenzgewinne einbezogen (Repenn 1998, S. 36 ff.). Im Ergebnis wird hier ein jahresbezogener Markenwert ausgewiesen, eine Betrachtung diskontierter zukünftiger Periodenwerte findet nicht statt.

Preispremiumorientierte Ansätze gehen davon aus, dass ein Unternehmen für eine Marke Preisaufschläge aufgrund von diversen Markeneigenschaften wie Markenbekanntheit, Image etc. durchsetzen kann (Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 71). Ein Preis-Premium stellt den Preisaufschlag dar, den ein Konsument für eine Marke im Vergleich zu einem unmarkierten Produkt zu zahlen bereit ist. Der monetäre Markenwert bestimmt sich aus der Differenz zwischen dem Preis des Markenproduktes und einem unmarkierten, ansonsten gleichartigen Produkt (Kapferer 1992, S. 305). Im **Modell von Sander** wird der Anteil einer Marke am Gesamterlös eines Unternehmens durch hedonische Regression bestimmt. Dieser auf der hedonischen Preistheorie basierende Ansatz geht davon aus, dass die am Markt beobachtbaren Preisvariationen verschiedener Produktalternativen durch die Merkmalsunterschiede, z.B. auch des Markenzeichens, zu erklären sind (Sander 1994, S. 120 ff.). Hierbei werden die Marke sowie andere nutzenstiftende Produkteigenschaften (Leistungsstifter) als unabhängige Variablen auf den Erlös regressiert, wodurch eine hedonische Preisfunktion entsteht. Die Regressionsgewichte lassen sich dann als Erlösanteile bzw. Preise der einzelnen Produkteigenschaften interpretieren. Das Regressionsgewicht der Marke spiegelt also den hedonischen Preis der Marke wider, d.h. den Prozentsatz des Erlöses (abhängige Variable), der allein auf die Marke zurückzuführen ist. Wird dieser Erlös mit der Anzahl der markierten und im betrachteten Jahr abgesetzten Produkte multipliziert, so ergibt sich der markenspezifische Umsatz, welcher allein auf die Existenz der Marke zurückzuführen ist. Hiervon sind die markenspezifischen Kosten zu subtrahieren, um den Gewinn, der ausschließlich auf die Marke zurückzuführen ist, festzustellen. Zu den markenspezifischen Kosten zählen sämtliche Kosten, welche nicht auftreten würden, wenn das entsprechende Produkt als unmarkiertes Produkt angeboten werden würde, z.B. Kosten der Markenzeichen- und -namensentwicklung, der Etikettierung, des Markenschutzes usw. (Sander 1995, S. 78).

Das **Modell von Crimmins** erfasst dagegen den Markenwert anhand dreier Dimensionen: der Höhe, der Breite und des Inhalts des Markenwertes (Crimmins 1992, S. 141). Auch hierbei wird durch Konsumentenbefragungen die Zahlungsbereitschaft bestimmt. Die Höhe des Markenwertes repräsentiert hierbei den prozentualen Mehrwert der Markierung und wird durch die Preisdifferenz ermittelt, bei der ein Konsument indifferent zwischen zwei Marken wird.

Ansätze auf Basis der **Conjoint-Analyse** zählen ebenfalls zu den preispremiumorientierten Ansätzen, wobei der Markenwert in diesem Fall dekompositionell bestimmt wird. Aus globalen Präferenzurteilen der Konsumenten über Produktkonzepte als Ganzes (die als Bündel von Eigenschaften beschrieben werden) wird der Teilnutzenwert der Marke ermittelt und mit der Absatzmenge multipliziert (Sattler 1998, S. 197). Die Conjoint-Analyse eignet sich zur Trennung von produkt- und markenspezifischen Einflussfaktoren auf den Preis. Durch den indirekten Rückschluss von Gesamturteilen auf Teilnutzenwerte für die einzelnen Merkmale werden zuverlässigere Befragungsergebnisse erzielt als bei der direkten Befragung nach Einzelurteilen (Kriegbaum 2001, S. 96).

Die Verwendung von Preispremium-Verfahren wird in der Literatur kritisch diskutiert, da häufig kein dem markierten Produkt äquivalentes Gattungsprodukt existiert. Findet sich tatsächlich eines, so handelt es sich entweder um ein Produkt aus eigener Herstellung und folglich um kein echtes generisches Äquivalent oder es ist das Produkt eines Wettbewerbers. Hier stellt sich das Problem der Datenbeschaffung. Die alleinige Betrachtung der Preisprämie vernachlässigt außerdem diejenigen Marken, die kaum teurer als markenlose Produkte sind, aufgrund ihrer Markierung allerdings einen höheren Absatz erzielen können. Solche Marken, wie bspw. Swatch, ziehen ihren Gewinn aus dem Absatzvolumen und der Produktivität und hätten nach der preispremiumbasierten Bewertung einen Markenwert gegen Null. Eine Untersuchung von Nischenprodukten kann zu einer Überschätzung des Markenwertes führen, während Produkte auf Massenmärkten wegen der geringen Preisspanne unterbewertet werden (Günther/Kriegbaum 2001, S. 132).

Investitionstheoretische Ansätze

Diesen Ansätzen ist gemein, dass sie einen langfristigen, zukunftsorientierten Markenwert ermitteln. Letztlich wird versucht, den Shareholder Value einer Marke zu bestimmen, d.h. den **Kapitalwert** aller jetzigen und zukünftigen Cash Flows, die aufgrund der Marke erzielt werden. Dabei werden die Cash Flows aller Perioden des Planungs- bzw. Prognosezeitraums (in der Regel fünf Jahre) einbezogen. Damit können, im Gegensatz zu den gewinnorientierten Ansätzen, alle Einflüsse einer Marke auf den Unternehmenswert berücksichtigt werden (Srivistava/Shervani/Fahey 1998, S. 9). Idealerweise müsste ein vollständiger Ansatz der langfristigen Markenbewertung die

Einflüsse einer Marke auf alle vier in Abschnitt 1.4.4 dargestellten **Treiber des Unternehmenswertes** abbilden, die sich wie folgt darstellen:

- Marken wirken erstens auf die **Höhe des Freien Cash Flow**. Sie eröffnen neue Wachstumschancen und helfen damit, unter der Voraussetzung einer strategisch guten Führung, höhere Erlöse zu erzielen als „namenlose“ Produkte. Der Kunde zeigt aufgrund des glaubhaft kommunizierten Leistungsversprechens der Marke eine hohe Zahlungsbereitschaft in Form eines Preispremiums. Eine Zunahme des Cash Flow ist zudem auch durch die Reduzierung der Kosten möglich. Eine hohe Markenloyalität der Konsumenten wirkt sich in einem relativ geringen Investitionsaufwand beim Kundenmanagement aus, da bekanntermaßen die Kundenstammpflege günstiger ausfällt als die Neukundengewinnung (Aaker 1992, S. 30).
- Markenunternehmen können über Maßnahmen der Markenführung zweitens den **Zeitpunkt des Eingangs des Freien Cash Flow** beeinflussen, indem die Reaktionsbereitschaft der Konsumenten auf die Marke erhöht bzw. positiv beeinflusst wird. So kann durch eine leichtere Wiedererkennbarkeit der Marke und ein stärkeres Image erreicht werden, dass die Marke wahrscheinlicher gekauft, akzeptiert und anderen zügiger als sonst weiterempfohlen wird (Farquhar 1989, S. 25).
- Zeigen Nachfrager in Bezug auf eine Marke ein hohes Maß an Zufriedenheit und Treue, erhöht sich drittens die Wahrscheinlichkeit, dass damit auch nachhaltig hohe Umsätze erzielt werden. Dadurch sind niedrige Umsatzschwankungen (**geringere Volatilität**) im Zeitablauf zu erwarten. Das wirkt sich auf die Kapitalkosten aus, indem der Diskontierungszins für die Kapitalkosten aufgrund eines niedrigeren Risikos gesenkt wird (Srivistava/Shervani/Fahey 1998, S. 12).
- Viertens kann durch starke Marken der **Residualwert** einer Geschäftseinheit nachhaltig gesteigert werden, indem ein großer Stamm markentreuer Kunden aufgebaut wird, der durch den Kauf von Folgeprodukten (Cross Buying) und das Anwerben weiterer potenzieller Kunden durch Referenzen zu einer Erweiterung des Kundenstamms in der langen Zukunft, d.h. zur Sicherung von Zahlungsströmen über den Planungshorizont hinaus, beiträgt (Srivistava/Shervani/Fahey 1998, S. 13).

Natürlich werden von den bestehenden periodenübergreifenden Markenwertmodellen immer nur bestimmte Aspekte betrachtet. Einige Ansätze sollen nun vorgestellt werden.

Die **kapitalmarktorientierten Modelle** versuchen den Wert der Marke am Börsenwert oder am potenziellen Verkaufspreis einer Marke (Marktwert) festzumachen. Da für eine Marke generell kein eigener Markt besteht und folglich auch kein Marktpreis existiert, bietet der Kapitalmarkt die Möglichkeit, den Wert der Marke objektiv zu bestimmen. Generell gilt hier die Annahme, dass die Marke so viel wert ist, wie ein Käufer bereit ist, maximal dafür zu bezahlen. Das **Börsenwertmodell von Simon/Sullivan** stützt sich auf die Annahme, dass eine positive Differenz von Börsenwert (Aktienpreis x Aktienstückzahl) zum Buchwert der materiellen Vermögensge-

genstände und übrigen immateriellen Assets auf das Erfolgspotenzial des Vermögensgegenstandes „Marke“ hinweist. Bei Mehrmarken-Unternehmen ist nach Umsatzanteilen bzw. Gewinnanteilen zu quotieren. Unter der Annahme, Kapitalmärkte verarbeiten alle verfügbaren Informationen im Aktienkurs, d. h. sie seien effizient, müssen sich Veränderungen des Markenwertes durch bestimmte Marketingmaßnahmen im Aktienkurs niederschlagen (Böcking/Nowak 1999, S. 174 ff.). *Simon/Sullivan* setzen bei ihrem Modell den Markenwert in einen funktionalen Zusammenhang zum Börsenwert des Unternehmens. Über eine Aufgliederung des Unternehmenswertes mittels Regressionsanalyse ergibt sich eine Funktion, die den Markenwert als abhängige Variable den Werbeausgaben, dem Alter der Marke, dem Zeitpunkt des Markteintrittes relativ zu den Wettbewerbern und dem markenbezogenen Marktanteil als unabhängigen Variablen gegenüberstellt (Simon/Sullivan 1993, S. 29 ff.).

Der entscheidende Kritikpunkt ergibt sich allerdings aus der Frage, ob der Aktienkurs den realen Wert eines Unternehmens oder einer Marke widerspiegeln kann. Wenn dies der Fall ist, dann hätten die am Neuen Markt notierten Unternehmen vor dem Crash einen viel höheren Markenwert besessen als alte, gut eingeführte Marken (Esch/Geus 2001, S. 26). Ebenfalls negativ ist die Begrenzung der Anwendbarkeit auf börsennotierte Unternehmen, da in Deutschland relativ wenig Unternehmen an der Börse gehandelt werden. Die Anwendung auf alle (auch nicht börsennotierte) Unternehmen auszuweiten, indem börsennotierte Vergleichsunternehmen herangezogen werden, muss abgelehnt werden, da hier das Problem der mangelnden „Ähnlichkeit“ von Unternehmen besteht und kapitalmarktnotierte Unternehmen wegen ihrer Marktfähigkeit einen höheren Marktwert erzielen als nicht börsennotierte Unternehmen (Nowack 2000, S. 167 f.).

Nach der **marktwertorientierten Methode** entspricht der Markenwert dem Preis, der beim Verkauf der Marke erzielt wurde bzw. erzielbar wäre. Um den potenziellen Verkaufspreis zu bestimmen, wird der beim Verkauf vergleichbarer Marken bereits am Markt erzielte Preis verwendet. Ausgehend von Referenzwerten abgeschlossener Transaktionen wird zunächst ein Markenwert vorgegeben, der je nach Übereinstimmung der marktrelevanten spezifischen Eigenschaftsausprägungen der Marke mit dem Vergleichsobjekt nach oben oder unten angepasst wird (Zimmermann et al. 2001, S. 33; Kriegbaum 1998, S. 12). Allerdings weisen beide Methoden einige Schwächen auf. So wird unterstellt, dass alle Markenwert generierenden Marketingmaßnahmen auffällig und am Markt sichtbar sind. Es muss sich also um einen transparenten Markt handeln. Wenn die den Markenwert beeinflussenden Informationen gar nicht oder nur langsam im Kapitalmarkt diffundieren, wäre die Reaktion des Aktienmarktes nicht der Markenwertentwicklung zuzuschreiben und das Konzept würde seiner Basislogik entbehren. Das Modell ist ferner nur auf Markenunternehmen anwendbar, die an der Börse notiert sind (Kapitalgesellschaften). Außerdem eignet es sich vorwiegend für Einmarkenunternehmen, da bei Mehrmarkenunternehmen die Wertzuordnung durch Quotierung nur eine Näherungslösung erlaubt.

Der Markenwert ergibt sich beim **ertragswertorientierten Verfahren nach Kern** durch den Barwert aller zukünftigen auf die Marke zurückzuführenden Gewinne. Diese Reinerträge werden mit einem Kalkulationszinssatz diskontiert, der Risikoaspekte berücksichtigt. Aufgrund zahlreicher Faktoren, die auf den Gewinn einwirken aber nicht mit der Markierung in Zusammenhang stehen, wählt er statt dem Gewinn den Umsatz als Berechnungsgröße, indem er eine Umsatzrendite von 4-6 % je nach Branche unterstellt (Kern 1962, S. 26 f.). Der Markenwert ist in diesem Modell eine Funktion des Umsatzes. Steigende Umsätze gehen nach Kern mit einem degressiv steigenden Markenwert einher. Um die Verkehrsgeltung und den rechtlichen Schutz der Marke zu berücksichtigen, führt er noch den Lizenzsatz als marktorientierte Variable in die Formel ein, die mit 1 % bis 2 % angesetzt wird (Kern 1962, S. 27):

$$W = \sqrt[3]{U^2} \times L \times \frac{q^n - 1}{q^n \times (q - 1)}$$

W = Wert des Warenzeichens

U = Durchschnittliche Umsatzerwartung pro Jahr

L = Branchenüblicher Lizenzsatz

n = Zeitdauer der Umsatzerwartung in Jahren

q = 1+r/100 (Rentenbarwertfaktor) mit r = landesüblicher Zinsfuß

Das Risiko findet, ähnlich zur Vorgehensweise in der Unternehmensbewertung, im Zinsfuß r und somit im Faktor q durch entsprechende Zuschläge Berücksichtigung. Ein hohes wahrgenommenes Risiko führt über hohe Risikozuschläge zu hohen Werten von r und verringert somit entsprechend den Markenwert (Kern 1962, S. 28).

Kritisch ist anzumerken, dass die Annahme der degressiven Markenwertentwicklung nicht belegt werden kann. Auch theoretisch scheint sie nicht plausibel, denn Umsatzsteigerungen resultieren in nennenswerter Form aus Absatzsteigerungen. Wachsende Mengen und folglich Marktanteile haben aber einen die Marke stützenden, für die Verkehrsgeltung, Verbreitung und Reputation der Marke eher förderlichen Effekt. Kritisch ist weiter anzumerken, dass durch die fast willkürliche Festlegung der Werte für den Lizenzsatz L , den zu berücksichtigenden Zeitraum n und den landesüblichen Zinssatz r erhebliche subjektive Ermessensspielräume und folglich auch Beeinflussungspotenzial hinsichtlich des Markenwertes bestehen (Sander 1994, S. 91). Weiterhin stellt die Nichtbeachtung der markenspezifischen Kosten eine zu starke Vereinfachung der Realität dar.

Eine andere Vorgehenseise der Markenwertberechnung folgt das **lizenzbasierte Modell von Consor**. Auf Basis von Archivdaten von Lizenz- und Verkaufstransaktionen wird

durch einen Vergleich eine marktübliche Markenlizenzgebühr bestimmt. Diese wird multipliziert mit der verbleibenden Lebensdauer der Marke, mit der jährlichen Wachstumsrate des Umsatzes und mit dem aktuellen Jahresumsatz – unter Berücksichtigung eines Diskontsatzes – und führt letztlich zum Markenwert (Zimmermann et al. 2001, S. 37).

Es wird deutlich, dass finanzwirtschaftliche Verfahren sich v.a. für solche Bewertungszwecke eignen, in denen ein in Geldeinheiten bezifferbare Größe als Wertäquivalent der Marke benötigt wird. Ein monetärer Markenwert wird vor allem dann benötigt, wenn es um die Markenbilanzierung, den Verkauf oder Kauf von Marken, um Markenlizenzvergaben oder um die Schadensbemessung von Marken geht (Riedel 1996, S. 41). Es ist jedoch ersichtlich, dass bei der Markenbewertung zum Zwecke der Markenführung eine alleinige Kenntnis der quantitativen Größen nicht ausreicht. Um Maßnahmen und Instrumente des Markenmanagement zu planen und zu steuern, sind Ansätze erforderlich, die an den Ursachen des monetären Markenwertes ansetzen (Drees 1999, S. 17; Esch 1999a, S. 964). Hierfür sind verhaltensorientierte Markenwertmodelle zweckmäßig. Im Gegensatz zu den monetären Ansätzen versuchen die verhaltenswissenschaftlichen Modelle, den nicht-monetären Wert einer Marke in Form der Markenstärke (vgl. Abschnitt 3.2.2) zu ermitteln.

9.2.2 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze

Die Kritik einer ausschließlichen Berücksichtigung von monetär ausdrückbaren Größen bei den finanzorientierten Markenbewertungsmodellen hat zur Entwicklung verhaltenswissenschaftlich ausgerichteter Ansätze geführt. Sie konzentrieren sich auf Konsumentenbeurteilungen und betrachten den Markenwert als das Ergebnis von psychografischen (kognitiven und affektiven) sowie verhaltensbezogenen Prozessen, die eine Marke auslöst bzw. die mit einer Marke verknüpft sind (Zimmermann et al. 2001, S. 46 ff.; Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 88). Die Modelle zur Messung der Markenstärke können damit auch als Modelle der **nachfragerorientierten Markenbewertung** aufgefasst werden. Im Folgenden werden die Ansätze von *Aaker*, *Kapferer* und *Keller* dargestellt.

Modell von Aaker

Aaker rückt in seinem Markenwertansatz erstmalig den Konsumenten in den Mittelpunkt der Betrachtung und analysiert den Markenwert als rein qualitatives Konstrukt. Für *Aaker* ist die Marke ein Zeichen, das eine Menge von mentalen Aktiva und Passiva hervorruft und so der Identifizierung von Produkten dient. Er bestimmt fünf Dimensionen des Markenwertes: die Markentreue, die wahrgenommene Qualität, die Bekanntheit des Namens, Markenassoziationen und andere Markenvorgänge (Aaker 1992, S. 29). Die Markentreue bildet das Herzstück des Markenwertes und drückt die Verbundenheit eines Nachfragers mit einer Marke aus. Die Markenbekanntheit kann die Voraussetzung dafür sein, dass eine Marke überhaupt in die Kaufentscheidung einbezogen wird. Unter Qualitätserwartung

versteht *Aaker* „the customer’s perception of the overall quality or superiority of a product or service with respect to its intended purpose, relative to alternatives“ (Aaker 1991, S. 85). Markenspezifische Assoziationen beziehen sich auf Eigenschaften, die der Verbraucher der Marke zuschreibt. Sie können die Marke mit zusätzlichen, angenommenen Eigenschaften versehen und einen Zusatznutzen bilden, welcher beim Konsumenten zu einem positiven Gefühl der Sicherheit, des Vertrauens, der Exklusivität etc. führt. Andere Markenvorzüge beziehen sich auf juristische und institutionelle Vorteile, die eine Marke bieten kann und die den Markenwert stützen. Dazu zählen das Ausmaß des rechtlichen Schutzes des Markenzeichens sowie die Märkte und Vertriebskanäle, die durch das Markenzeichen erschlossen werden. *Aakers* Modell ist ein viel zitierter Ansatz, der die Einflussfaktoren der Markenwertbildung aus Sicht des Konsumenten aufzuzeigen versucht. Allerdings sind die von *Aaker* identifizierten Faktoren nicht nur Determinanten, sondern auch Folgen des Markenwertes (wie etwa die Markentreue). Insofern erfolgt eine Vermengung von Input- und Outputgrößen der „Markenwertproduktion“.

Modell von Kapferer

Nach *Kapferer* erwächst der Markenwert aus der emotionalen Verbindung des Konsumenten zur Marke und steht in engem Zusammenhang zum Unternehmenswert. „Beziehungen“ zu einer Marke erzeugen einen Nutzen, indem das Transaktionsrisiko sowohl für den Markenartikelhersteller als auch für den Konsumenten reduziert wird. Ein Markensystem setzt dabei beim Konsumenten an, der durch Probierkäufe und dadurch ausgelöste habitualisierte Wiederholungskäufe dem Unternehmen Marktanteile und Gewinne sichert, die wieder in die Stärkung des Markensystems investiert werden. Im Rahmen der zahlreichen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge stehen der Kauf und die emotional-kognitiven Prozesse des Konsumenten in der Nachkaufphase im Mittelpunkt der Betrachtung (Kapferer 1992, S. 188 ff.). Prinzipiell unterstellt *Kapferer* ein System, welches durch positive Rückkopplungen eine Markenwertspirale in Gang setzt. Die reinvestierten Markenerträge führen langfristig zu steigenden finanziellen Erträgen aus der Marke, woraus eine Art „Perpetuum mobile“ der Markenführung resultiert. Allerdings werden Veränderungen bei den Nachfragern (neue bzw. steigende Ansprüche, Variety Seeking), Strategien der Wettbewerber und andere Faktoren nicht berücksichtigt, die bremsend auf diesen Prozess wirken können.

Modell von Keller

Im **Ansatz von Keller** hängt der Markenwert vom Markenwissen ab, das sich durch den Vergleich von emotionalen und kognitiven Komponenten eines Markenartikels mit einem anonymen Produkt ergibt. Markenwissen wird hierzu weiter aufgegliedert in Markenbekanntheit und Markenimage, die durch weitere, untergeordnete Dimensionen beschrieben werden (Keller 1993, S. 8). Das Wissen kann sich auf Markeneigenschaften, Markennutzen und Gesamteindruck der Marke beziehen. Die Eigenschaften

einer Marke umfassen produktbezogene Eigenschaften und solche mit einem indirekten Produktbezug (z.B. Preis, Verpackung). In Abhängigkeit von den jeweiligen Bedürfnissen der Nachfrager kann der Nutzen einer Marke funktionaler, emotionaler oder symbolischer Art sein. Der Gesamteindruck einer Marke ergibt sich schließlich aus den Einstellungen der Konsumenten. Zwar liefert *Keller* eine analytisch-konzeptionelle Beschreibung der Markenwertbildung, aber die theoretische Fundierung des Ansatzes bleibt gering. Angesichts der 14 identifizierten Determinanten ist ferner das Interdependenzproblem erheblich.

Die verhaltensorientierten Ansätze können als konzeptionelle Versuche gewertet werden, den Markenwert aus Sicht des Konsumenten zu beleuchten. Die im Folgenden dargestellten Kombinationsmodelle setzen hier an und erweitern die psychografische Markenbewertung noch um die anbieterbezogene Perspektive.

9.2.3 Kombinativ-zweistufige Ansätze (betriebswirtschaftlich- verhaltenswissenschaftliche Ansätze)

Parallel zur Hinwendung zu psychografischen Größen hat sich eine dritte Gruppe von Bewertungsmodellen etabliert. Die betriebswirtschaftlich-verhaltenswissenschaftlichen Kombinationsmodelle betrachten den monetären Markenwert als Folge des Nachfragerkaufverhaltens (Zimmermann et al. 2001, S. 55). Dazu gehören die Modelle von *Interbrand*, *Nielsen*, *Sattler* und das *BEVA-Modell*, die als Teilschritte der Markenwertmessung sowohl die Markenstärke als auch den nach bestimmten Transformationen daraus resultierenden Markengewinn integrieren.

Modell von Interbrand

Das **Modell von Interbrand** ermittelt den Markenwert in vier Schritten. Als erstes werden für die Einzelkriterien von sieben unterschiedlich gewichtete Markenstärke-Determinanten (Marktführerschaft, Internationalität, Stabilität, Markt, Zukunftsperspektiven, Marketingunterstützung und rechtlicher Schutz) anhand eines Scoring-Modells Punktwerte vergeben.

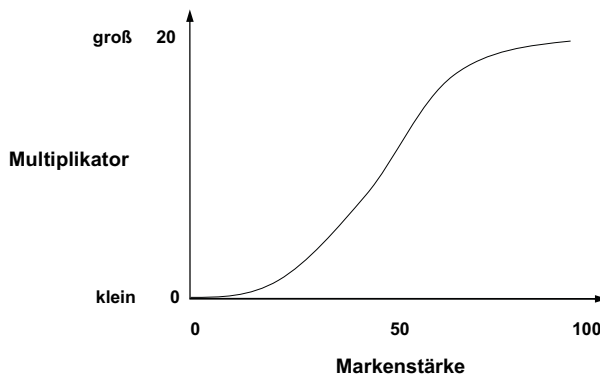
Tabelle 9-1: Determinanten der Markenstärke und ihre Gewichtung nach Interbrand

Determinanten	Maximaler Punktwert (Gewichtung)	Kriterien (Auswahl)
Marktführerschaft	25	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marktanteil des Markenproduktes ■ Distributionsdichte ■ Breite der Kundenbasis
Internationalität der Absatzmärkte	25	<ul style="list-style-type: none"> ■ Generelle Präsenz im Ausland ■ Präsenz in den Triade-Märkten ■ Marktposition im Ausland
Markenstabilität	15	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualitätserwartungen der Nachfrager ■ Bekanntheitsgrad ■ Alter der Marke
Absatzmarkt	10	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marktvolumen ■ Stabilität der Nachfrage ■ Konkurrenzstruktur
Zukunftsperspektiven der Marke	10	<ul style="list-style-type: none"> ■ Umsatzentwicklung (historisch) ■ Einschätzung zukünftiger Umsätze ■ Wachstumspotenzial der bedienten Märkte
Marketing-Unterstützung	10	<ul style="list-style-type: none"> ■ Relative Werbeausgaben ■ Werbeausgaben pro verkauftem Stück ■ Präsenz auf Messen und Ausstellungen
Schutz der Marke	5	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rechtlicher Schutz, z.B. durch Eintragung

Quelle: in Anlehnung an *Schlager* (1997), S.191.

Die erreichte Punktzahl einer Determinante ergibt sich aus der Summe der Punkte ihrer Operationalisierungskriterien. Zweitens werden die Punktwerte der sieben Determinanten gemäß ihrer jeweiligen Gewichtung (Bedeutung für den Wert der Marke) aggregiert, um zur Gesamtpunktzahl zu gelangen, die den Markenstärke-Score ergibt. Im dritten Schritt wird dieser Score, wie in **Abbildung 9-4** dargestellt, anhand einer regressionsanalytisch bestimmten, s-förmigen Transformationsfunktion in einen Markenmultiplikator überführt (Drees 1999, S. 21). Diese sog. hauseigene (proprietäre) Markenwertfunktion basiert laut Angaben von Interbrand auf den Daten hunderter realer Markenverkäufe, wobei die erzielten Marktwerte auf den Scorewert (basierend auf über 80 Einzelvariablen) regressiert wurde. Dieser wird viertens mit dem markenbezogenen 3 Jahres-Durchschnittsgewinn (der um zahlreiche Faktoren wie Inflation, Anteil Fremdmarkenproduktion, Verzinsungsanspruch bereinigt ist) multipliziert, woraus sich der monetäre Markenwert ergibt.

Abbildung 9-4: Die Transformationsfunktion des Interbrand-Modells



Wie der Begriff „proprietär“ bereits andeutet, bleibt die genaue Vorgehensweise der Markenwertermittlung im Dunkeln. So ist die Auswahl der Kriterien höchst subjektiv. Die Gewichte der einzelnen Markenstärkekriterien werden nicht aufgedeckt, desweiteren ist unklar, wie das Risikoprofil einer Marke ermittelt wird (z.B. Streuung des Umsatzes einer Marke über die Jahre?). Außerdem wird zur monetären Markenwertermittlung der Nachsteuergewinn herangezogen, was eine Abhängigkeit des Markenwertes vom geltenden Steuersystem bedeutet. Ferner führen mangelnde Unabhängigkeit sowie die fehlende funktionale Hierarchisierung der Kriterien und Korrelationen zwischen den Indikatoren zu Ergebnisverzerrungen. Einflussgrößen werden so (parallel und sukzessiv) mehrfach eingebracht, was tendenziell zu einer Überschätzung des Gesamtscores führt. Weiterhin ist kritisch anzumerken, dass eine

Trennung zwischen produkt- und markenbezogenen Faktoren nicht durchgängig praktiziert wird. So werden diese bei den verwendeten Indikatoren im Scoring-Modell vermischt, bei der Prognose des Gewinns sind allerdings nicht-markenbezogene Faktoren aus der Berechnung zu eliminieren (Günther/Kriegbaum 2001, S. 134). Ebenfalls fällt auf, dass keine Aussagen über den relevanten Markt gemacht werden. Ein großer Marktanteil in einem Massenmarkt lässt nicht unbedingt auf eine starke Marke schließen, andererseits kann ein kleiner Marktanteil in einem exklusiven Markt einen hohen Markenwert implizieren (Roeb 1994, S. 111).

Brand Performancer

Auch mit dem so genannten **Brand Performancer von Nielsen** wird die Markenwertmessung anhand von vier Teilschritten durchgeführt (Kriegbaum 1998, S. 17 Schulz/Brandmeyer 1989, S. 366 ff.):

1. Zunächst wird die gegenwärtige absolute Markenstärke MS_m als Scoring-Wert bestimmt, der das Ergebnis der Punktbewertungen von insgesamt 9 Einzelindikatoren ist, die sich aus sog. Markenbilanzen ergeben, die aus drei Kategorien (Markt, Konsumenten und Handel) bestehen. Aus den jeweiligen Markenbilanzen wird für jede der betrachteten N Marken die Markenstärke MS_j berechnet, die dann über alle Marken $j = 1 \dots N$ summiert werden. Die relative Markenstärke der betrachteten Marke m (RMS_m) ergibt sich dann als

$$RMS_m = \frac{MS_m}{\sum_j MS_j}$$

Die konzeptionelle Grundlage dieser Berechnung ist ein sog. Attraktionsmodell, welches annimmt, dass sich die Attraktivität einer Marke m in Relation zu der Anziehungskraft ergibt, die die übrigen Konkurrenzmarken auf die Konsumenten

ausüben, ausgedrückt durch die Größe $\sum_j^N MS_j$.

2. Aus der Schätzung von Marktvolumen und Umsatzrendite p . a. wird das Ertragspotenzial des Marktes (E) errechnet, welches sich als

$$E = \text{Jahresumsatz der Marke} \times \text{Umsatzrendite}$$

ergibt. Folgendes Bsp. soll der Veranschaulichung dienen: Bei einem prognostizierten Marktumsatzvolumen von 400 Mio. € und einer prognostizierten durchschnittlichen Marktumsatzrendite von 10 %, ergibt sich für den Gesamtmarkt ein Ertragspotenzial von 40 Mio. €.

3. Die Berechnung des Markenwertanteils für Marke m (MWA_m) für das Bezugsjahr ergibt sich als

$$MWA_m = RMS_m \times E$$

Besitzt nun die Marke A eine relative Markenstärke von 40 %, so ist diese mit dem Ertragspotenzial E von 40 Mio. € zu multiplizieren und es ergibt sich das Ertragspotenzial dieser Marke von 16 Mio. € für das betrachtete Jahr.

4. Das spezifische Ertragspotenzial der Marke wird für die Folgejahre prognostiziert und diskontiert. Die Berechnung des Markenwertes MW_m der Marke m erfolgt als ewige Rente:

$$MW_m = \frac{MWA_m}{r}$$

wobei r den Diskontierungszinssatz darstellt. Der Zinssatz setzt sich aus dem landesüblichen Zinssatz, einem Risikozuschlag und einem Inflationsabschlag zusammen. Der Risikozuschlag ist abhängig von der erreichten Gesamtpunktzahl bei den neun Kriterien – je niedriger diese ist, desto höher ist der Risikozuschlag und desto niedriger der monetäre Wert der Marke.

Allerdings sind bei der Ermittlung des Umsatzpotenzials, der Schätzung der Umsatzrendite und bei der Bestimmung des Risikofaktors weiterhin subjektive Einflüsse enthalten. Ein weiterer Nachteil des Modells liegt darin, dass auf die Einbeziehung von Korrekturkomponenten bezüglich der zukünftigen Entwicklung verzichtet wird. Problematisch ist außerdem, dass die Autoren keine weiteren Aussagen zur Messung der Indikatoren veröffentlichen. Die Beurteilung der Kriterien ist sehr subjektiv. Eine weitere Frage ergibt sich aus dem Zusammenhang zwischen Markenstärke und anteiligem Ertragspotenzial des Marktes. Es ist unklar, wie anhand der durch die Kriterien ermittelten Markenstärke eine theoretisch korrekte Berechnung des Umsatzpotenzials möglich ist. Im Brand Performancer bedeutet dies, dass markenlose Produkte, die aufgrund ihres günstigen Preises erworben werden, allerdings wegen der fehlenden Markierung einen Markenwert von null aufweisen, keinen Anteil am Ertragspotenzial haben (Kriegbaum 2001, S. 133).

BEVA-Modell

Ein aktuelles Markenbewertungsmodell stellt der modular aufgebaute **Brand Equity Valuator for Accounting (BEVA-Modell)** dar. Es wurde von BBDO und Ernst & Young in Kooperation mit dem Lehrstuhl für Marketing II der Universität Mannheim entwickelt. Es stellt somit eine Verknüpfung von Wirtschaftsprüfung/Steuerlehre und Marketingtheorie dar. Neben der verhaltenswissenschaftlichen Fundierung ist die Berücksichtigung der **Konventionen wirtschaftsprüferischer Bewertungspraxis** als ein

Erfolgsfaktor für die Etablierung eines Markenbewertungsmodells anzusehen. Nur so wird eine hohe Akzeptanz des Verfahrens auch im Finanzbereich und im Rechnungswesen von Unternehmen gewährleistet, die in der Regel nur erreichbar ist, wenn reine Marketingansätze durch etablierte und gängige Vorgehensweisen bei der Bewertung materieller Vermögensgegenstände abgesichert werden. Zu diesen Vorgehensweisen gehört das Lizenzpreisanalogieverfahren, die **Discounted Cash Flow-Methode** und das Capital Asset Pricing Model (vgl. hierzu Kapitel 10), welche dem BEVA-Modell zugrunde liegen. Das BEVA-Modell kann als integratives Modell bezeichnet werden, da es viele der in den bisherigen Modellen vorgestellten Komponenten und Vorgehensweisen vereint. Der Markenwert wird im Kern durch die ersparten Lizenzgebühren (Relief from Royalty) operationalisiert, also die Kosten, die die Lizenznahme einer vergleichbar starken Marke erfordern würde. Die vier Schritte der Bestimmung des Markenwertes nach BEVA ergeben sich wie folgt. Die Berechnung der Werte in den jeweiligen Stufen wird an einem durchgehenden Zahlenbeispiel für eine fiktive Bank gezeigt:

1. Im **ersten Schritt** wird anhand des Fünf-Stufen-Modells der Markenführung (vgl. Abschnitt 5.1.2) der Markenstatus bestimmt. Für jede Statusstufe wird anhand bestimmter Indikatoren ein Markenstärke-Score (Brand Strength Score, BSS) vergeben. Der Wert jedes Indikators ist durch Kundenbefragungen anhand einer fünfstufigen Ratingskala (1 = „niedrig ausgeprägt“ bis 5 = „hoch ausgeprägt“) zu ermitteln. Pro Indikator können somit maximal 5 Punkte erreicht werden, so dass z.B. für die dritte Stufe, die durch vier Indikatoren gemessen wird, ein Maximalpunktwert von 20 erreichbar ist. Dabei wird nicht jede Marke die fünfte Stufe erreichen. Vielmehr ist anzunehmen, dass nur wenige, reife Marken den Mythosstatus erreichen und viele Marken sich lediglich auf der dritten oder vierten Stufe befinden, was in einem geringeren Gesamtscore resultiert. Es sei angenommen, dass für die betrachtete Bank folgende Scores für die vier Stufen ermittelt wurden. $BSS_1 = 6$; $BSS_2 = 8$; $BSS_3 = 11,5$ und $BSS_4 = 14,5$. Wie erkennbar ist, hat die Bank nur die vierte Statusstufe erreicht. Es ist nicht anzunehmen, dass sich für Marken in der Finanzdienstleistungsbranche ein Mythos- oder Kultstatus aufbauen lässt und Konsumenten mit Markennamen wie Deutsche Bank oder Commerzbank eine ganze Lebensphilosophie verbinden oder diese als Sinnstiftungsinstanzen begreifen.

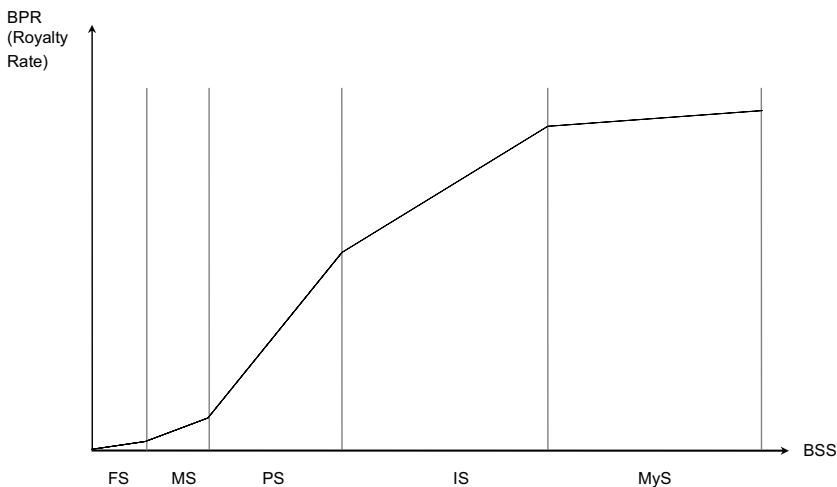
Tabelle 9-2: Indikatoren zur Ermittlung des Markenstatus

Entwicklungsstufen	Indikatoren	Max. Punktwert (BSS) pro Stufe
1 Funktionsstatus	Qualität Markenschutz	10
2 Marktstatus	Bekanntheitsgrad Distributionsgrad	10
3 Psychografischer Status	Stärke Einzigartigkeit Qualität der Assoziationen Markenpersönlichkeit	20
4 Identitätsstatus	Markenliebe Geltungsnutzen Markeninteraktionen (Community) Markenvertrauen Markenidentifikation Markenverbundenheit	30
5 Mythosstatus	Vermittlung von individuellen Werten Vermittlung von sozialen Werten „Sinnstiftung“ Zeitlosigkeit Tradition/Originalität Sehnsucht/Unerreichbarkeit	30

- Anhand einer empirisch ermittelten Transformationsfunktion wird **zweitens** der BSS jeder Stufe in eine stufenspezifische Gewinnrate (Brand Profit Rate, BPR) transformiert. Die BPR reflektiert die so genannte ersparte Lizenzgebühr (Relief from Royalty). Dabei ist die BPR-Zuwachsrage pro einem zusätzlichen Markenstärkepunkt je nach Stufe unterschiedlich hoch. Dies reflektiert die Überlegung, dass ein zusätzlicher Punkt auf der ersten oder zweiten Stufe weniger Wert ist als auf fortgeschrittenen Stufen der Markenführung. Die so für jede Stufe ermittelten BPRs werden ad-

diert. Die kumulierte BPR wird durch einen Korrekturfaktor versehen, der die Markenrelevanz in der untersuchten Branche reflektiert und der zur adjustierten BPR führt. Damit wird berücksichtigt, dass eine noch so hohe BPR nichts nützt, wenn die Marke keine Rolle im Kaufentscheidungsprozess spielt. Es sei angenommen, dass anhand einer s-förmigen Transformationsfunktion so wie in **Abbildung 9-5** dargestellt, folgende BPRs für die vier Stufen berechnet werden: $BPR_1 = 0,05$; $BPR_2 = 0,40$; $BPR_3 = 1,8$ und $BPR_4 = 0,95$. Als Gesamt-BPR ergibt sich somit ein Wert von 3,2. Es sei angenommen, dass durch eine Marktforschungsstudie etwa auf Basis einer Conjoint-Analyse eine relative Wichtigkeit der Marke für den Kaufentscheidungsprozess von 50 % ermittelt wurde. Daraus resultiert eine adjustierte BPR von 1,6 %.

Abbildung 9-5: Die Transformationskurve zur Bestimmung der stufenspezifischen BPRs



- Um den Markengewinn für jede Periode zu ermitteln, wird im **dritten Schritt** die monetäre Basis (prognostizierte markenbezogene Umsätze) mit der adjustierten BPR multipliziert. In der Regel wird die monetäre Basis nur einen Anteil der gesamten Umsätze des Unternehmens ausmachen, nämlich wenn ein Teil der Produkte unmarkiert oder unter einer anderen Marke verkauft wird. Nur bei Ein-Marken-Unternehmen, bei denen sämtliche Geschäftsbereiche mit der Marke assoziiert werden, entspricht die monetäre Basis dem Gesamtumsatz. Es sei unterstellt, dass der Gesamtumsatz der betrachteten Bank im ersten Jahr der Planungsperiode 100 Mio. € beträgt und 80 % des Umsatzes durch den Vertrieb von Finanzprodukten (Aktienfonds, Versicherungen) anderer Finanzinstitute erzielt werden. Somit beträgt die monetäre Basis 80 Mio. €, wodurch ein markenspezifi-

scher Gewinn von $0,016 \times 80 \text{ Mio.} = 1,28 \text{ Mio.} \text{ €}$ resultiert. Es wird innerhalb des Planungszeitraums mit einer Umsatzsteigerung von jährlich 5 % gerechnet.

- Die resultierenden Markengewinne werden **viertens** mittels eines markenspezifischen Zinssatzes diskontiert. Nach dem ShV-Ansatz (vgl. Kapitel 10) ist als Diskontierungsfaktor der gewichtete Kapitalkostensatz (weighted average cost of capital – wacc) heranzuziehen. Dieser ist die Summe der nach Eigen- und Fremdkapitalanteil gewichteten Eigen- und Fremdkapitalkosten. Während die Fremdkapitalkosten sehr einfach aus Verträgen ermittelbar sind (Fremdkapitalzinsen, die an Gläubigerbanken zu zahlen sind), müssen die Eigenkapitalkosten nach dem CAPM bestimmt werden. Dabei wird angenommen, dass die Eigenkapitalkosten der von den Investoren erwarteten Mindestrendite entsprechen, die realisiert werden muss, damit potenzielle Eigenkapitalgeber indifferent sind zwischen einem Investment im betrachteten Markenunternehmen und einer risikogleichen Anlage am Finanzmarkt. Diese Mindestrendite ist die Summe aus dem risikolosen Zins (also z.B. der Rendite langfristiger Staatsanleihen, die in Deutschland durch die sog. Umlaufrendite ausgewiesen wird) und einem Risikozuschlag, der das sog. unsystematische (d.h. markenspezifische) Risiko abbildet. Die Markenrisiken sind geringer, je größer der Markenstatus, also die Markenstärke, ist (Zimmermann et al. 2002, S. 19 ff.). Sie drücken sich im Beta-Faktor aus, der zur Berechnung des Risikozuschlags herangezogen wird. Es sei angenommen, dass der gewichtete Kapitalkostensatz für das Beispiel 10 % beträgt und für die Diskontierung der markenspezifischen Gewinne der zukünftigen Perioden innerhalb des Planungshorizontes heranzuziehen ist. Es sei angenommen, dass dieser 3 Jahre beträgt.

Im BEVA-Modell werden nicht nur die Markengewinne innerhalb des Planungszeitraums berücksichtigt, sondern auch der Restwert (Terminal Value). Dieser ergibt sich als Barwert der Markengewinne aller Perioden jenseits des Planungshorizontes, wobei eine unendliche Lebensdauer der Marke angenommen wird. Dies entspricht dem in der Wirtschaftsprüfung üblichen going concern-Prinzip und unterstellt, dass die Marke nicht irgendwann untergeht, sondern durch Expansionen, Transfers oder Verkäufe weiterexistiert. Der Restwert wird daher als ewige Rente modelliert. Während für unser Beispiel innerhalb des Planungszeitraums mit einer Umsatzsteigerung von 5 % gerechnet wird, wird für die Perioden nach dem Planungshorizont ein konstanter jährlicher markenspezifischer Umsatz erwartet.

Tabelle 9-3: Berechnung des Markenwertes für das Beispiel

	2005 '000 €	2006 '000 €	2007 '000 €	Terminal Value '000 €
Markenspezifische Umsätze	80.000	84.000	88.200	Ab 2008 88.200 (jährlich)
Markenspezifische Gewinne (Brand Profits)	1.280	1.344	1.411	1.411
Barwertfaktor	0,91	0,83	0,75	10
Barwert der Brand Profits	1.146,6	1.115,5	1.058,3	14.110

Die Summe aus den diskontierten Markengewinnen der Planungsperioden und dem Restwert ergibt den Markenwert. Wie **Tabelle 9-3** zeigt, beträgt der Markenwert für das Beispiel 17,43 Mio. €.

9.2.4 Input-Output-Modelle

Mit wenigen Ausnahmen konzentrieren sich die bisher behandelten drei Gruppen von Ansätzen lediglich auf die Outputseite (Ergebnisse) der Markenführung. Vor dem Hintergrund milliardenschwerer Investitionen vieler Unternehmen in den Ausbau ihrer Marken und eines zunehmenden Wettbewerbs- und Kostendrucks wird auch vom Markenmanagement mehr und mehr der Nachweis gefordert, die monetären und nicht monetären Ergebniswirkungen im Markt (Outputs) in Beziehung zu den dafür eingesetzten Ressourcen (Inputs) zu setzen (Stöckle 2004). Eine effizienzorientierte Markenführung ist erforderlich, um ein von vielen Unternehmen zunehmend beklagtes Overspending zu verhindern. Hierunter sind unproduktive Ausgabensteigerungen zu verstehen, die nicht in einer entsprechenden Erhöhung der Zielgrößen der Markenführung resultieren. Um solche zu erkennen, sind Ansätze erforderlich, die die verschiedenen Inputs und die resultierenden Outputs des Markenführungsprozesses in Relation setzen. Der Markenwert sollte demnach nicht nur als monetäre Erfolgsgröße oder als Maß der Markenstärke in den Köpfen der Konsumenten, sondern als **Output-Input-Verhältnis** aufgefasst werden (Bauer/Hammerschmidt 2002, S. 2 f.).

Als Ziel der Markenführung wird also nicht mehr die ausschließliche Optimierung der Ergebnisgrößen (z.B. Image, Bekanntheit, Preispremium), sondern eine Effizienzmaximierung vorgeschlagen. Ziel muss danach sein, die Ergebnisse relativ zu den dafür eingesetzten Ressourcen, d.h. den **Return on Brand Investment**, zu optimieren (Hammerschmidt 2005). Marken-Inputs sind „Investitionen“, die Unternehmen für den Aufbau und die Führung einer Marke einsetzen müssen. Hierunter fallen z.B.

- Kommunikations- und Distributionsaufwendungen und
- Kosten für Qualitätsmanagement.

Marken-Outputs stellen die „Erträge“ i.S. erwarteter Markenwirkungen im Markt dar. Hierzu gehören

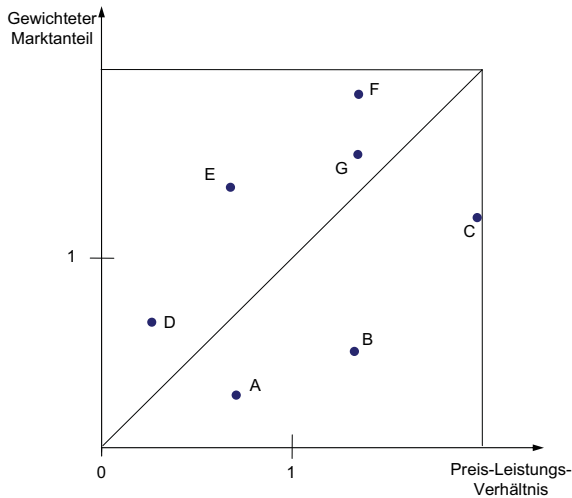
- die Erhöhung von Markenbekanntheit, Markenimage und Markentreue (psychografische, konsumentenbezogene Effekte)
- die Generierung von Markenerlösen und Preisprämien (monetäre Wirkungen).

Dadurch erfolgt eine Einbettung in einen ökonomischen Zusammenhang, der Ursache-Wirkungs-Analysen ermöglicht.

Modell von Preißner

Ein erster Ansatz, der einer effizienzorientierten Markenbewertung zuzurechnen ist, ist das **Modell von Preißner**. Nach einer Marktabgrenzung werden in den folgenden Schritten zwei Indexwerte berechnet, wobei das Preis-Leistungs-Verhältnis (als Indikator für die Marketinginvestitionen in eine Marke) als Input und der erzielte distributionsbereinigte Marktanteil als Output interpretiert werden. Diese beiden Größen werden in einer Matrix abgetragen. Implikationen für eine effiziente Markenführung ergeben sich dann aus der Position der einzelnen Marken zu einem Durchschnittswert, der als Diagonale in der Matrix abgebildet ist (Preißner 1990, S. 83 ff.). Die Positionen geben dann an, wie erfolgreich ein Markenprodukt im Vergleich zum Durchschnitt ist. Marken oberhalb der Diagonallinie werden „überkauft“, d.h. der bereinigte Marktanteil liegt über dem, der im Durchschnitt für das gebotene Preis-Leistungs-Verhältnis erreicht wird, was auf eine entsprechend starke Marke hindeutet.

Abbildung 9-6: Modell von Preißner



Quelle: Preißner (1990), S. 83.

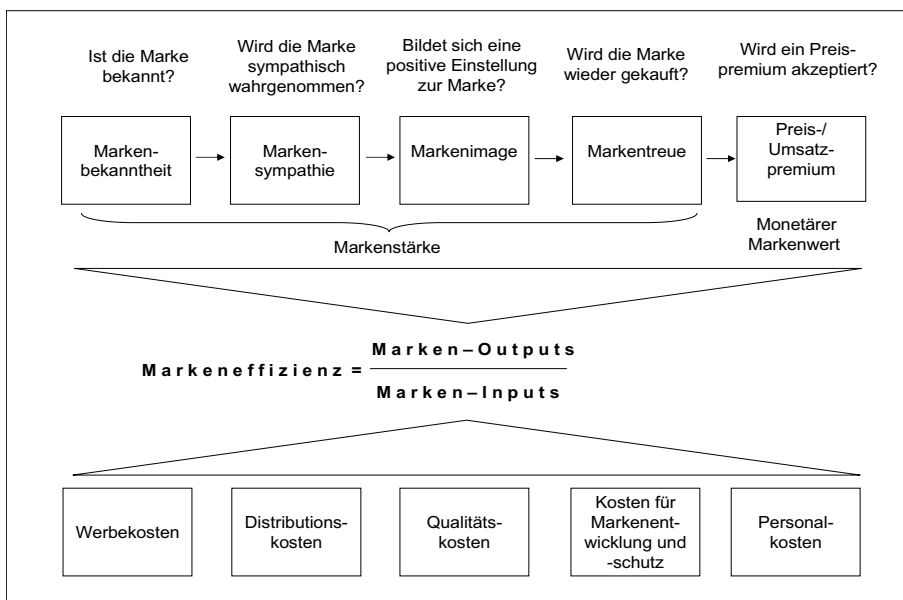
Aus dem Ansatz von Preißner ergeben sich zwei Probleme. Erstens wird der Status einer Marke nur im Vergleich zum Durchschnitt beurteilt. Als Maßstab wird also der mit einem bestimmten Preis-Leistungs-Verhältnis durchschnittlich erreichte Marktanteil angesehen. Alle Marken die oberhalb der Diagonallinie liegen, werden bereits als „effizient“ (starke Marke) eingestuft, auch wenn sie unterhalb der Marken D, E und F liegen, die offensichtlich die Benchmarks zur Bewertung darstellen sollten, weil sie für ein bestimmtes Preis-Leistungs-Niveau jeweils den maximalen Marktanteil erzielen. Zweitens wird nur ein Input und ein Output betrachtet („single input/single output-efficiency“), obwohl zahlreiche weitere Faktoren den Wert einer Marke bestimmen dürften.

Efficient Frontier Modell

Ein innovatives und umfassendes Analysemodell im Rahmen der Betrachtung des Markenwertes als Input-Output-Relation stellt das **Efficient Frontier Modell** dar (Hammerschmidt 2005). Das erste wesentliche Merkmal besteht darin, dass die **Markeneffizienz** hier als Verhältnis multipler Outputs und multipler Inputs bestimmt wird. Es erlaubt, alle relevanten Input- und Outputfaktoren bei der Bewertung zu berücksichtigen. Dieses Konzept der Markeneffizienz ermöglicht es, die in den „klassischen“ Ansätzen (8.2.1 bis 8.2.3) vorgeschlagenen Faktoren simultan zu betrachten und die daraus resultierenden einzelnen Input-Output-Relationen (z.B. Markenbekanntheit

zu Werbekosten oder Markenimage zu Qualitätskosten) zu einem Maßstab der Gesamteffizienz zu verknüpfen. Es werden alle Outputs in Relation zu allen Inputs gesetzt („total input/total output efficiency“). Die Input- und Outputgrößen, die in die Bestimmung der Markeneffizienz einfließen müssen, sind zusammenfassend in **Abbildung 9-7** dargestellt. Markeneffizienz bildet ab, wie gut es der Markenführung gelingt, die eingesetzten Inputs für Werbung, Distribution, Qualitätssicherung etc. in hohe Outputwerte auf allen fünf Kaufentscheidungsstufen zu transformieren.

Abbildung 9-7: Multidimensionale Konzeptualisierung der Markeneffizienz

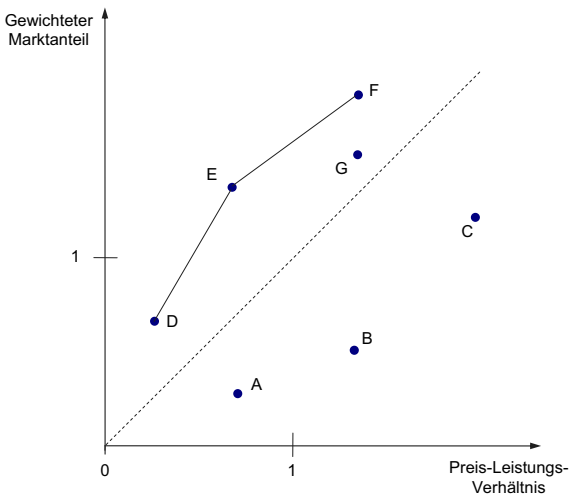


Quelle: Hammerschmidt (2005), S. 64.

Als Referenzmaßstab zur Bestimmung der Effizienz wird nicht eine Durchschnittsfunktion herangezogen, die lediglich die Average Practice der Markenführung widerspiegelt (so wie in **Abbildung 9-6** oben). Es wird stattdessen eine sog. Randfunktion (efficient frontier) bestimmt, die anzeigt, wie die besten Marken Inputs in Outputs transformieren. Grundlage des Markeneffizienzmodells ist also eine sog. Best Practice-Markenproduktionsfunktion. Durch diese Orientierung an den Best Practice-Marken wird gezeigt, welcher Output maximal und nicht durchschnittlich für einen bestimmten Input Einsatz realisierbar ist.

Als Methode zur Messung der Markeneffizienz dient die DEA, die eine moderne, aus der Produktionstheorie stammende Methode der Effizienzanalyse darstellt, die ausführlich in Kapitel 13 dieses Buches vorgestellt wird. Mit dem Markeneffizienzmodell auf Basis der DEA wird die Marke unter produktionsökonomischen Aspekten untersucht. Damit wird betont, dass auch Marken bzw. das Markenmanagement letztlich „produktive“ Systeme darstellen, die durch den Einsatz von Marketinginstrumenten (wie etwa Werbung) psychografische und finanzielle Outputs produzieren. Jede Marke wird nun in Relation zum effizienten Rand analysiert. Dieser gibt an, wie die Marken-Inputs kombiniert werden müssen, um gewünschte Marken-Outputs effizient zu „produzieren“ (also eine effiziente Input-Output-Transformation vorzunehmen). Unter Verwendung der beispielhaften Marken aus **Abbildung 9-6** lässt sich der Unterschied zwischen dem Efficient Frontier Modell und dem Modell von *Preisfner* gut veranschaulichen.

Abbildung 9-8: Efficient Frontier-Modell



Der Vergleichsmaßstab ist nun nicht mehr der Durchschnitt (gestrichelte Linie), sondern der effiziente Rand des betrachteten Marktes, der durch eine Verbindung der Marken D, E und F aufgespannt wird. Anhand dieser Referenzfunktion kann zunächst für jede Marke der aktuell erreichte Effizienzwert bestimmt werden. Dieser zeigt an, ob eine Marke schon auf der effizienten Funktion liegt und den maximal möglichen Marken-Output produziert (also zu 100 % effizient ist), was für die Marken D, E, F zutrifft, bzw. wieviel Prozent der maximal möglichen Effizienz erst erreicht ist. Wie **Abbildung 9-8** zeigt, ist Marke G, obwohl deren Performance überdurchschnittlich ist,

nicht als effizient einzustufen, wenn die Best Practice als Referenzmaßstab herangezogen wird. So liegt der aktuelle Effizienzgrad der Marke G bei ca. 80 %. Dies bedeutet, dass G nur 80 % des Outputs erzielt, den eine vergleichbare Marke auf dem Rand (hier F) mit identischem Inputeinsatz produziert. Analog heißt dies: Für den gleichen Output, den Marke G erzielt, würde F nur 80 % von deren Input benötigen.

Die Effizienz wird also relativ, d.h. im Vergleich zu einem Bezugspunkt auf dem effizienten Rand, ausgedrückt. Durch die Bestimmung einer relativen Markeneffizienz wird eine Benchmarkorientierung in die Markenbewertung integriert. Die Effizienz einer Marke wird an der Effizienz der führenden Marken der Branche relativiert. Durch die Bestimmung einer ganzen Gruppe von potenziellen Benchmarks in Form einer Referenzfunktion kann für jede Marke ein individuell geeigneter Benchmark gefunden werden, der mit der spezifischen Input-Output-Struktur der untersuchten Marke vergleichbar ist. Während für G die geeignete Referenzmarke F ist, ist als Benchmark für die ineffiziente Marke A offensichtlich der Punkt D oder E oder eine Kombination aus beiden am sinnvollsten.

Neben einer Feststellung der relativen Effizienz zeigt die DEA für alle ineffizienten Marken an, wie die einzelne Input- und Outputgrößen zu verändern sind, um effizient zu werden (Hammerschmidt 2005). Für Marke G wäre eine Senkung des Inputs (z.B. Werbekosten) um 20 % nötig, um auf den effizienten Rand zu gelangen. Die Vorgehensweise der DEA ermöglicht außerdem eine endogene Bestimmung der optimalen (bestmöglichen) Gewichte, mit der die Indikatoren in die Bestimmung des Markenwertes einfließen. Die Offenlegung der Gewichtungen der Input- und Outputparameter ist eine wesentliche Stärke der DEA. Durch die endogene Gewichtung der Input- und Outputfaktoren können zudem mehrere Marken als effizient eingestuft werden. Sie erlaubt somit, jeder ineffizienten Marke eine individuell vergleichbare Referenzmarke zuzuweisen, die Handlungsimplicationen für eine effiziente Markenführung liefert.

Die eigentliche Besonderheit der DEA liegt nun darin, dass die Effizienzanalyse auch für Fälle mit mehreren Inputs und Outputs möglich ist. Hierbei bleibt das erläuterte Grundprinzip der Effizienzmessung unverändert, es lässt sich allerdings u. U. nicht mehr grafisch veranschaulichen. Um die Effizienzwerte zu berechnen, sind dann Verfahren der linearen Programmierung erforderlich. In Kapitel 13 wird zunächst ein komplexeres Beispiel mit einem Output und zwei Inputs grafisch veranschaulicht. Anschließend wird das formale DEA-Modell vorgestellt, das notwendig ist, wenn mehr als zwei Inputs oder Outputs einzubeziehen sind.

9.3 Zusammenfassende Würdigung der dargestellten Ansätze

Die dargestellten Ansätze offenbaren diverse Stärken und Schwächen für eine Markenbewertung im Rahmen der Markenführung. Für die vier Kategorien von Ansätzen lassen sich verschiedene Kritikpunkte zusammenfassen.

9.3.1 Stärken und Schwächen

Das grundlegende Ziel der betriebswirtschaftlichen, finanzorientierten Verfahren ist die Bestimmung eines monetären Markenwertes. Dabei unterscheiden sie sich lediglich in der zeitlichen Dimension der betrachteten Einzahlungsströme (Zimmermann et al. 2001, S. 7). Die Berücksichtigung von markenspezifischen Erlösen und Kosten findet überwiegend unter dem Einsatz allgemeingültiger, etablierter betriebswirtschaftlicher Verfahren statt (Berndt/Sander 1994, S. 1359). Lediglich das Unternehmenswertkonzept von *Repenn* weist in dieser Hinsicht Lücken auf. Ein zentraler Vorteil ergibt sich aus der einfachen und preiswerten Datenerhebung und -analyse. Der Markenwert wird durch leicht erhältliche Unternehmensdaten ermittelt, die in einfachen Verfahren angewendet werden. Diese Verfahren berücksichtigen zudem auch Treiber des Markengewinns wie Umsätze, Kosten, Preisprämien, Rendite und Risiko (Schulz/Brandmeyer 1989, S. 364).

Der Hauptkritikpunkt ist die fehlende Berücksichtigung des Konsumenten bei der Markenbewertung. Die finanzwirtschaftlichen Ansätze liefern keine Informationen über die Entstehung des Markenwertes (Franzen/Trommsdorff/Riedel 1994, S. 1385 f.). Ohne kundenbezogene Informationen kann jedoch kaum eine erfolgreiche Markenführung betrieben werden. Neben den Konsumenten wird auch der Wettbewerb unzureichend betrachtet. In einigen Ansätzen werden zudem keine Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen den Markenwertkomponenten sowie wichtige Zielgrößen, wie z.B. der Umsatz, nicht berücksichtigt (Zimmermann et al. 2001, S. 23). Folglich können sie nicht zufriedenstellend zum Zwecke der Markenführung angewendet werden.

Die verhaltenswissenschaftlichen Markenwertmodelle rücken die Markenwertbildung in den Köpfen der Nachfrager in den Mittelpunkt der Betrachtung. Sie gehen von einem Zusammenhang zwischen den Markenstärkedeterminanten und gegenwärtigem bzw. zukünftigem Kaufverhalten aus, ohne aber die rein qualitativen Hinweise für die Markenführung in monetären Einheiten ausdrücken zu können. Die ausgewählten Faktoren sind zumeist nicht unabhängig, sondern lassen hohe Korrelationen vermuten. Vor allem anhand *Aakers* Ansatz wird die Input-Output-Problematik deutlich: Faktoren wie Markenqualität und -bekanntheit hängen nicht nur voneinander ab, sondern stehen dazu in einem Ursache-Wirkungs-Verhältnis. Diese Unterscheidung in Einflussgrößen und Ergebnisse findet nicht statt. Des Weiteren werden zum einen für

die Markenführung elementare strategische, wettbewerbs- und marktbezogene Aspekte nicht berücksichtigt und zum anderen keine empirischen Überprüfungen vorgenommen. Somit eignen sich diese Verfahren als Instrument der Markenführung auch nur bedingt.

Die Kombinationsmodelle erscheinen auf den ersten Blick durch die Einbeziehung der anbieter- und nachfragerorientierten Perspektive für das Markenmanagement am besten geeignet (Kriegbaum 1998, S. 20; Franzen/Trommsdorff/Riedel 1994, S. 1386). Die Bündelung von Einflussfaktoren reduziert die Komplexität der jeweiligen Modelle und ermöglicht folglich vergleichende Analysen. Nachteilig wirkt sich allerdings die subjektive, intransparente Gewichtung der Markenwertdeterminanten aus, die häufig zudem voneinander abhängen (Berndt/Sander 1994, S. 1368 f.; Drees 1999, S. 18). Dies führt zu einem verzerrten Markenwert. Auch bei den Kombinationsmodellen wird weiterhin nicht zwischen Einsatzfaktoren und Ergebnisgrößen differenziert, wodurch wiederum die Input-Output-Problematik entsteht. Hinzu kommt eine geringe theoretische Fundierung der Vorgehensweise und der getroffenen Annahmen (Zimmermann et al. 2001, S. 25). Damit weisen sie als Instrumente der Markenführung viele Unzulänglichkeiten und Ermessensspielräume auf.

Der zentrale Vorteil der Input-Output-Modelle ist eine Differenzierung der Markenwertkomponenten in Einsatzgrößen (Inputs) und Ergebnis- bzw. Wirkungsgrößen (Outputs). Weiterhin werden diese verknüpft, indem ein (produktions)funktionaler Zusammenhang zwischen den Inputs und Outputs hergestellt wird. Durch Formalisierung des Input-Output-Zusammenhangs lassen sich Verbesserungspotenziale aufdecken, die durch den Abstand zur Produktionsfunktion quantifiziert werden. Hiermit wird der Überlegung Rechnung getragen, dass sich die Produktionstheorie nicht nur auf die materielle Güterproduktion anwenden lässt, sondern auch für die Produktion intangibler „Leistungen“ bzw. Ergebnisse, wie sie in der Markenführung dominieren. Markenführung wird somit, ebenso wie die Fertigung, als produktives System begriffen, in dem Inputs in Outputs transformiert werden. Durch die Verwendung eines Effizienzwertes (Output-zu-Input-Verhältnis) als Indikator des Markenwertes wird es möglich, Marken unabhängig von ihrer Größe, dem erwirtschafteten Markengewinn etc. zu vergleichen. Markeneffizienzmodelle eröffnen den Blick dafür, dass eine Marke mit sehr geringem Preispremium oder Markenumsatz, die anhand klassischer Ansätze als schwach (d.h. wenig wertvoll) eingestuft würde, dennoch hoch effizient sein kann. Nämlich dann, wenn zur Erwirtschaftung des geringen Outputs auch nur wenig Ressourcen eingesetzt wurden.

Die Darstellung und kritische Würdigung der ausgesuchten Ansätze hat ergeben, dass jede Kategorie offensichtliche Stärken und Schwächen besitzt. In Bezug auf die Markenführung werden die zentralen Vor- und Nachteile nochmals tabellarisch zusammengefasst:

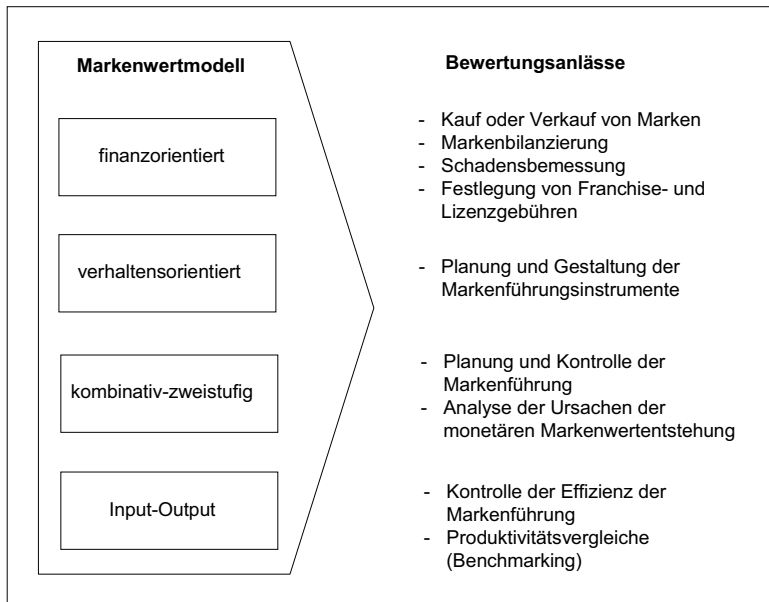
Tabelle 9-4: Vor- und Nachteile der dargestellten Markenbewertungsansätze

Kategorie	Finanzorientierte Modelle	Verhaltenswissenschaftliche Modelle	Kombinationsmodelle	Input-Output-Modelle
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einfache und preiswerte Datenerhebung und analyse ■ Berücksichtigung von quantitativen Größen ■ Theoretisch fundierte Konzepte ■ Geringe Komplexität der Ansätze 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rückgriff auf konsumenten orientierte Größen ■ Abbildung der Ursachen der Markenwertentstehung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ganzheitliche Markenwert- erfassung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verknüpfung der Input- und Outputseite ■ Benchmarkingorientierung ■ Direkte Handlungsempfehlungen aufgrund der Quantifizierung notwendiger Veränderungen
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Keine Berücksichtigung verhaltenswissenschaftlicher und wettbewerbsbezogener Einflussgrößen ■ Input-Output- Problematik 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kein quantitativen Größen ■ Subjektive Faktorengewichtung ■ Hohe Korrelationswahrscheinlichkeit der Faktoren ■ Markt, Wettbewerb und Strategie nicht berücksichtigt ■ Keine empirische Prüfung ■ Input-Output- Problematik 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hoher Subjektivitätsgrad ■ Hohe Korrelationswahrscheinlichkeit der Faktoren ■ Höhere Komplexität ■ Geringe theoretisch Fundierung ■ Input-Output- Problematik 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Keine monetären Wertangaben ■ Hohe Komplexität ■ Evtl. Akzeptanzprobleme durch unmittelbaren Ausweis schwacher (ineffizienter) Marken aufgrund vergleichender Bewertung

9.3.2 Eignung der Modelle für bestimmte Bewertungsanlässe

Eingangs wurde betont, dass die Eignung der Ansätze auch in Abhängigkeit von der jeweiligen Zielsetzung der Markenbewertung beurteilt werden muss. Eine Markenbewertung muss somit stets anlassspezifisch erfolgen. Die einzelnen Ansätze eignen sich jeweils nur für bestimmte Bewertungssituationen und Fragestellungen. Es soll daher abschließend festgehalten werden, für welche Anlässe welche Ansätze angemessen sind (vgl. **Abbildung 9-9**).

Abbildung 9-9: Markenwertmodelle und Bewertungsanlässe



Sollen konkrete Ansatzpunkte für die Steuerung und den Einsatz von Markenführungsinstrumenten gewonnen werden, muss eine Bewertung der psychologischen Markenstärke erfolgen, um Entscheidungshilfen für die Planung und Optimierung der einzelnen qualitativen Markenstärkekomponenten zu erhalten. Der Ausweis eines monetären Markenwertes ist aus dieser handlungsorientierten Perspektive nicht zwingend erforderlich, kann aber durchaus für ein kontinuierliches Monitoring des Markenbeitrags zum Shareholder Value herangezogen werden.

Für andere Bewertungsanlässe, wie z.B. die Akquisition von Marken bzw. von markenführenden Unternehmen, ist die Bestimmung eines monetären Markenwertes jedoch unumgänglich. Fragestellungen des Markenführung, insbesondere der Markensteuerung, können mit dem so ermittelten Markenwert jedoch nicht beantwortet werden. Dem Management wird somit keine Entscheidungsgrundlage geliefert, um alle Marken Aspekte so zu gestalten, dass die Marke bei den Nachfragern jene Wirkungen in Wissensstruktur, Entscheidungsprozess und Selbstverständnis erzielt, die letztlich die monetären Markenerträge steigern.

Besteht das Ziel in einer Unterstützung des gesamten Markenmanagementprozesses von der Planung der Markenführungsinstrumente bis hin zur Kontrolle der Transformation der dadurch generierten Markenstärkekomponenten in einen Markengewinn, dann sind die zweistufigen Modelle zu bevorzugen. Diese lassen sich als ganzheitliche Bewertungsmodelle interpretieren, deren Anwendung aber auch mit einem deutlich höheren Aufwand einhergeht.

Zur Kontrolle der Effizienz der Markenführung und zur Ableitung von Stellhebeln zur Effizienzsteigerung eignen sich Input-Output-Modelle. Dabei ermöglicht das DEA-basierte Efficient Frontier-Modell durch Ausweis einer relativen Effizienz zudem Produktivitätsvergleiche mit Konkurrenzmarken und zeigt Wege auf, wie der effiziente Rand des Marktes erreichbar ist.

10 Messung des Unternehmenswertes

10.1 Ansatz zur Messung des Shareholder Value

Der Shareholder Value-Ansatz bildet die Grundlage für das Verständnis der modernen Corporate Finance. Des weiteren dient er als Basis für die verschiedenen Variationen Discounted Cash Flow-basierter Methoden, die im Rahmen der (quantitativen) Unternehmensbewertung in der Due Diligence eine enorme Beutung besitzen.

Aus diesen Gründen soll der Shareholder Value-Ansatz hier in relativer Ausführlichkeit dargestellt werden. Der Shareholder Value-Ansatz ist wie das Customer Lifetime Value-Konzept (CLV) ein investitionstheoretischer Ansatz, der auf der Discounted-Cash-Flow-Methode (DCF) basiert. Ausgangspunkt der Überlegungen bildet dabei der sogenannte Operating Cash Flow des Unternehmens, der sich üblicherweise aus den folgenden Komponenten zusammensetzt:

Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)

+ Abschreibungen

+ Veränderungen der Rückstellung

= Operating Cash Flow

- Veränderung im Anlagevermögen

- Erhöhung des Nettoumlaufvermögens

- Erhöhung Kreditoren/kurzfristige Rückstellungen

- kalkulatorische Zinsen

= (Operating) Free Cash Flow (FCF)

Die Verwendung des Free Cash Flow als zentrale Berechnungsgröße des Shareholder Value trägt maßgeblich zur Bedeutung des gesamten Modells insbesondere für Aktionäre und Investoren bei. Anders als beispielsweise der Jahresüberschuss (EBIT) abstrahiert der Free Cash Flow von jeglichen bilanzpolitischen Maßnahmen und stellt damit eine aperiodische, ungeglättete und um betriebsfremde Einflüsse bereinigte Größe dar. Durch die Projektion zukünftiger Cash Flows ist eine dynamische Betrachtung möglich. Eine Prognose der Zukunftswerte ist dabei freilich mit großen Unsicherheiten behaftet, jedoch selbst in der eher konservativen betriebswirtschaftlichen

Literatur akzeptiert: „Im Rahmen von Simulationsrechnungen kann der Analytiker des Jahresabschlusses alternative zukünftige Konstellationen unterstellen und deren Ergebnisse unmittelbar errechnen“ (Jacobs 1994, S. 6).

Die Zeitreihe der (gegenwärtigen und zukünftigen) Free Cash Flows lässt nun eine Kalkulation des Barwertes (diskontierter Cash Flow) zu, der den auf einen Zeitpunkt abgezinsten Cash Flow darstellt. Die Summe aller abgezinsten Cash Flows ergeben den Kapitalwert einer Investition. Ist der Kapitalwert gleich Null, so wird gerade noch eine Mindestverzinsung des investierten Kapitals erzielt.

Das oben beschriebene Vorgehen der Diskontierung zukünftiger Einkommensströme auf Basis der Kapitalwertmethode ist dabei finanztheoretisch einwandfrei, wirft aber in der Praxis diverse Probleme auf, die sich überwiegend auf die Frage nach der Verwendung des „korrekten“ Kalkulationszinssfußes konzentrieren (Jacob/Klein 1996, S. 79 ff.).

Dieses Problem kann durch die Einführung des WACC (Weighted Average Cost of Capital) als Diskontierungsfaktor im Shareholder Value-Modell gelöst werden. Der WACC setzt sich dabei folgendermaßen zusammen:

$$WACC = r_{EK} \times \frac{EK}{EK + FK} + r_{FK} \times \frac{FK}{EK + FK} \times (1 - t)$$

r_{EK} = Eigenkapitalzinssatz

r_{FK} = Fremdkapitalzinssatz

EK = Eigenkapital

FK = Fremdkapital

$(1 - t)$ = Tax Shield

Die wesentlichen Vorteile des WACC liegen in der Berücksichtigung der Kapitalstruktur des Unternehmens und nicht zuletzt in der unproblematischen Ermittlung. Der Fremdkapitalzinssatz (Cost of Debt) ergibt sich dabei unmittelbar aus den Konditionen der Fremdkapitalüberlassung, wobei allenfalls verschiedene Quellen mit differenzierten Konditionen zu höherer Komplexität führen. Die Eigenkapitalkosten (Cost of Equity) des Unternehmens hingegen liegen nicht explizit vor. Auch hier wird ein theoretisch fundiertes und sauberes Vorgehen zugrunde gelegt, indem die Eigenkapitalkosten implizit aus der kapitalmarkttheoretischen Gedankenwelt des Capital Asset Pricing Model (CAPM) abgeleitet werden. Die hierfür maßgebliche Bestimmungsgleichung ist die sog. Wertpapiermarktlinie (Security Market Line):

$$r_U = r_0 + (\mu_M - r_0) \times \beta_U$$

r_U = Kapitalkosten (Cost of Equity)

r_0 = risikoloser Zinssatz

μ_M = Marktportfoliorendite

β_U = Betawert des Unternehmens U

Abstrahiert von der exakten formalen Herleitung der Wertpapiermarktlinie liegt dem Konzept folgende Idee zugrunde: Die Differenz zwischen der Rendite des jeweiligen Benchmark („des Marktes“) und dem risikolosen Zinssatz, bezeichnet als notwendige Überrendite im Sinne eines Risikozuschlags, wird mit einem sog. Betafaktor, korrigiert. Der Betafaktor spiegelt die Volatilität der jeweiligen Unternehmensrendite im Vergleich zur Marktrendite wider. Ist die Volatilität (also das Risiko) des Unternehmens größer als die des Marktes, so ist der Betafaktor größer 1 und der Risikozuschlag wird erhöht. Das Produkt wird nun zum risikolosen Zinssatz addiert; das Ergebnis ist die jeweilige Unternehmensrendite, die von den Anteilseignern für den Einsatz ihres Kapitals mindestens gefordert wird (Brealey/Myers/Marcus 1995, S. 256).

Der risikolose Zinssatz orientiert sich dabei in der Regel an der Rendite langfristiger Anleihen höchster Bonität, so z.B. zehnjähriger Bundesanleihen in der Bundesrepublik oder 30-jähriger US-Staatsanleihen. Die Verwendung einer Marktportfoliorendite hingegen ist nicht gänzlich unproblematisch. Roll (1977) weist in seiner Fundamentalkritik des CAPM-Modells zurecht darauf hin, dass das wahre Marktportfolio nicht zu beobachten sei, sondern immer nur Teilausschnitte. Dies ist einsichtig, fallen doch unter das eigentliche Marktportfolio auch weder börslich noch „over-the-counter“ gehandelte Anlagen, wie beispielsweise Immobilien oder auch Antiquitäten mit ihrer spezifischen und komplexeren Rendite- und Risikostruktur. Hilfsweise lassen sich gemittelte Renditen von Aktienindizes, beispielsweise des Deutschen Aktienindex DAX oder branchenspezifischer Aktienindizes (z.B. S&P Chemical, S&P Automotive), als Benchmarks verwenden. Die Verwendung des Weltaktienindex MSCI mag eine weitere Annäherung darstellen, doch auch sie vermag die Problematik des „wahren Marktportfolios“ nicht zu lösen. Probleme kann zudem die Verwendung des Betafaktors bereiten, wenn das betreffende Unternehmen nicht börsennotiert ist. Hilfsweise orientiert man sich in diesem Fall häufig an den Betas „vergleichbarer“ Unternehmen. Formal drückt sich dies in der folgenden Formel durch die Kovarianz (cov) aus. Es gilt zu erwähnen, dass die unterstellte Ähnlichkeit zwischen Unternehmen theoretisch äußerst fragwürdig ist. Der Betafaktor gibt dabei die Bewegung der Performance eines Unternehmens mit „dem Markt“ an. Formal ergibt sich Beta folgendermaßen (Haugen 1997, S. 53):

$$\beta_U = \frac{\text{cov}(r_U, \mu_M)}{\sigma_M^2}$$

r_U = Unternehmensrendite

μ_M = Marktportfoliorendite

σ_M^2 = Marktportfoli ovarianz

Das Beta kann dabei mit verschiedenen Verfahren der Regressionsanalyse aus Vergangenheitsdaten ermittelt werden. Für das Ende des festgelegten Planungshorizontes muss ein Restwert geschätzt werden. Eine Diskontierung erfolgt dann nach den üblichen finanztheoretischen Methoden. Nachfolgend wird auf die Definition und Berechnung des Firmenwertes bzw. des Shareholder Value eingegangen.

Der Shareholder Value-Ansatz kann wie folgt definiert werden: „It estimates the economic value of an investment by discounting forecasted cash flows by the cost of capital“ (Rappaport 1999, S. 32). Im einzelnen werden Firmenwert und Shareholder Value wie folgt definiert:

Firmenwert =

Barwert des zukünftigen Cash Flow aus dem operativen Geschäft über den Prognosezeitraum

+ Restwert (Endwert)

+ Marktwert der nicht betriebsnotwendigen Vermögensgegenstände

Shareholder Value (= Marktwert des Eigenkapitals) =

Firmenwert

– Schulden

Der Firmenwert setzt sich dabei aus dem Barwert der zukünftigen Cash Flows aus dem operativen Geschäft über den Prognosezeitraum zusammen. Ergänzt wird dieser um dem Restwert (Residual Value), d.h. den Barwert der Cash Flows, die über den Prognosezeitraum hinaus anfallen, zuzüglich dem Marktwert der nichtbetriebsnotwendigen Vermögensgegenstände.

Den Shareholder Value (als Marktwert des Eigenkapitals) erhält man, indem das Fremdkapital (Marktwert des Fremdkapitals) vom Firmenwert subtrahiert wird. Mathematisch ergibt sich folgende Gleichung zur Shareholder Value Berechnung:

$$ShV = \sum_{i=1}^t \frac{CF_{netto,i}}{\left(1 + \frac{r}{100}\right)^i} + \frac{E_t}{\left(1 + \frac{r}{100}\right)^t} - FK$$

ShV = Shareholder Value

t = Prognosehorizont

CF_{netto t} = frei verfügbarer (=Netto) Cash Flow vor der Investition

E_t = Endwert des Unternehmens am Ende des Prognosezeitraumes

r = Kapitalisierungszinssatz

FK = Marktwert des Fremdkapitals

Aus dieser Gleichung ist ersichtlich, dass sich die Shareholder Value-Berechnung in drei Teile untergliedert. Der erste Teil stellt alle frei verfügbaren Zahlungsströme dar, die innerhalb eines prognostizierbaren Zeitraumes anfallen. Der zweite Teil fasst die übrigen Zahlungsströme, die nicht mehr präzise geschätzt werden können, zu einem Endwert zusammen. Den dritten Teil stellt das vom Firmenwert zu subtrahierende Fremdkapital dar.

10.2 Schwächen des Shareholder Value-Konzeptes

10.2.1 Aggregationsproblematik

Ein Hauptkritikpunkt des Shareholder Value-Konzeptes richtet sich weniger gegen den Shareholder Value-Ansatz selbst, als vielmehr gegen die Vorgehensweise der Autoren, die dieses und andere Modelle der Unternehmensbewertung anwenden. Obwohl die Höhe des Shareholder Value zweifellos in besonderem Maße vom Free Cash Flow (FCF) abhängt, widmet sich doch der Großteil der Autoren vornehmlich der Diskussion der Kapitalkosten, der Finanzstruktur oder steuerlicher Aspekte. Dabei muss die Frage nach den Opportunitätskosten einer fehlerhaften Ermittlung des Diskontierungszinssatzes gegenüber einer fehlerhaften Ermittlung des FCF gestellt werden. Bei der eigentlichen FCF-Betrachtung wird darüber hinaus allzuoft das Schwergewicht allein auf dessen formelle Ableitung gelegt, anstatt die kausal vorgelagerten Stufen des FCF und ihre Wirkungen zu untersuchen. Da die Werttreiber des Shareholder

Value i.d.R. als solche nur schwer prognostizierbar sind, versucht man auf die ihnen zu Grunde liegenden Erfolgsfaktoren zuzugreifen.

Dies deutet darauf hin, dass sich der Shareholder Value-Ansatz auf einer relativ hohen Aggregationsstufe bewegt, die ohne die Zuhilfenahme von Variablen, die den Shareholder Value-Werttreibern kausal vorgelagert sind, nur schwerlich zu konkretisieren ist. Bei der alleinigen Betrachtung der strategischen Ebene, wie es beim Shareholder Value i.d.R. der Fall ist, ergibt sich das Problem, dass die Werttreiber zu Trendprojektionen verleiten. Diese Trendprojektionen sind zwar einfacher zu handhaben, jedoch berücksichtigen sie die Wirkzusammenhänge nicht. Deshalb muss die Prognose des Unternehmenswertes und dabei insbesondere die des FCF auf einer niedrigeren Aggregationsstufe stattfinden, die sich eng an operativen Erfolgsfaktoren wie Kundenzufriedenheit oder -profitabilität orientiert (Bauer/Hammerschmidt 2005, S. 332 f.).

10.2.2 Engpassfaktor „Kunde“

Vor allem bei Dienstleistungsunternehmen wie Banken, Versicherungen und Telekommunikationsfirmen sind Produkte relativ homogen und austauschbar. Im Zentrum des unternehmerischen Handelns steht demzufolge die langfristige profitable Gestaltung von Kundenbeziehungen. Diesem Umstand ist in der Unternehmensbewertung Rechnung zu tragen.

Als ein Kernproblem heutigen unternehmerischen Handelns wird der Zwiespalt zwischen Kundennutzenstiftung und Gewinnerzielungsabsicht festgestellt. „Without customer value (i.S. von Kundennutzen – Anm. d. Verfassers) there can be no shareholder value. But delivering customer value does not automatically translate into shareholder value. There are costs associated with delivering customer value“ (Rapaport 1999, S. 76).

Der Shareholder Value-Ansatz liefert hierbei jedoch keine Anhaltspunkte, wie Unternehmen die Erhöhung der Kundennutzenstiftung mit der Gewinnerzielungsabsicht vereinen können.

Für den Fall der Shareholder Value-Implementierung in einem Unternehmen und seinen Untereinheiten wird gezeigt, dass es neben den sieben Werttreibern (vgl. Kap. 4.1), die in diesem Kontext als Macro Value Drivers bezeichnet werden, auch diesen vorgelagerte sog. Micro Value Drivers geben muss, die der Konkretisierung der Makro-Werttreiber auf der Ebene des operativen Managements dienen sollen (Rapaport 1999, S. 172.).

Bemängelt werden muss, dass diese Mikro-Werttreiber zwar für die operative Planung und Projektbeurteilung eingesetzt werden können, jedoch nicht für die Prognose der Makro-Werttreiber im Rahmen einer Unternehmensbewertung geeignet sind. Noch viel gravierender ist es, dass bei genauerer Betrachtung auch diese Mikro-Werttreiber

keinen echten Kundenbezug herstellen. Als dem Makro-Werttreiber Umsatzwachstum vorgelagerte Mikro-Werttreiber werden Marktanteil, Marktgröße und Absatzmix angeführt. Für die Umsatzrendite werden Einzelhandelspreise, Personalintensität, Lohnsätze und Rohstoffpreise genannt.

Selbst wenn man dies nur als eine Vorschlagsliste betrachtet, so zeigt sich doch, dass Faktoren wie Marktanteil oder -volumen ein zu hohes Aggregationsniveau besitzen, um präzise Shareholder Value Prognosen abgeben zu können. Heterogene Märkte mit starken Unterschieden bei der Kundenprofitabilität erhöhen noch zusätzlich die Prognoseunsicherheit.

Diesen Schwächen trägt das CLV-Konzept Rechnung. Es berücksichtigt sowohl den Kunden als knappe Ressource der Unternehmung samt seiner Kostenwirkung als auch Verbundwirkungen, die zwischen den Mikro-Werttreibern bestehen. Diese Verbundwirkungen sind besonders wichtig, weil sie erst eine genaue Abschätzung der Wirkung der vorgelagerten Erfolgsfaktoren auf die Werttreiber zulassen (Bauer/Hammerschmidt/Brähler 2002, S. 337). Dabei berücksichtigt das CLV-Konzept die Erfolgsfaktoren und etwaige Verbundeffekte nicht explizit, sondern lediglich implizit durch ihre Integration in seine Teilkomponenten. So fließen bspw. Erwartungen zur Kundenzufriedenheit in die Bindungsrate mit ein oder die Innovationstätigkeit in die prognostizierte Anzahl von Neukunden pro Periode, die durch neue Produkte und Dienste gewonnen werden können. Im Kapitel „Kundenwertmessung“ wird darauf eingegangen, inwieweit der Customer Lifetime Value bzw. Customer Equity zur Unternehmenswertsteigerung eingesetzt werden kann.

10.3 Marktbasierte Assets als Bestandteile zur Steigerung des Unternehmenswertes

Eine zentrale Forderung des Shareholder Value-Ansatzes besteht darin, dass alle Unternehmensbereiche zur Wertsteigerung des Unternehmens beitragen müssen. Hierzu zählt vor allem auch das Marketing. Die Herausforderung besteht allerdings darin, inwieweit Marketingmanager den Nachweis erbringen können oder auch wollen, dass ihre Marketingmaßnahmen substantielle finanzielle Wirkungen haben.

Diese Forderung wird umso „lauter“, wenn man sich verdeutlicht, dass intangible Assets zu denen auch u.a. der Kundenstamm und die Unternehmensmarke gehören, einen maßgeblichen Betrag an der Zusammensetzung des Unternehmenswertes ausmachen.

Beinahe die Hälfte des Unternehmenswertes wird mittlerweile durch Marketing Assets (marktbasierte Vermögenswerte) bestimmt. Hierzu zählen intellektuelle und relationale Vermögenswerte, die überwiegend durch das Marketing bestimmt werden. Die

nachfolgende Auflistung zeigt einige Beispiele von intellektuellen und relationalen Vermögenswerten auf (Srivastava/Shervani/Fahey 1998). Gerade hier besteht die Aufgabe des Marketing darin, diese Vermögenswerte zu managen und deren finanziellen Auswirkungen systematisch zu messen.

Intellektuelle Vermögenswerte:

- Akkumuliertes spezifisches Wissen über das Marktumfeld
- Zugreifbare/abrufbare relevante Unternehmens- und Marktfakten
- Annahmen und Prognosen über Markt- und Wettbewerbsbedingungen

Relationale Vermögenswerte:

- Ergebnis der Beziehungen zwischen dem Unternehmen und externen Anspruchsgruppen:
 - Marken
 - Kunden
 - Händler

Ein systematischer Aufbau, Ausbau und die Steigerung dieser Vermögenswerte führt zu einer Erhöhung des Unternehmenswertes und trägt u.a. zu einer verbesserten Wettbewerbssituation bei. Das Management von marktbasieren Vermögenswerten stellt damit eine zentrale Herausforderung im Marketing dar.

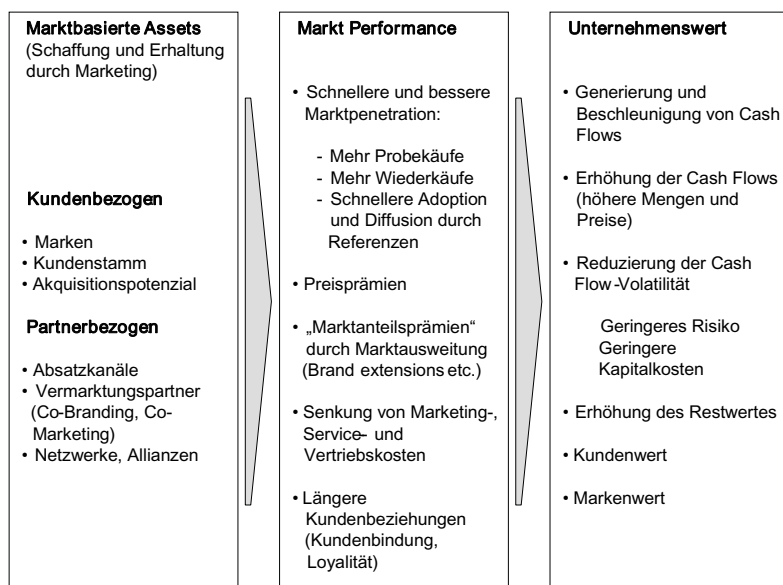
Nachfolgend sind die potentiellen Erfolgswirkungen eines systematischen marktbasieren Asset-Managements aufgeführt.

- Senkung von Kosten, z.B. im Vertrieb und Service
- Realisierung von Premiumpreisen durch höheren wahrgenommenen Wert der Leistungen
- Aufbau von Wettbewerbsbarrieren durch Steigerung von Loyalität
- Erreichung von Wettbewerbsvorsprüngen durch Erschließung von Synergien
- Schaffung von strategischen Optionen, z.B. für Markentransfers, Kooperationen

Abschließend ist in **Abbildung 10-1** die Wirkungskette ausgehend von den zuvor dargestellten Assets und deren finanziellen Wirkungen auf den Unternehmenswert zusammenfassend dargestellt. Durch strategische Marketingentscheidungen und damit verbundene Investitionen schafft sich ein Unternehmen zukünftige strategische

Markt-Ressourcen (so genannte marktbasierte Assets) die sowohl kundenbezogen (Marken, Kundenstamm, Akquisitionspotenzial) als auch partnerbezogen (wie z.B. Absatzkanäle, Vermarktungspartner, Netzwerke) sein können. Unternehmen verbessern daraufhin ihre Markt Performance, indem sie durch eine schnellere und bessere Marktpenetration mehr Probekäufe, Preisprämien etc. beim Kunden erzielen. Letztlich ergeben sich hieraus zusätzliche und „beschleunigte“ Cash Flows, die zur Erhöhung des Kunden-, Markenwerts und final zur Steigerung des Firmenwerts beitragen (Srivastava/Shervani/Fahey 1998, S. 8).

Abbildung 10-1: Wirkungskette: Marktbasierte Assets und Firmenwert



Quelle: in Anlehnung an *Srivastava/Shervani/Fahey (1998), S. 8.*

Teil IV:

Ausgewählte

Instrumente des

Performance Management

11 Benchmarking als Instrument eines wettbewerbsorientierten Performance Management

11.1 Ziele und Funktionen des Benchmarking

Der Begriff „Benchmark“ wird in der heutigen Zeit in vielen Gesellschaftsbereichen selbstverständlich verwendet. Benchmarks dienen als **Vergleichsmaßstäbe** für bestimmte Sachverhalte und beschreiben den Bezugspunkt, auf dessen Basis die eigene Leistung verglichen und verbessert werden soll. Das menschliche Bestreben nach überlegener Leistung hat zu einer Vielzahl an Richtwerten in allen möglichen Lebenslagen geführt. Beispielsweise orientieren sich Profisportler an Weltrekorden, beim Kauf eines Produktes fällen die Konsumenten ein Preisurteil auf Basis ihres Referenzpreises und die Performance einer Aktie wird relativ zu einem bestimmten Index bewertet. Richtwerte sind somit essenziell, wenn es darum geht, Anreize für eine Leistungssteigerung zu schaffen.

Auch im Performance Management von Unternehmen stellt Benchmarking inzwischen ein fundamentales Instrument dar. Auch Unternehmen orientieren sich an der Leistung anderer Unternehmen. Gerade durch den zunehmenden Wettbewerbsdruck bezüglich der Faktoren Qualität, Kosten und Zeit wird es für Unternehmen immer wichtiger, sich an den Bestleistungen und nicht nur am bisher erreichten oder erwarteten Leistungsniveau zu orientieren. Die Unternehmen sind mit zunehmend komplexeren und dynamischeren Umweltbedingungen konfrontiert. Hier spielt gerade der Faktor Zeit eine wesentliche Rolle. Kurze Produktlebenszyklen lassen beispielsweise keinen Raum für zeitintensive Forschung. Unternehmen können sich kostspielige Fehlentwicklungen nicht mehr leisten, da dies vom Kapitalmarkt und von sonstigen Anspruchsgruppen mit weitreichenden Konsequenzen abgestraft wird und ein Unternehmen an den Rand der Insolvenz treiben können. Würde sich beispielsweise herausstellen, dass eine milliarden schwere Neuproduktentwicklung eines börsennotierten Automobilherstellers am Markt scheitert, käme es gerade bei der derzeitigen unsicheren und nervösen Lage an den Kapitalmärkten mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einem Einbruch des Aktienkurses. Dadurch verschlechtert sich die Bonität des Unternehmens, Kapitalgeber sind nur bei einer höheren Risikoprämie zur Fremdkapitalvergabe bereit, was letztlich zur Handlungsunfähigkeit des Unternehmens führen kann. Um mit geringem Risiko die eigene Leistungsfähigkeit schnell zu steigern orientieren sich Unternehmen verstärkt an den Leistungen anderer Organisationen und

versuchen dadurch von deren Erfolgen und Misserfolgen zu lernen, um solche Konsequenzen auf ihrem Weg zur Bestlösung zu vermeiden.

Auch für das Performance Measurement ist das Benchmarking-Konzept zentral. Um die Performance einer Aktivität sinnvoll zu messen, ist stets die Verwendung eines Vergleichsmaßstabes erforderlich, der die Bestimmung eines Abstandes und damit einer **Leistungslücke** erlaubt. Ziel einer solchen vergleichenden oder relativen Performance-messung, die letztlich erst eine **Analyse** der Performance im Sinne einer Ursachenforschung ermöglicht, ist die Ermittlung einer relativen Performance. Diese wird in Relation zu einem wie auch immer gearteten außenstehenden Referenzpunkt ausgedrückt, der bewirkt, dass die eigene Leistung nicht isoliert und absolut gemessen und bewertet wird. Die Positionierung der eigenen Leistung in Relation zum strategischen Referenzpunkt (oberhalb, unterhalb) hat erheblichen Einfluss auf die Wahrnehmung und Bewertung der Leistungslücke, die Wahl von Marketingstrategien und die Risikobereitschaft. So bestätigen zahlreiche empirische Befunde, dass der Verringerung einer negativen Leistungslücke um x Einheiten ein größerer Wert beigemessen wird als der weiteren Steigerung einer positiven Leistungslücke in gleicher absoluter Höhe. Bei negativer Leistungslücke wird ein Manager daher eher bereit sein, Entscheidungsprozesse zu dezentralisieren, völlig neuartige Wege zu gehen und bei seiner Strategiewahl ein höheres Risiko zu suchen. Identifiziert ein Manager eine überlegene Position, so stellen neue Lösungen eher eine Bedrohung des Erreichten dar. Das Unternehmen zentralisiert seine Entscheidungsprozesse und wählt defensive, konservative Strategien (Fiegenbaum/Hart/Schendel 1996, S. 228; Shoham/Fiegenbaum 1999, S. 449). Bei Unternehmen, die unterhalb des strategischen Referenzpunktes operieren, wird also ein risikofreudiges Verhalten vermutet, während sich Unternehmen oberhalb des strategischen Referenzpunktes oftmals risikoavers verhalten.

Benchmarking ist kein völlig neues Instrument, da seine Philosophie in jeglicher Leistungsorientierung enthalten ist. Es geht immer darum, ausgehend vom vorhandenen Kenntnisstand neues Wissen und innovative Leistungen aus der Analyse vorhandener Entwicklungen zu generieren. Benchmarking kann somit als eine Weiterentwicklung des klassischen Betriebsvergleichs aufgefasst werden, bei dem sich der Vergleich auf monetäre betriebliche Kennzahlen beschränkt. Benchmarking ist im Gegensatz dazu eine leistungsorientierte Managementmethode, welche auch nicht monetäre Vergleichsgrößen beinhaltet und sich durch eine systematische Vorgehensweise zur Analyse komplexer Zusammenhänge auszeichnet, wodurch bisher nicht erkannte Leistungsreserven zur Verbesserung der Wettbewerbsposition mobilisiert werden sollen (Müller-Hagedorn 1999).

Bevor im nächsten Abschnitt die Kriterien genauer vorgestellt werden, nach denen Benchmarks definiert und somit Arten von Benchmarks unterschieden werden können, erfolgt zunächst eine kurze Darstellung der Aufgaben und Funktionen des Benchmarking.

Um nicht bei einer Dokumentation des Status Quo der Leistungsfähigkeit des Marketing stehen zu bleiben, sondern auch kontinuierliche Leistungsverbesserungen zu erreichen, ist Benchmarking über eine reine Wettbewerbsbeobachtung hinaus als umfassendes Management- bzw. Controllingkonzept zu verstehen. Damit wird deutlich, dass die Aufgaben einer benchmarkorientierten Performanceanalyse den Aufgaben eines ganzheitlichen Controlling entsprechen müssen. Als klassische Controlling-Aufgaben ist neben der Planung von Soll-Größen und der Ermittlung von Ist-Größen die Soll-Ist-Abweichungskontrolle zu nennen. Die entscheidende Aufgabe besteht in der Analyse der Ursachen der festgestellten Soll-Ist-Abweichungen. Nur so können in der nächsten Stufe Zusammenhänge zwischen den betrachteten Größen hergestellt werden, die Wirkungswissen (etwa in Form von Reaktionsfunktionen, die Wenn-dann-Aussagen bzw. Mittel-Zweck-Aussagen ermöglichen) generieren können. Dieses ist notwendig, um die relevanten Stellhebel für Verbesserungen zu identifizieren. Dieses Wissen ermöglicht in einer letzten Stufe die Ableitung von konkreten Handlungsempfehlungen (Strategien, Maßnahmen) zur Leistungsverbesserung. Ausgehend von Informationen zu offensichtlich erkennbaren Symptomen muss das Controlling versuchen, die dahinter liegenden Ursachen zu erkunden und in tiefere Wissensschichten (Ursachen-, Wirkungs- und Handlungswissen) bzgl. des Problembereichs vorzudringen (Bauer/Hammerschmidt 2002, S. 3 f.).

Entsprechend dieser Aufgabenschichten muss auch ein umfassendes Benchmarking und somit eine relative Performanceanalyse fünf Kernaufgaben erfüllen.

- 1) die Ermittlung der Ist-Performance,
- 2) die Ermittlung der Merkmalsausprägungen des Referenzmaßstabes (etwa der Best Practice), die als Ziel -und Vergleichswerte dienen
- 3) Feststellung der Leistungslücke als Abweichung zum Benchmark, d.h. die Positionierung der Vergleichseinheit relativ zum Benchmark
- 4) die Analyse der Ursachen festgestellter Leistungslücken im Sinne einer Stärken-Schwächen-Analyse (Vermehrung des Ursachen- und Wirkungswissens). Diese informiert darüber, welche Leistungsparameter auf Individual-, Gruppen- und Gesamtorganisationsebene wie stark für die festgestellte Performance-Lücke verantwortlich sind. Sie ermöglicht die Identifikation von kritischen Erfolgsfaktoren als Voraussetzung zur Etablierung einer lernenden Organisation.
- 5) die Entwicklung von Verbesserungsstrategien zur Schließung der Leistungslücke durch Anpassung bestehender und Aufbau – Erlernen oder Akquirieren – neuer Kompetenzen und Fähigkeiten (Vermehrung des Handlungswissens).

Der grundlegende Unterschied des Benchmarking zu klassischen Controllingkonzepten besteht in der Erfassung und Festlegung der „Soll-Seite“. So sind im Benchmarking die Soll-Größen keine internen Plan- oder Standardzahlen etwa aus dem Rechnungswesen, sondern die Kennzahlensausprägungen externer und somit „objektiver“ Be-

zugsobjekte. Da in der Regel existierende, d.h. beobachtbare Einheiten (Unternehmen, Aktivitäten etc.) als Benchmarks herangezogen werden, kann eine detaillierte Analyse dieser Referenzeinheiten realisierbare Verbesserungspotenziale offenbaren, was die Akzeptanz und Erreichbarkeit der Leistungsvorgaben fördert.

Die Erfüllung dieser Aufgaben einer benchmarkingorientierten Leistungsanalyse hat wichtige Funktionen für Unternehmen, die letztlich eine höhere Wettbewerbsfähigkeit bewirken sollen:

■ Verankerung von Kunden- und Wettbewerbsorientierung

Benchmarking fördert als ein nach außen gerichtetes Konzept die explizite Einbeziehung von Kunden- und Marktanforderungen in unternehmerischen Entscheidungen. Benchmarking liefert somit Frühwarnindikatoren, anhand derer wichtige Umweltentwicklungen rechtzeitig erkannt werden. Ziel ist letztlich die Erhöhung der Innovationsbereitschaft, der Kunden- und Qualitätsorientierung sowie der Bereitschaft für Veränderungsprozesse. Im Gegensatz zu Zielvorgaben durch die Fortschreibung von Trends erhöht die Orientierung an der Marktrealität die Akzeptanz und Glaubwürdigkeit bei den verschiedenen Anspruchsgruppen.

■ Aufdecken und Schließen von Leistungslücken

Die bei den Referenzeinheiten beobachteten Strategien und Maßnahmen liefern Hinweise auf Katalysatoren zur Erreichung der angestrebten Zielwerte für die Leistungsgrößen. Sie sind der eigentliche Output eines Benchmarkingprojektes, da sie den Schlüssel für realistische, praktisch auch umsetzbare Verbesserungen darstellen. Durch gezieltes Hinterfragen, *was* die stärksten Wettbewerber oder andere Branchenführer *wie* besser machen, sollen Leistungslücken aufgedeckt und durch Implementierung der Best Practices gemäß den Unternehmensgegebenheiten langfristig geschlossen werden (Camp 1992, S. 13).

■ Etablierung einer lernenden Organisation

Durch Benchmarking kann ein Wandel der Unternehmenskultur in Richtung erhöhter Lernfähigkeit ausgelöst werden. Erhöhte Lernfähigkeit meint nicht nur das Kopieren anderer Lösungen, sondern beabsichtigt, kreative Lernprozesse auszulösen, indem Unternehmen mit anderen Lösungen und Kernfähigkeiten konfrontiert werden und diese weiterentwickeln, verändern oder mit eigenen Verhaltens- und Handlungsweisen zu neuartigen Lösungen verbinden (Karlöf/Östblom 1994, S. 200). Organisationales Lernen durch Benchmarking bietet eine Möglichkeit, Kernfähigkeiten mit anderen Unternehmen bzw. anderen Organisationseinheiten des eigenen Unternehmens zu vergleichen und neue Kernfähigkeiten durch Wissenstransfer zu akquirieren. Letztlich stellt Benchmarking auch eine Grundphilosophie dar, die Mitarbeiter anregen soll, das „Lernen zu lernen“, indem Lernprozesse wie Beobachtung, Nachahmung und Übung vermittelt werden, die „trial and error“-Prozesse fördern (Osterloh/Frost 1998, S. 199 ff.).

■ Auslösen progressiver Veränderungen und Anpassungen

Benchmarking ist eine Methode, auch mit knappem Ressourceneinsatz relativ schnelle und messbare Steigerungen der Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen. Primär strebt ein Benchmarking somit immer revolutionäre Verbesserungen durch Entdecken neuartiger Problemlösungen oder Übergang zu neuen Lösungsprinzipien (z.B. Neuentwicklung von Produkten oder Verfahren) an. Daneben können aber auch evolutionäre, kontinuierliche Verbesserungen einzelner Parameter unter Beibehaltung des gleichen Grundprinzips (z.B. Weiterentwicklung von Produkten oder Verfahren) erreichbar sein (Sabisch/Tintelnot 1997, S. 6).

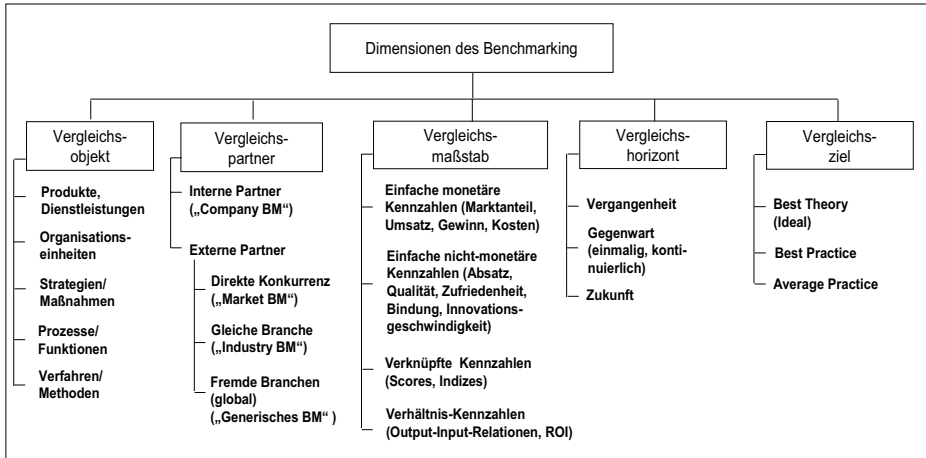
■ Identifikation von kritischen Erfolgsfaktoren und Katalysatoren

Im Rahmen eines Benchmarking werden Abläufe im Unternehmen transparent, Schwachstellen aufgedeckt und Einflussfaktoren auf die Effektivität und die Effizienz der Prozesse ermittelt. Durch ein detailliertes Reverse Engineering der Produkte und Prozesse der Wettbewerber können Informationen zu allen Wertschöpfungsstufen erlangt werden (Sabisch/Tintelnot 1997, S. 18).

11.2 Systematisierung des Benchmarking und Arten von Benchmarks

Die Position eines strategischen Referenzpunktes und das daraus resultierende Risiko- und Entscheidungsverhalten hängen stets davon ab, wie die Entscheidungsträger den strategischen Referenzpunkt definieren. Dabei ist zu betonen, dass ein Benchmark kein eindimensionales Konstrukt ist, sondern durch eine Vielzahl von Dimensionen beschrieben werden muss. Eine Synopse zahlreicher Benchmarkingdefinitionen in der Literatur (Spendolini 1992, S. 10) zeigt, dass diese eine relativ große Schnittmenge bzgl. der postulierten konstituierenden Dimensionen aufweisen. So lassen sich fünf übergeordnete, grundlegende Merkmale erkennen, die das Benchmarking charakterisieren. So ist Benchmarking ein kontinuierlicher, systematischer Prozess, der spezifische Untersuchungs**objekte** unter Heranziehung von bestimmten **Maßstäben** mit einem Vergleichs**partner** in einem bestimmten **Zeithorizont** mit unterschiedlich ambitionierten **Zielen**, d.h. bestimmter Intensität vergleicht. In **Abbildung 11-1** sind die aus dem synoptischen Vergleich ermittelten fünf Dimensionen zusammengefasst (Hammerschmidt 2005, S. 86 f.).

Abbildung 11-1: Dimensionen des Benchmarking



Im Gegensatz zum engen Verständnis des traditionellen, ursprünglich 1978 von Xerox eingeführten Benchmarking, welches sich ausschließlich auf ein Reverse Engineering von **Produkten und Technologien** beschränkte, sind **Benchmarkobjekte** aller Art denkbar. Neben Produkten/Dienstleistungen oder Produktionstechnologien können auch (Marketing)Instrumente und Strategien, aber auch Prozesse und Funktionen bzw. Organisationseinheiten verglichen werden. Hier ist zu beachten, dass Prozesse, Funktionen und Organisationseinheiten oft nicht isoliert voneinander betrachtet werden können. Funktionen sind Bestandteil einer Organisation(seinheit), Prozesse sind wiederum integraler Bestandteil von Funktionsbereichen. Eine Effizienzsteigerung von Funktionen kann häufig nur über eine Analyse der dort ablaufenden Prozesse erreicht werden. Neben Teilprozessen, die innerhalb einer Funktion stattfinden, lassen sich auch Basisprozesse finden, deren Reichweite mehrere Funktionen umfasst oder die sogar auf die gesamte Organisation wirken. Auch Produkte und Dienstleistungen bzw. deren kundenrelevante Merkmale stellen eine bedeutende Objektgruppe des Benchmarking dar, da Informationen über die zu Grunde liegenden Leistungserstellungsprozesse und Produktionstechnologien für Konkurrenzunternehmen meist nicht verfügbar sind. Häufig stellt daher ein von Prozessen, Funktionen oder Verfahren losgelöster Vergleich von Produkten und Dienstleistungen die einzige Möglichkeit dar (Böhnert 1998, S. 77).

Im Rahmen eines generischen Benchmarking wird sogar gefordert, ganz abstrakte und allgemeingültige betriebliche Funktionen branchenübergreifend zu vergleichen. Ziel ist es hier, eine enge, nur auf die relevanten Konkurrenten ausgerichtete Perspektive zu überwinden und globale Bestlösungen zu finden. So existieren z.B. Studien für

Krankenhäuser, die als Vergleichsmaßstab für die Patientenaufnahme den Empfang eines Hotels heranziehen, um Einsichten für völlig neuartige, kreative Lösungsansätze zu gewinnen (Norman/Stoker 1991).

Die Aufspaltung in verschiedene Benchmarkingobjekte soll der Tatsache Rechnung tragen, dass bei Betrachtung großer, divisionalisierter Unternehmen ein Benchmarking der gesamten Organisation naturgemäß zu komplex und aufwändig ist.

Die Dimension **Vergleichspartner** verdeutlicht, dass die klassische, rein wettbewerbliche Sichtweise zu kurz greift. Best Practices lassen sich auch innerhalb der eigenen Organisation finden. So kann etwa eine Orientierung an den besten Sparten, Filialen, Vertriebsteams oder Verkaufsbüros bereits erhebliche Verbesserungspotenziale aufdecken. Große Bedeutung erhält das **unternehmensinterne Benchmarking** daher in divisionalisierten multinationalen Konzernen bzw. filialisierten Unternehmen (Rau 1996, S. 42). Ziel ist es hier, die internen Spitzenleistungen unternehmensweit umzusetzen. *Vassiloglou/Giokas* (1990) vergleichen 20 Filialen der Commercial Bank of Greece und identifizieren ein Einsparpotenzial von 25 % bei Personalstunden, 23 % bei Betriebskosten und 30,5 % bei Computerterminals, wenn alle Filialen so effizient operieren würden wie die Best Practice-Filialen. *Sherman/Ladino* (1995) prognostizieren in einer Benchmarkingstudie für eine kleinere Bank im Nordosten der USA ein jährliches Einsparpotenzial bei den Betriebskosten von ca. 7 Mio. US \$. Nach Umsetzung der auf Basis der internen Best Practice-Prozesse gewonnenen Empfehlungen konnte das Bankmanagement im darauf folgenden Jahr durch verstärkten Einsatz von Teilzeitmitarbeitern, Rotation von Filialleitern sowie die Ausweitung der Zahl der zu verantwortenden Filialen Betriebskosten von 6 Mio. US \$ einsparen.

Beim internen Benchmarking, welches in vielen Unternehmen noch immer tabuisiert und als „Gift für das Betriebsklima“ abgestempelt wird, kommt es auf die überzeugende **Kommunikation der Ziele und Vorteile** des Benchmarkingprojektes an, um die Akzeptanz bei den Betroffenen zu schaffen. Als Sonderform des internen Benchmarking ist auch ein Zeitvergleich anzusehen, bei dem Daten derselben Organisationseinheiten zu unterschiedlichen Zeitpunkten erhoben und verglichen werden (Backhaus/Streffer/Wilken 2005). Auch beim internen Benchmarking wird dabei der Forderung nach einer Relativierung der Leistung an externen Referenzmaßstäben Rechnung getragen. Extern bedeutet dabei immer, Bewertungsmaßstäbe außerhalb des Einfluss- und Verfügungsbereichs der betrachteten Entscheidungseinheit heranzuziehen, d.h. keine Planzahlen oder Trendfortschreibungen eigener Leistungskennzahlen zu verwenden. Dem Konzept des „internen Wettbewerbs“ folgend entspricht auch ein internes Benchmarking letztlich dem Grundprinzip der Wettbewerbsorientierung.

Die Relevanz eines internen Benchmarking ergibt sich insbesondere für erfolgskritische Prozesse oder Funktionen, zu denen kaum oder nur schwer (und wenn dann unvollständige) Daten von direkten Wettbewerbern verfügbar sein werden. Da es zwischen den Benchmarkingpartnern keine bindenden Verträge gibt, wäre die Übermittlung der richtigen Informationen kein rationales Verhalten, da sich derjenige, der dem anderen

unwahre Informationen mitteilt, immer besser stellen und einen kurzfristigen Wettbewerbsvorteil erzielen könnte (Gefangenendilemma). Bei hoher Spezifität und Differenziertheit von Benchmarkobjekten wäre ein externes Benchmarking (d.h. ein Informationsaustausch über Unternehmensschnittstellen hinweg) mit sehr hohen Transaktionskosten verbunden. Hier ist daher eine Internalisierung von Leistungsvergleichen in die Hierarchie das effiziente Arrangement. So ist bei vielen Unternehmen ein Engagement in wettbewerblichen Benchmarkingnetzwerken und Erfahrungsaustauschgruppen nur in Bezug auf periphere, relativ standardisierte Prozesse mit geringem Differenzierungspotenzial zu beobachten. Bzgl. strategisch bedeutsamer Prozesse werden maximal hoch aggregierte Daten etwa über Kosten für bestimmte Wertschöpfungsprozesse offen gelegt, die wenig darüber aussagen, wie diese Kostenposition erreicht wurde (weniger Mitarbeiter, günstigere Lieferanten, bessere Produktionstechnologien etc.). Damit dürfte die Kooperationsbereitschaft von Unternehmen für ein externes Benchmarking umso geringer sein, je intensiver die bestehenden Wettbewerbsbeziehungen sind.

Die letzte Dimension in **Abbildung 11-1** zeigt, dass ein Benchmarking nicht zwingend nur mit dem **Vergleichsziel** erfolgen muss, die Best Practice in Form bereits realisierter Spitzenleistungen zu erreichen. Vielmehr können auch strengere Ziele in Form theoretisch denkbarer Positionen herangezogen werden („Best Theory“), wie sie etwa in Idealpunkt- und Idealvektormodellen vorgegeben werden. Dies repräsentiert die Idee, über inkrementale Verbesserungen hinaus ambitionierte Ziele zu verfolgen und so progressive Veränderungen (Quantensprünge, radikale Veränderungen) zu erreichen. Weiterhin zeigt sich, dass auch jene Vergleiche zum Benchmarking gezählt werden können, die sich nicht an besten, sondern durchschnittlichen Leistungsbeurteilungen orientieren, die weniger strenge Maßstäbe darstellen und z.B. bei der Regressionsanalyse herangezogen werden. Allerdings ist die Aussagekraft einer **Durchschnittsorientierung** stark begrenzt. Erstens ist die Betrachtung einer statistischen Mittelwerts nicht in der Lage, die Produktivität einer einzelnen Untersuchungseinheit zu erklären. So können bei Verwendung eines hypothetischen Durchschnitts den schwachen Einheiten keine individuellen Benchmarks gegenübergestellt werden. Zudem beruhen die Werte dieser Durchschnittseinheit auf allen und somit auch den ‚schlechten‘ Einheiten. Die gewonnenen Informationen sind somit für das Marketingmanagement wenig hilfreich bei der Generierung von Strategien, da nicht die Best Practice zur Setzung von Zielvorgaben verwendet wird. Aussagen über die maximal möglichen Ausprägungen der betrachteten Performance-Kennzahlen sind daher nicht möglich (Donthu/Hershberger/Osmonbekov 2005, S. 1477 ff.).

Für die vollständige Beschreibung eines Benchmarks müssen stets die in **Abbildung 11-1** vorgestellten fünf unabhängigen Dimensionen herangezogen werden. Ein Benchmark ist damit durch eine bestimmte Ausprägung bei jeder Dimension hinreichend gekennzeichnet. Letztlich hängt der Erfolg eines Benchmarkingprojektes davon ab, inwieweit es gelingt, den mehrdimensionalen Charakter eines strategischen Referenzpunktes adäquat zu erfassen (Shoham/Fiegenbaum 1999, S. 447).

Wie die zahlreichen Ausprägungen der fünf Dimensionen erkennen lassen, sind die in der Praxis verwendbaren Benchmarks sehr vielfältig. Dies hat dazu geführt, dass v.a. in der Praxisliteratur eine Vielzahl vermeintlich unterschiedlicher Benchmarkingarten vorgeschlagen werden, die meistens nach dem Aspekt benannt sind, dem die meiste Bedeutung beigemessen wird. Beispielsweise bedeutet die Bezeichnung „wettbewerbsbezogenes Benchmarking“, dass ein Benchmarkingprojekt gegenüber direkten Konkurrenten durchgeführt wird. Dass auch hier genauso die zu vergleichenden Objekte, der Zeithorizont etc. bestimmt werden müssen, wird in dieser Bezeichnung nicht vermittelt. Insofern gibt es – streng genommen – kein Wettbewerbsbenchmarking, sondern nur z.B. „ein über die Zeit verlaufendes, wettbewerbsorientiertes Benchmarking des Customer Value von Produkten anhand von Best Practice-Beobachtungen.“ Desweiteren werden in der Literatur Benchmarkingarten meist nur in enumerativer Form dargestellt. In der Folge ergeben sich exemplarische, mehr oder weniger beliebige Aufzählungen von Benchmarkingarten, mit Haupt- und Unterarten, die meist nicht überschneidungsfrei und häufig auch inhaltlich identisch sind (Böhnert 1998, S. 14). Die dadurch entstehenden Unschärfe und Komplexität erschweren es, eine Ordnungssystematik zu entwickeln.

Im Gegensatz dazu ermöglicht eine Verwendung konstituierender Dimensionen wie in **Abbildung 11-1**, die simultan betrachtet werden, die präzise Definition eines Benchmarks und folglich eine mengenlogisch saubere (eindeutige) und trennscharfe Klassifizierung von Benchmarkingarten. Jede Dimension bildet quasi eine Achse eines Koordinatensystems, auf der bestimmte Ausprägungen abgetragen sind. Jede Kombination von Ausprägungen der fünf unabhängigen Dimensionen ist prinzipiell möglich und ergibt eine eigenständige Benchmarkingart. Eine solche sog. simultan-mehrdimensionale Definition erlaubt im Gegensatz zur enumerativen Vorgehensweise eine abschließende Typologisierung von Benchmarkingarten.

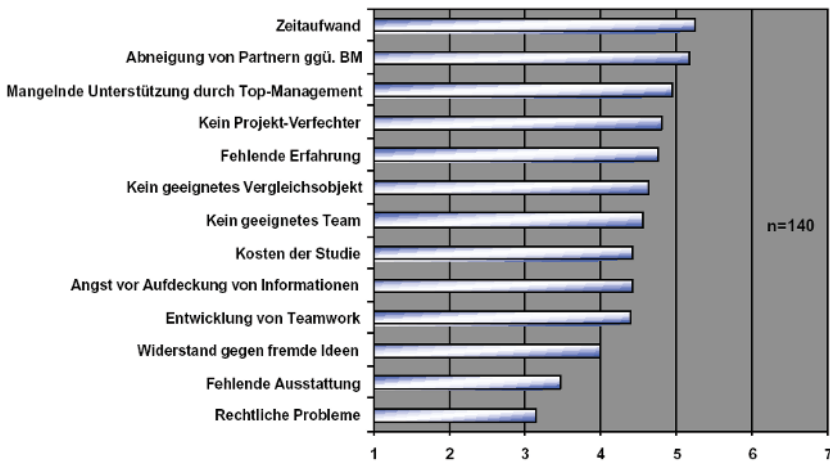
11.3 Prozessmodell des Benchmarking

Der Ausführungen zum Begriff „Benchmarking“ und die Dimensionen eines Benchmarks sagen wenig darüber, mit welchen Schwierigkeiten und Problemen ein Unternehmen bei der Durchführung eines Benchmarking-Vorhabens konfrontiert werden kann. Dies soll im Folgenden kurz dargestellt werden, um dann ein grundlegendes Prozessmodell des Benchmarking zu betrachten.

Unabhängig von einer spezifischen Benchmarkingart sollte jedes Benchmarking-Projekt grundsätzlich der gleichen idealtypischen Vorgehensweise folgen, da diese beiden Aspekte voneinander unabhängig sind. Dagegen variiert der mit einer bestimmten Benchmarkingart verbundene Ressourceneinsatz, das zu verarbeitende Datenvolumen, die Projektdauer und der Personalbedarf (Böhnert 1998, S. 91). Daher

muss einer verursachungsgerechten Kostenzuordnung und der damit verbundenen Entscheidungsfundierung Rechnung getragen werden. Zudem muss durch die Koordination einzelner Arbeitsschritte der Erfolg des Vorhabens sichergestellt werden. Eine weitere Begründung für die Etablierung eines systematischen Benchmarkingprozesses gibt die von *Drew* (1997) durchgeführte Untersuchung amerikanischer Unternehmen verschiedener Branchen, die die grundlegenden Barrieren bei der Durchführung eines Benchmarking-Vorhabens zeigt (vgl. **Abbildung 11-2**):

Abbildung 11-2: Benchmarking-Barrieren



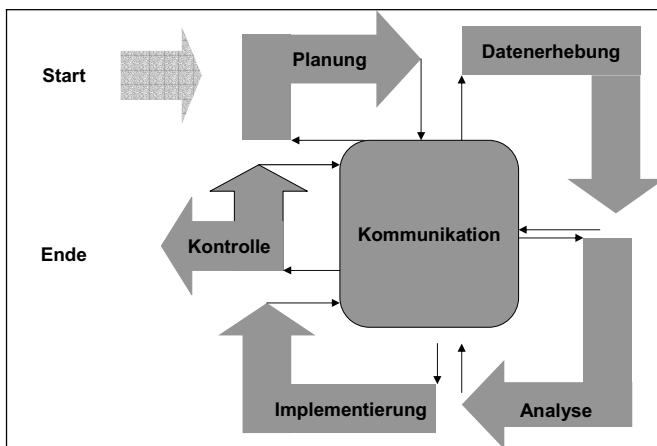
Um den oben genannten Forderungen und Schwierigkeiten Rechnung zu tragen, bedarf es einer zielgerichteten Planung, Steuerung und Kontrolle. Dies basiert auf einem klar strukturierten Modell, das es erlaubt, ein Benchmarking-Vorhaben in zeitliche und organisatorische Abschnitte zu untergliedern. Darauf aufbauend können Zuständigkeiten, Personalbedarf, spezifische Informationsbedürfnisse, Budgets, die Ausstattung mit sonstigen Hilfsmitteln sowie die Konsultation interner und externer Berater festgelegt werden. Einzelne Quellen für Soll-Ist Abweichungen und kritische Phasen werden ebenfalls identifizierbar. Zudem müssen die einzelnen Arbeitsschritte sinnvoll zueinander in Beziehung gesetzt werden, um deren Koordination zu ermöglichen (Schmidt 1999, S. 35).

Ausgehend von der These der generellen Verfahrensgleichartigkeit aller Benchmarking-Arten sollte man davon ausgehen, dass ein generell einsetzbares Vorgehensmodell bereits entwickelt wurde. Doch ebenso zahlreich wie die in der Literatur genann-

ten Definitionen und Benchmarking-Arten sind auch die von verschiedenen Autoren vorgeschlagenen Vorgehensmodelle des Benchmarking, welche sich in ihrem Detaillierungsgrad bezüglich der Anzahl der Phasen, der Subphasen und deren Bezeichnung unterscheiden (Böhnert 1998, S. 92). Diese Vielfalt liegt darin begründet, dass einzelne Autoren häufig speziell für bestimmte Unternehmen angepasste Modelle vorstellen. Es ist daher das Bemühen von Benchmarking-Clearingstellen oder Benchmarking-Netzwerken wie beispielsweise des *American Productivity & Quality Center* (APQC) oder des Strategic Planning Institute Council (SPI) das Benchmarking-Vorgehen immer mehr zu standardisieren, da ein einheitliches Vorgehensmodell Unternehmen die Koordination ihrer Benchmarking-Aktivitäten erleichtert (Spendolini 1992, S. 39).

Mit Hilfe einer Schwachstellenanalyse von 14 bedeutenden und veröffentlichten Benchmarking-Modellen hat Böhnert (1998) ein sog. Basis-Vorgehensmodell entwickelt, indem er ausgehend von den Schwachpunkten vorhandener Modelle 17 Kerntätigkeiten bestimmt und diese unter Beachtung grundlegender Anforderungen zu sechs übergeordneten Prozessphasen zusammenfasst. Das Basis-Vorgehensmodell ist in **Abbildung 11-3** dargestellt.

Abbildung 11-3: Basis-Vorgehensmodell des Benchmarking



Quelle: in Anlehnung an Böhnert (1998), S. 138.

Mit Hilfe des Basis-Vorgehensmodells sollen folgende Vorteile erzielt werden:

- Informationsflüsse zwischen den einzelnen Phasen werden ermöglicht
- Rücksprünge zu vorgelagerten Phasen z.B. aufgrund neuer Erkenntnisse, falscher Wahl von Messgrößen oder mangelnder Datenerhebung werden durch die parallel zu allen Phasen stattfindende Kommunikationsphase ermöglicht. Dadurch wird dem Umstand, dass nicht alle Phasen sequentiell durchlaufen werden müssen und eine parallele Abfolge einzelner Phasen aufgrund potenziell nötiger Rücksprünge durchaus sinnvoll sein kann, Rechnung getragen
- Einzelne Phasen werden erst dann abgeschlossen, nachdem sie auf ihre korrekte Realisierung hin überprüft wurden
- Im Rahmen der Kontrolle verfügt der Regelkreis bei einem positiven Soll-Ist-Abgleich festgelegter Verbesserungsdaten über eine Abbruchsequenz. Fällt dieser Abgleich negativ aus wird ein erneuter Benchmarking-Prozess gestartet.

Tabelle 11-1: Kerntätigkeiten eines Benchmarking-Projekts

Planung				Datenerhebung				Analyse			Implementierung			Kontrolle		Kommunikation
Festlegung der Untersuchungsziele und Untersuchungsumfangs				Suche und Auswahl von Vergleichspartnern				Datenaufbereitung und Datenvergleich			Formulierung von Zielvorgaben			Überwachung der Zielerreichung		Kommunikation der Ergebnisse der einzelnen Phasen über den gesamten Prozess hinweg
Wahl des Untersuchungsobjekts				Festlegung der Datenerhebungsmethoden und Datenquellen				Durchführung der Abweichungsanalyse			Entwicklung eines Aktionsplans			Rekalibrierung der Benchmarks durch Iteration des Gesamtprozesses		
Zusammenstellung des Benchmarking-Teams				Erhebung der Unternehmensdaten				Analyse von Adaptionmöglichkeiten von Lösungen der Vergleichspartner			Implementierung des Aktionsplans					
Bestimmung kritischer Erfolgsfaktoren und geeigneter Messgrößen				Erhebung der Vergleichsdaten												

Quelle: in Anlehnung an *Böhmert* (1998), S. 152 ff.

- Die Einteilung der Phasen wurde nicht wie in anderen Modellen willkürlich, sondern nach nachvollziehbaren Kriterien vorgenommen
- Durch die Kommunikationsphase entstehen interne Regelkreise, die eine umfassende Koordination der einzelnen Phasen und Unterphasen ermöglichen.

Innerhalb des Basis-Vorgehensmodells werden die einzelnen Kerntätigkeiten nicht explizit aufgeführt, damit Nutzer die spezifischen Kerntätigkeiten an die jeweilige Unternehmenssituation anpassen können. *Böhmert* (1998) schlägt jedoch nach Durchführung eines synoptischen Vergleichs die in **Tabelle 11-1** gezeigte Zuordnung der Kerntätigkeiten zu den einzelnen Prozessphasen vor.

12 Ausgewählte Instrumente zur Steuerung der Marketingeffektivität

Das folgende Kapitel wurde mitverfasst von Dipl.-Kffr. Stefanie Kleemann. Sie ist tätig im Inhouse Consulting bei der BASF AG, Ludwigshafen.

12.1 Das Marketing-Audit als Ansatz zur Effektivitätsbewertung

In Abschnitt 1.2 wurde herausgestellt, dass sich die Marketingeffektivität auf die Wirksamkeit der Marketinginstrumente und -aktivitäten zur Erreichung der Ziele bezieht. Methoden zur Kontrolle und zur Steigerung der Marketingeffektivität müssen daher auf die Prozesse gerichtet sein, die zur Realisierung bestimmter Ergebnisse führen. Daher werden diese Methoden unter dem Begriff der prozessbezogenen Kontrolle, strategischen Kontrolle oder Marketing-Audit zusammengefasst (Hermanns 1991, S. 30 ff.). Demgegenüber bezieht sich die sog. ergebnisbezogene oder operative Kontrolle auf in abgelaufenen Perioden realisierte Ergebnisse. Sie verfolgen das Ziel, bereits eingetretene Soll-Ist-Abweichungen bzgl. bestimmter Zielgrößen zu ermitteln und sind somit vergangenheitsorientiert (Feed back-Prinzip). Das Marketing-Audit ist hingegen zukunftsorientiert und hat zum Ziel, Soll-Ist-Abweichungen zu antizipieren und durch systematische und regelmäßige kritische Überprüfung und ggf. Revision der Ziele Strategien, Maßnahmen und der Abläufe des Marketingmanagement zu verhindern, dass Abweichungen überhaupt entstehen (Feed forward-Prinzip). Die Überprüfung bezieht sich dabei auf die Operationalität, Transparenz, Realisierbarkeit, Vollständigkeit sowie inhaltliche und zeitliche Abgestimmtheit der genannten Elemente. Marketing-Audit entspricht daher einem „Frühwarnsystem“ für Fehlentscheidungen und Fehlentwicklungen, welches die Anpassungsfähigkeit und Reaktionsbereitschaft in Bezug auf erfolgsrelevante Umweltveränderungen sicherstellen soll (Hermanns 1997, S. 186).

Das Marketing-Audit umfasst üblicherweise die folgenden vier Bereiche (Köhler 1993, S. 105 ff.; Töpfer 2001):

- das **Verfahrens-Audit** als die kritische Infragestellung der bei der Planung und Kontrolle angewandten Verfahren und Konzepte (wie Portfolioanalyse, Erfahrungskurvenkonzept) und Regeln mit dem Ziel einer rechtzeitigen und umfassenden

den Anpassung des marktbezogenen Führungssystems an die sich ständig weiterentwickelnden Informations- und Planungstechnologien.

- das **Strategien-Audit**, in dessen Rahmen die Ziele laufend auf ihre Operationalisierbarkeit und ihre Angemessenheit und die Strategien auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden. Es umfasst darüber hinaus das Prämissen-Audit, welches die Sinnhaftigkeit und Daseinsberechtigung der in die Planung eingegangenen Annahmen (z.B. über Marktpotenzial, Kundenverhalten, Wettbewerbsintensität) zu hinterfragen hat.
- das **Maßnahmen-Audit (Marketing-Mix-Audit)**, dem die Überprüfung der Schlüssigkeit von Maßnahmen für die angestrebten Ziele obliegt und somit der Optimierung der Budgetallokation dient. Letztlich dient sie auch dazu, zu stark subjektive Meinungen der Entscheidungsträger bzgl. der Zwecktauglichkeit der eingeschlagenen Maßnahmen zu relativieren und realistische Wirkungshypothesen aufzustellen.
- das **Organisations-Audit**, das für die laufende Überprüfung der Informations- und Prozessabläufe sowie der Aufbauorganisation zuständig ist. Hier sollen nicht erst die Resultate des Planungs- und Durchführungsprozesses (Strategien, Ziel, Maßnahmen) kontrolliert werden, sondern die Gestaltung des Prozesses selbst, um planungs- und systembedingte Fehler schon in der Entstehungsphase zu beseitigen, die sich sonst wie „Sand im Getriebe“ bis hin zur Realisierung der Ergebnisse durchziehen.

Die Inhalte der vier Aufgabenbereiche des Audit sind zusammenfassend in **Abbildung 12-1** dargestellt.

Abbildung 12-1: Die Bereiche des Marketing-Audit

Verfahrens-Audit	Strategien-Audit
Prüfung der <ul style="list-style-type: none"> • Planungsverfahren • Kontrollverfahren • Informationssysteme 	Prüfung der <ul style="list-style-type: none"> • zugrunde gelegten Prämissen • strategischen Ziele • Konsistenz von Schlussfolgerungen
Marketing-Mix-Audit	Organisations-Audit
Prüfung der <ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarkeit mit der strategischen Grundkonzeption • wechselseitigen Maßnahmenabstimmung • Mittel-Zweck-Angemessenheit 	Prüfung der <ul style="list-style-type: none"> • vollständigen Berücksichtigung von Marketingaufgaben • aufgabenentsprechenden Organisationsform • Koordinationsregeln

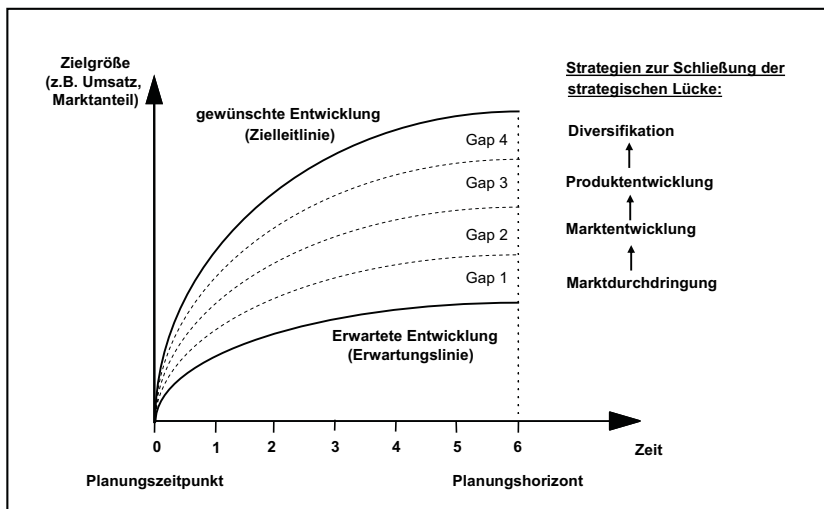
Quelle: in Anlehnung an Köhler (1993), S. 398

Im folgenden werden einige Vorgehensweisen und Ansätze zur Messung und Steuerung der Marketingeffektivität präsentiert.

12.2 Audit der Prämissen, Ziele und Strategien

Mittlerweile ein Standardinstrument im Rahmen der strategischen Marketingkontrolle ist die Lückenanalyse (Gap-Analyse) (Köhler 1993, S. 267). Sie nimmt keine Ziel-Ist-Vergleiche, sondern vielmehr Ziel-Wird-Vergleiche vor, indem sie die zu erwartende Zielerreichung prognostiziert (wie wird die Zielgröße in Periode X aussehen, wenn keine Korrekturmaßnahmen ergriffen werden). Hierzu werden Indikatoren bzw. schwache Signale für die betrachteten harten Zielgrößen wie Umsatz, Gewinn oder Marktanteil herangezogen, die diesen Zielgrößen möglichst weit vorauslaufen und eine frühzeitige Prognose der Zielerreichung und somit ein rechtzeitiges Reagieren erlauben. Genannt werden hier Indikatoren wie Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Preissensitivität, Bekanntheitsgrad und Auftragsentwicklung. Diese stehen am Anfang der Wirkungskette, die letztlich zu evtl. Umsatz- oder Gewinneinbrüchen führt und sind als Ursachen dieser Diskontinuitäten anzusehen. Die Gap-Analyse überprüft, inwieweit Prämissen, Strategien und Maßnahmen Ursachen für sich abzeichnende Fehlentwicklungen sind. Sind die Prämissen und damit Pläne bezüglich

Abbildung 12-2: Strategische Lücke und Korrekturstrategien



Quelle: in Anlehnung an Becker (2002), S. 415.

zukünftiger interner und externer Anforderungen noch sinnvoll und realistisch? Sind Strategien noch zielwirksam? Sind die Ziele (v.a. die Sachziele in Form der bearbeiteten Geschäftsbereiche und Kundengruppen) und die angestrebten Zielerreichungsgrade selbst bzgl. zukünftiger Chancen/Risiken noch adäquat?

Das Prinzip der Gap-Analyse besteht darin, auf Basis historischer Werte einer Zielvariablen eine Projektion dieser Werte in die Zukunft vorzunehmen (= Trendextrapolation). Zeichnet sich eine Lücke zwischen erwarteter und gewünschter Zielgröße ab, signalisiert dies Handlungsbedarf (Raffée/Fritz/Wiedmann 1994, S. 176 ff.). Dabei wird zwischen einer operativen Lücke und einer strategischen Lücke unterschieden. Die operative Lücke ist die, die sich durch höhere Effizienz im Basisgeschäft (z.B. bessere Produkttechnologien, effizientere Kundenbearbeitung und Abwicklung) schließen lässt. Die Schließung der strategischen Lücke erfordert hingegen den Einsatz von Korrekturstrategien, die sich z.B. durch die vier grundlegenden Wachstumsstrategien nach *Ansoff* ergeben. Das *Ansoff*sche Konzept fordert dabei eine bestimmte Reihenfolge des Strategieeinsatzes beginnend mit Strategien mit geringem Risiko und hohem Synergiepotenzial (Marktdurchdringung) bis hin zur Diversifikation mit dem höchsten Risiko und den geringsten Synergien.

Um die Effektivität des strategischen Marketing von Unternehmen oder Geschäftsbereichen zu bewerten, schlägt *Kotler* (1977) ein Audit-Konzept vor, welches aus Dreipunkte-Skalen besteht, die vier Bereichen zugeordnet sind: **Customer Philosophy** i.S. der grundlegenden Marketingprämissen untersucht den Aspekt der Kunden- und Marktorientierung und **Integrierte Marketingfunktion** das Ausmaß der Integration der Marketingfunktion in das Unternehmen sowie der Marketingphilosophie in andere Unternehmensbereiche. **Adäquate Marketinginformation** prüft die Verfügbarkeit qualitativ hochwertiger Informationen für Marketing- und Ressourcenplanung. **Strategische Orientierung** evaluiert die Fähigkeit des Managements, obige Voraussetzungen in ein formales, profitables und flexibles Strategiesystem umzusetzen. Anhand der erreichten Gesamtpunktzahl kann der Grad der Marketingeffektivität – auch im Vergleich zu anderen Geschäftseinheiten oder Unternehmen – ermittelt werden. Eine Darstellung des Audits erfolgt in **Tabelle 12-1**.

Kritik an *Kotlers* Ansatz gilt der zu formalen und checklistenartigen Vorgehensweise und der eher traditionellen Planungs- und Kontrollorientierung ohne Berücksichtigung organisationstheoretischer Aspekte und der Marktdynamik. Einen Schwachpunkt stellt auch die ungenügende konzeptionelle und statistische Fundierung des Konzeptes dar, da insbesondere Validität und Reliabilität der Skalen nicht bekannt sind (Webster 1995, S. 9). Dennoch wird das Audit als wichtiges Instrument der Effektivitätsanalyse im Marketing, besonders auch im Rahmen eines Benchmarking, angesehen, was durch die häufige Verwendung und Weiterentwicklung von *Kotlers* Konzept belegt wird.

Tabelle 12-1: Bewertungsskalen des Marketing-Audit

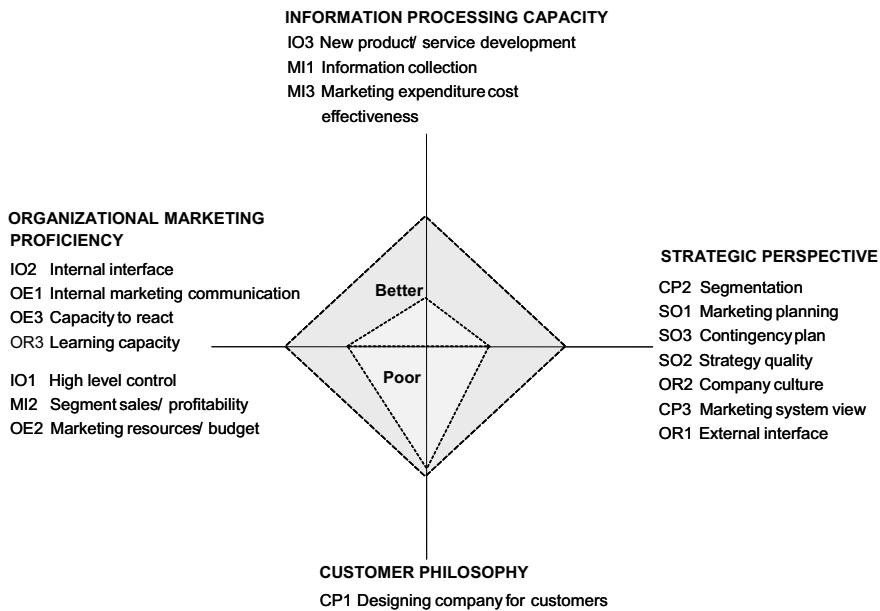
Dimensionen der Marketingeffektivität	Ausmaß
Customer Philosophy	
CP1: Anerkennung der Bedeutung einer Unternehmensgestaltung zur Befriedigung der Konsumenten- und Marktbedürfnisse?	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
CP2: Gestaltung von spezifischen Marktangeboten und Marketingplänen für verschiedene Marktsegmente?	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
CP3: Umfassende Marketingsystemperspektive (Lieferanten, Wettbewerber, Kanäle, Kunden, Umwelt) des Managements in der Geschäftsplanung?	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
Integrierte Marketingorganisation	
IO1: Vorhandensein einer starken Marketingintegration und Kontrolle der wichtigen Marketingfunktionen?	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
IO2: Güte der Zusammenarbeit des Marketingmanagements mit anderen Bereichen (F&E, Produktion, Einkauf, Vertrieb, Finanzen)?	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
IO3: Güte der Organisation der Produktentwicklungsprozesse?	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
Adäquate Marketinginformationen	
MI1: Durchführung der letzten Marktstudien zu Kunden, Kaufeinflüssen, Absatzkanälen oder Wettbewerbern?	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
MI2: Güte der Managementkenntnisse über Absatzpotenziale und Profitabilität der verschiedenen Segmente, Produkte, Regionen, Kunden etc.?	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
MI3: Bemühungen zur Messung der Kosteneffektivität der verschiedenen Marketingausgaben?	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
Strategische Orientierung	
SO1: Ausmaß der formalen Marketingplanung?	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
SO2: Qualität der gegenwärtigen Marketingstrategie?	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
SO3: Ausmaß der Maßnahmenplanung für besondere Ausnahmefälle?	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
Gesamtwert	

Quelle: in Anlehnung an *Kotler (1977), S. 70 f.*

12.3 Audit der Marketing-Organisation

Um organisationale Aspekte stärker in den Vordergrund zu rücken, wurde *Kotlers* Modell ein neuer Aspekt **Organizational Responsiveness** (OR) mit den Items Kundenschnittstellen (OR1 – Inwieweit spiegelt die Struktur eine kundenorientierte Strategie wider?), Kultur (OR2 – Werte, Ansichten und Bekenntnis zum Marketingkonzept) und Organisationales Lernen (OR3 – Möglichkeiten des Managements zur Förderung organisationalen Lernens) hinzugefügt. Diese Items lassen sich zusammen mit den anderen Audit-Kriterien anhand einer Faktorenanalyse auf vier grundlegende Dimensionen verdichten (vgl. **Abbildung 12-3**), die ein aussagekräftiges Modell für die Beurteilung der Marketingeffektivität liefern (Connor/Tyran 1999, S. 737 ff.).

Abbildung 12-3: Faktoren der Marketingeffektivität nach Connor/Tyran (1999)



Quelle: in Anlehnung an *Connor/Tyran* (1999), S. 747.

Diese neuen Effektivitätsdimensionen spiegeln das veränderte Verständnis des Marketing mit stärkerem Fokus auf Kundennähe und deren breitere Verankerung in der Unternehmensorganisation wider und können somit als zeitgemäßer als *Kotlers* Kon-

zept angesehen werden. Dieses Instrument ermöglicht Vergleiche der eigenen Leistung mit der des Wettbewerbs im Sinne des Benchmarking auf der aggregierten Ebene der Marketingeffektivitätsdimensionen.

Neben den hier betrachteten Dimensionen Marketinginformationssystem, Marketingorganisation, Kundenorientierung und Marketingstrategie werden auch die Aspekte **Marketingoperationen** und **Marketingpersonal** hervorgehoben, wobei sich die Bedeutungen der Dimensionen je nach Branche unterscheiden. Marketingpersonal und Informationssysteme sind die stärksten Determinanten in der Industrie, während Marketingorganisation und Marketingstrategie die Marketingeffektivität der Dienstleistungsunternehmen am stärksten beeinflussen (Yoon/Kim 1999, S. 197 ff.). Die Faktoren und Items sind daher branchenspezifisch entsprechend ihrer Einflussstärke zu gewichten. Mittels der Itemsausprägungen und Gewichte lassen sich Marketingeffektivitätswerte und Rankings einzelner Firmen sowie Sektoren bestimmen. So können jeweils positive und negative Leistungslücken der Unternehmen auf Faktor- und Itemebene aufgedeckt werden, um dem Management Informationen über Schwachpunkte sowie wichtige Informationen zur Erhöhung der Marketingeffektivität zu liefern.

12.4 Audit der Marketinginstrumente

12.4.1 Messung der Effektivität der Produktpolitik

Als Beispiel für die Steuerung der Effektivität im Rahmen der Produktpolitik soll im folgenden ein Ansatz aus dem Bereich Markenführung herangezogen werden. Als Kriterien der Effektivitätskontrolle müssen die Ziele der Markenführung dienen, welche das Globalziel der Unternehmung und ihre ökonomischen und verhaltenswissenschaftliche Unterziele umfassen. Letztere bilden die Basis für das Erreichen der ökonomischen Ziele und weiter für die Erfüllung des Globalziels. In der Praxis ergeben sich oft Probleme der Zurechnung sowie Operationalisierung der Wirkung einzelner Maßnahmen auf übergeordnete Ziele wie bspw. den Umsatz, da eine direkte kausale Beziehung zumeist nicht vorhanden ist. Deswegen ist das Herunterbrechen und die konkrete Formulierung mit kausal verknüpften Leistungszielen eine unbedingte Voraussetzung einer Zurechnung und somit einer Effektivitätsmessung. In der Markentheorie stellen Markenbekanntheit und Markenimage die beiden zentralen präferenzbildenden Konstrukte und verhaltenswissenschaftlichen Ziele dar. Da nachgewiesen werden konnte, dass Markenbekanntheit und Markenimage (mit den aus ihnen abgeleiteten Größen wie Markenvertrauen, -zufriedenheit, -loyalität und -bindung) außerordentlich zur Erreichung ökonomischer Ziele beitragen, stellen diese die „Leistungstreiber“ und zentralen Kriterien einer effektivitätsorientierten Leistungsmessung dar (Esch/Geus/Langner 2002, S. 474 ff.).

Da die Identifizierung und Erfüllung der Kundenbedürfnisse die eigentliche Aufgabe des Marketing darstellt, ist die langfristige Effektivität von Marken vor allem aus Kundenperspektive zu messen. Hierzu wird häufig das Konstrukt des **Consumer Goodwill** vorgeschlagen. Dieser wird als der „loyale Marktanteil“ verstanden und misst die Zahl der gebundenen Kunden, welche für die betrachtete Marke die höchste Kaufwahrscheinlichkeit aufweisen. Der Consumer Goodwill stellt eine zentrale Zielgröße dar, da der Anteil der treuen Kunden, welcher weitgehend unabhängig von Promotion- und Preispolitik ist, die langfristige Marken- und Marktstärke reflektiert.

Die in Studien bestätigte hohe Korrelation von Consumer Goodwill und dem Produkt aus Marktanteil und relativem Preis impliziert, dass der Consumer Goodwill den Wert der Marke bestimmt. Eine Marke kann entweder durch Preissenkungen (Schwankungen im relativen Preis) kurzfristig einen größeren Marktanteil erringen oder sich langfristig mit einem fixen relativen Preis über eine große Zahl loyaler Kunden einen großen Anteil sichern. Ein Vergleich des Consumer Goodwill mit dem (mengenmäßigen) Marktanteil gibt daher Aufschluss darüber, ob eine schwache Marke in den Markt „gepusht“ wird oder ob eine Marke von den Kunden in den Markt „gezogen“ wird (Pull-Wirkung). Marken mit einem deutlich größeren Marktanteil als ihr Consumer Goodwill werden demnach durch Preisreduktionen und Promotions in den Markt gedrückt und sind auf lange Frist sehr preissensibel gegenüber Konkurrenzmarken. Je ausgeglichener aber das Verhältnis von Consumer Goodwill und Marktanteil ist, desto weniger preissensibel und desto unverletzlicher ist die Marke (Mehrotra 1984, S. 14 f.). Eine allein am Marktanteil ausgerichtete Effektivitätsmessung übersieht solche Schwächen. Stattdessen sollten Unternehmen ihren Anteil loyaler Kunden vergrößern und ihr Leistungsmessungs- und Vergütungssystem an diesem Parameter ausrichten. Im Gegensatz zur kurzfristigen Marktanteilsbetrachtung unterstütze also der Consumer Goodwill die langfristige Steigerung der Markenstärke und des Markenwertes als ultimatives Ziel des Markenmanagements.

12.4.2 Messung der Effektivität der Preispolitik

Die Vorgehensweise und Erkenntnisse der Effektivitätssteuerung in der Preispolitik sollen am Beispiel von Preispromotions gezeigt werden. Zunächst werden Händlerpromotions betrachtet. Dies sind zeitlich begrenzte Rabatte oder Incentives der Hersteller an den Handel, die diesen zu absatzfördernden Maßnahmen wie Preissenkungen, Werbung oder Einsatz anderer Kommunikationsmittel bewegen sollen, um eine Stimulierung des Absatzes an die Endkunden zu bewirken. Zumeist sollen damit Produkte durch den Absatzkanal gedrückt werden (Abraham/Lodish 1987, S.101). Zahlreiche empirische Befunde zeigen, dass sich im Durchschnitt die Lieferungen im Rahmen der Promotion enorm erhöhen, da der Handel so lang und ausgiebig wie möglich von den Preisvorteilen profitieren möchte und größere Vorräte aufgrund der erwarteten größeren Absatzmenge und zum anderen aufgrund des gesunkenen Ein-

kaufpreises anlegt (forward buying). Der Effekt auf den Absatz an die Endkunden ist jedoch aufgrund der Verzögerung der Maßnahmen im Absatzkanal enorm zeitverzögert und viel geringer. Zudem müssen die Hersteller nach der Promotionaktion mit verminderten Lieferungen zu normalen Preisen rechnen, da der Effekt der Promotion lediglich eine zeitliche Verschiebung der Lieferung ist und die Effektivität im Sinne einer Gesamtabsatzsteigerung gering ist. Eine Möglichkeit der Erhöhung der Effektivität von Preispromotion stellen direkt an die Konsumenten gerichtete Aktionen (bspw. Coupons) dar, da sie Preisnachteile gegenüber dem Handel und Verzögerungen im Absatzkanal verringern (Bauer/Görtz 2003). Die alleinige Verwendung von Umsatz oder Marktanteil als Zielgrößen ist unter Profitabilitätsaspekten ohnehin kritisch zu sehen. Sobald auch Kosten berücksichtigt werden, sind 75 % der Händlerpromotions nicht mehr profitabel, weil die Kosten durch Rabatte an den Handel die Gewinne aus dem erhöhten Absatz der Produkte übersteigen (Blattberg/Levin 1987, S. 138 ff.). Statt der Umsatzerhöhung muss daher die Profitabilität als Maßstab der Effektivitätsbewertung von Preisaktionen verwendet werden.

Zur Beurteilung der Effektivität von kundengerichteten Promotionaktionen, z.B. in Einkaufszentren, sind Preispromotions (Schlussverkauf, Rabatte, Geschenke, Geschenkgutscheine) und nicht preisbasierte Aktionen (Events) zu unterscheiden. Die Effektivität von Konsumentenpromotions wird klassischerweise anhand der Indikatoren Umsatz und Besucherzahl gemessen. Untersuchungen über die Kundeneinschätzung von Promotionaktionen bzgl. der Frage, inwieweit diese das Ausgabenvolumen und die Besuchshäufigkeit erhöhen, zeigen signifikante Unterschiede in der Motivationskraft der preisbasierten und unterhaltungsbasierten Promotionformen. Während unterhaltungsbasierte Aktionen die Kunden zwar stark anziehen, erhöhen Preispromotions (wie Schlussverkäufe) die Kaufbereitschaft der Kunden (Parsons 2003, S. 76 ff.). Als primäre Kaufmotivatoren für die Kunden und damit als Treiber der Effektivität im Sinne der Umsatzsteigerung sind oftmals Schlussverkäufe festzustellen. Insgesamt würden in einer Studie von Parsons (2003) 82 % der Befragten in erster Linie auf preisbasierte Promotions mit mehr Konsum reagieren. Umsatzsteigerungen können daher meist nur bei oder in Kombination mit preisbasierten Promotions erzielt werden. Entsprechend sind vom Management zukünftige Marketingstrategien und Aktionen zu planen.

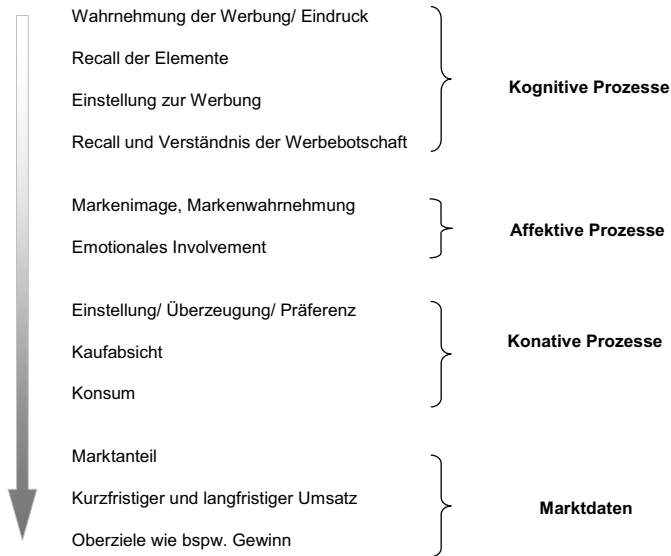
12.4.3 Messung der Effektivität der Kommunikationspolitik

Zur Frage, welches die Ziele und Funktionen der Werbung sind, von denen die Beurteilung der Effektivität abhängt, existieren in der Literatur zahlreiche Arbeiten (Lavidge/Steiner 1961; Wright-Isak/Faber/Horner 1997; Consterdine 2005; Mehrotra 1984). Allerdings besteht keine Einigkeit über die Antwort. Auch wenn mittel- und langfristige der Umsatz bzw. die Umsatzsteigerung zumeist als Ziel der Kommunikation ge-

nannt wird, ergibt sich gerade hier ein fundamentales Problem der Effektivitätsmessung. Sie beschränkt sich in der Regel auf kurz- und mittelfristige Zeiträume, jedoch gibt die kurzfristige Umsatzentwicklung keinen Aufschluss über die tatsächliche Effektivität im Sinne des langfristigen Aufbaus von Consumer Goodwill und Markenstärke. Auch ist der wahre funktionale Zusammenhang von Werbeintensität und Umsatzsteigerung meist nicht bekannt (Schreiber/Appel 1990, S. 27 f.). Die Literatur zur Effektivität der Kommunikationspolitik kann grob in drei Bereiche eingeteilt werden: makroökonomische Ansätze, die Effektivität im Zusammenhang mit gesellschaftlichen Aspekten untersuchen; betriebswirtschaftliche Ansätze, die Werbung mit Unternehmenserfolg in Form von Umsatz, Gewinn oder ROI in Verbindung setzen; und verhaltenswissenschaftliche Ansätze, die sich mit den Effekten der Werbebotschaft auf psychografische Größen beschäftigen (Reilly/McGann/Marquardt 1977, S. 49). Im Fall der verhaltenswissenschaftlichen Ansätze wird die Werbeeffectivität typischerweise anhand der konsumententheoretischen Wirkungskette konzeptualisiert und gemessen, wobei die Werbeeffecte auf den verschiedenen Stufen Indikatoren bzw. Determinanten des Umsatzes anzusehen sind. Ein Beispiel für eine solche Wirkungskette ist die sog. AIDA-Regel. Sie beschreibt die Aufgaben der Werbung anhand einer Wirkungshierarchie, die den ersten Kontakt des Konsumenten mit dem Produkt (**attention**), über das Auslösen von Interesse (**interest**), die Schaffung eines Kaufwunsches (**desire**) bis hin zur abschließenden Kaufhandlung (**action**) umfasst.

Abbildung 12-4 gibt einen Überblick über typische Maße der Werbeeffectivität, die entlang der Hierarchie der Werbewirkung beim Konsumenten in eine Reihenfolge gebracht werden. Sie setzen bei der Wahrnehmung an und wandern mehr und mehr in Richtung der tangiblen und quantitativen Aspekte der Werbeeffectivität, bis zu den finanziellen Werbeerfolgsgrößen wie Umsatz oder Gewinn (Consterdine 2005; Steffenhagen 2003). Die Werbeeffecte repräsentieren verschiedene Werbeziele, die von Unternehmen unterschiedlich gewichtet sein können, wobei diese Zielgewichtungen die Ergebnisse der Effektivitätsmessung beeinflussen.

Abbildung 12-4: Maße der Werbeeffectivität entlang der Wirkungsstufen



Quelle: in Anlehnung an *Consterdine* (2005), S. 7 f.

In neuester Zeit werden andere Wege zur Messung der Werbeeffectivität als die traditionellen Verfahren wie Recall- oder Überzeugungsmessungen gefordert (Reynolds/Olson/Rochon 1997). Insbesondere in der Markenwerbung ist am Markenimage anzusetzen, dessen Aufbau und Stärkung das ultimative Ziel darstellt. Das Markenimage wiederum wird durch die persönliche Relevanz der Markeneigenschaften in den Augen der Kunden determiniert. Die Aufgabe der Werbung besteht folglich darin, bei den Konsumenten Meinungen über persönlich relevante Konsequenzen des Konsums der Marke zu erzeugen. Das Marketing kann sich hierfür sog. Means-End-Ketten bedienen, um diese Wahrnehmung der persönlichen Relevanz zu beeinflussen. Im Verständnis des Means-End-Ansatzes verknüpfen Konsumenten die physischen Produkteigenschaften (means) über tangible, funktionale Konsequenzen und subjektive, psychologische Konsequenzen mit persönlichen Werten und Zielen (ends), die die ultimativen Antriebskräfte des Konsumenten darstellen (Bauer/Huber/Braunstein 1997). Konsumenten wählen jene Marke, die in ihrer Wahrnehmung diese höheren Bedürfnisse befriedigen kann.

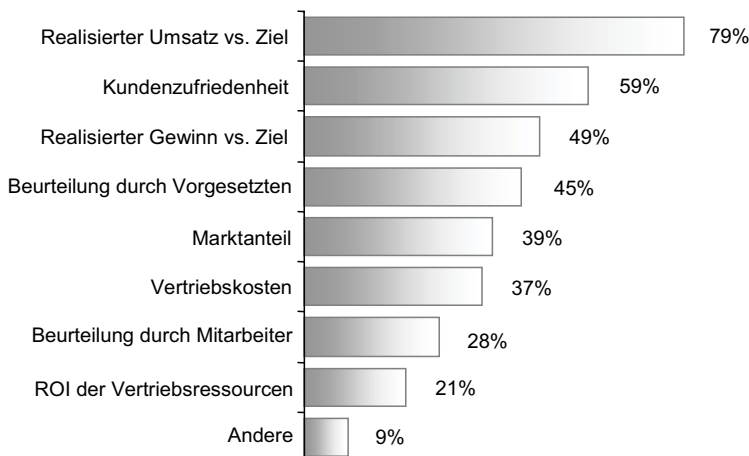
Eine effektive Werbemaßnahme muss in der Lage sein, die relevanten Produkteigenschaften und Nutzenkomponenten der Marke sowie die verbundenen Werte und Ziele überzeugend zu kommunizieren und diese in einer für den Konsumenten rele-

vanten Weise miteinander in Form von Ketten zu verknüpfen (Reynolds/Olson/Rochon 1997, S. 340 ff.). Anhand der Stärke dieser Wahrnehmung in den Köpfen der Konsumenten kann folglich die Effektivität der Werbung beurteilt werden. Bei der Analyse mit traditionellen Bewertungsmethoden (Abfrage des Recall, des Verständnisses der Werbung etc.) werden oft viele Spots als (gleich) effektiv eingestuft. Durch die Means-End-Analyse kann jedoch gezeigt werden, dass viele Spots keine wertvolle Positionierungsstrategie bieten, weil sie weder erfolgreich konsumentenrelevante Konzepte der Eigenschaften und Werte vermitteln, noch die verschiedenen Mittel und Ziele sinnvoll verknüpfen können. Diese Werbespots können dann auch keinen oder nur einen geringen Markenwert in den Köpfen der Konsumenten aufbauen und sind bezüglich der Zielsetzung als ineffektiv zu bewerten. Ein großer Vorteil dieses Instrumentes der Effektivitätsanalyse liegt in der Bereitstellung diagnostischer Information über die Schwachpunkte der Werbestrategie und folglich konkrete Ansatzpunkte zur Werbegestaltung.

12.4.4 Messung der Effektivität der Distributionspolitik

Effektivitätsorientierte Methoden der Distributionspolitik orientieren sich zur Evaluierung an objektiven Maßen wie Umsatz oder subjektiven Maßen wie der Beurteilung durch Vorgesetzte oder dem Erreichen von Zielvorgaben (vgl. **Abbildung 12-5**). Im Vertrieb ist die Effektivitätsanalyse in der Praxis inzwischen sehr verbreitet; 92 % der in einer Studie befragten Unternehmen erfassen die Effektivität ihres Vertriebs auch quantitativ, wobei der realisierte Umsatz im Vergleich zur Zielvorgabe die häufigste Messbasis darstellt (Brewer 2000).

Abbildung 12-5: Überblick über meist verwendete Maße der Vertriebseffektivität



Quelle: Brewer (2000), S. 136.

Die Effektivität von Key Account-Managern und Vertriebsmitarbeitern ist v.a. abhängig von ihren persönlichen Fähigkeiten in Form strategischer und unternehmerischer Begabung. Beide Fähigkeiten wirken sich positiv auf die Qualität der Kommunikation zwischen Vertriebsmitarbeitern und Key Accounts (KA) und auf das vom KA dem Vertriebsmitarbeiter entgegengebrachte Vertrauen aus. Das wiederum hat einen positiven Einfluss auf die wahrgenommene Effektivität des KA-Mitarbeiters. Die wahrgenommene Effektivität des KA-Mitarbeiters, definiert als Grad zu dem der Mitarbeiter Kooperationen gefördert und produktive, wertvolle und nachhaltige Beziehungen mit dem Kunden aufgebaut hat, ist ein häufig verwendetes Maß der Vertriebseffektivität (Sengupta/Krapfel/Pusateri 2000, S. 254). Diese Definition lehnt sich damit stark an das Verständnis der Effektivität als langfristiges Konzept der Kundenorientierung an. Es lassen sich zunächst starke indirekte Zusammenhänge zwischen strategischen bzw. unternehmerischen Fähigkeiten und der wahrgenommenen Effektivität feststellen, die über die Qualität der Kommunikation bzw. das Vertrauen miteinander verknüpft sind (Sengupta/Krapfel/Pusateri 2000, S. 256 f.). Zudem besteht ein direkter Zusammenhang zwischen Fähigkeiten des Mitarbeiters und seiner Effektivität. Der Grund hierfür ist in der höheren Überzeugungskraft des tatenorientierten Mitarbeiters („Machers“) verglichen mit einem „strategischen Denker“ zu sehen.

12.5 Beurteilung der Ansätze zur Steuerung der Marketingeffektivität

Einige Stärken und Schwächen der einzelnen Ansätze wurden bereits diskutiert. Hier sollen die Vorteile und Nachteile noch einmal zusammengefasst werden. Ein möglicher Schwachpunkt ergibt sich aus der Verwendung von *Kotlers* (1977) Konzept des Marketing-Audit. So zeigt sich, dass seine Operationalisierung je nach untersuchtem Fragenkomplex oder Branche abgewandelt werden muss bzw. neue Dimensionen hinzugefügt werden müssen (Connor/Tyran 1999; Yoon/Kim 1999). Das originäre Modell kann zu konzeptionellen Problemen führen, u.a. weil die Messskala mit nur 15 Items unter Umständen zu wenig umfassend ist, um eine adäquate Effektivitätsmessung vor dem Hintergrund heutiger komplexer und multidimensionaler Problemstellungen im Marketing zu ermöglichen. Zudem stellt die 3-Punkte-Skala eine starke Einschränkung sowie die Dominanz von subjektiven Bewertungen eine mögliche Gefahr der Verzerrung durch unternehmenspolitische Interessen dar und erschwert eine Vergleichbarkeit (Connor/Tyran 1999, S. 741).

Weiterhin ist zu bedenken, dass in vielen Ansätzen nur eine Teilbetrachtung der Marketingeffektivität wie z.B. der Unternehmenswerte, Unternehmenskultur oder von persönlichen Fähigkeiten vorgenommen wurde (Norburn et al. 1990). Die Ergebnisse müssen vor diesem Hintergrund bewertet werden.

Besonders bei den Messansätzen im Bereich der Kommunikationspolitik ist die Sichtweise oft entweder zu breit oder zu eng gewählt. So können Konzepte, die ausschließlich die Werbeeffekte auf Markenimage, Markentreue oder die Markenwahrnehmung untersuchen zwar qualitative Aussagen über die Effekte und Effektivität der Werbebotschaft machen, es kann jedoch nicht in allen Fällen auch die Effektivität der Werbe- oder Kommunikationsstrategie im Ganzen beurteilt werden. Deshalb garantiert bspw. eine kommunikationsstarke Werbung im Sinne der Means-End-Theorie nicht unbedingt eine erfolgreich umgesetzte Werbekampagne oder Werbestrategie in einer ökonomischen Betrachtung. Wichtig bei der Anwendung derartiger Evaluierungsmethoden ist es daher, dass das Marketing auch den Erfolg der Umsetzung und somit der vollständigen Werbestrategie misst. Es muss versucht werden, mittel- und langfristig eine kausale Beziehung zwischen Werbeaktivitäten, Werbeeffekten und Key Performance Indikatoren wie Umsatz oder Gewinn nachzuweisen. Auf der anderen Seite geben aber global orientierte Messansätze, die bspw. die Effektivität ausschließlich anhand hoch aggregierter Spitzenkennzahlen wie Gewinn oder Börsenwert messen, wenig operative Aussagen über die konkrete Werbegestaltung und evtl. inhaltliche Verbesserungsmöglichkeiten. Denn sie betrachten nicht die Effektivität einzelner oder einer Serie von Werbekampagnen, sondern vielmehr die marktorientierte Effektivität des Werbens an sich, meist operationalisiert durch die Gesamtwerbeausgaben (Reilly/McGann/Marquardt 1977).

13 Ausgewählte Instrumente zur Steuerung der Marketingeffizienz

Wie im ersten Kapitel ausgeführt, stellt die Marketingeffizienz neben der Marketingeffektivität die zweite Dimension der Marketing Performance dar. In diesem Kapitel werden zunächst das Konzept der Marketingeffizienz, deren Bezugsobjekte auf aggregierter und disaggregierter Ebene sowie die jeweils relevanten Inputs und Outputs vorgestellt. Anschließend wird in 13.2 kurz auf traditionelle Verfahren der Marketingeffizienzanalyse eingegangen. In Abschnitt 13.3 erfolgt die Vorstellung der Data Envelopment Analysis (DEA) als modernes, quantitatives Verfahren der Messung und Steuerung der Marketingeffizienz, das zahlreiche Nachteile der einfachen Verfahren vermeidet. Mit einer Würdigung der Stärken und Schwächen der DEA schließt das Kapitel. Zwei Anwendungen der DEA in den Bereichen Vertriebs- und Kommunikationsmanagement, anhand derer die Leistungsfähigkeit der Methode für das Marketing demonstriert wird, sind Gegenstand zweier Fallstudien im fünften Teil des Buches.

13.1 Marketingeffizienz als Dimension der Marketing Performance

13.1.1 Das Konzept der Marketingeffizienz

Das Effizienzkonzept ermöglicht es, sowohl die **Outputs** der Marketingaktivitäten – die Ergebnisse bzw. Wirkungen – als auch deren **Inputs** – in Form der Ressourceneinsätze – zu betrachten. Zur Quantifizierung des Effizienzwertes einer Marketingmaßnahme werden die erreichten Outputs ins Verhältnis zu den dafür eingesetzten Inputs gesetzt (Morgan/Clark/Gooner 2002, S. 363). Als effizient werden die Marketingaktivitäten eingestuft, die einen maximalen Output für ein bestimmtes Inputniveau erbringen oder die geringsten Inputs für gegebene Outputs einsetzen. **Marketingeffizienz** lässt sich somit wie folgt konzeptualisieren (Bucklin 1978, S. 2 f.; Parsons 1994, S. 174):

$$\text{Marketingeffizienz} = \frac{\text{gewichtete Marketing - Outputs}}{\text{gewichtete Marketing - Inputs}} = \frac{\sum_{r=1}^R u_r \times y_r}{\sum_{i=1}^I v_i \times x_i}$$

Die Gewichte u_r (für die Outputs y_r) und v_i (für die Inputs x_i) reflektieren dabei die Tatsache, dass die einzelnen Marketing-Entscheidungseinheiten (z.B. Vertriebs-teams) die Instrumente in Form der Inputs (etwa Anzahl Kundenbesuche, Anzahl Mitarbeiter, Promotionaktionen) mit unterschiedlicher Intensität einsetzen, um die Marketingziele (etwa gewonnene Neukunden, erzielte Aufträge, Umsätze mit Altkunden) zu erreichen. So versuchen bestimmte Teams durch möglichst häufige Außendienstbesuche, andere durch starke Incentivegewährung (Werbemittel, Produktproben) hohe Umsätze zu erreichen. Auch die angestrebten Wirkungen in Form der Outputgrößen können in ihrer Priorität differieren (z.B. Umsatzmaximierung vs. Maximierung der Neukundenzahl). Die Gewichte reflektieren somit unterschiedliche **Gestaltungskonzepte** bzw. **Marketingstrategien**.

Anhand der obigen formalen Darstellung des Effizienzkonzeptes werden die zentralen Problemstellungen der Marketingeffizienzmessung deutlich. Um eine realistische und somit ganzheitliche Effizienzanalyse zu ermöglichen, müssen alle für die Effizienz relevanten Input- und Outputgrößen abgebildet werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass bestimmte Einheiten deshalb schlecht abschneiden, weil entscheidende Kennzahlen, bei denen die betrachtete Einheit gerade Stärken aufweist, ausgeblendet werden. Um jedoch trotz der Multidimensionalität der Leistungsprozesse im Marketing für die Praxis handhabbare Ergebnisse bereitzustellen, muss eine Komplexitätsreduktion stattfinden, die es erfordert, alle einzelnen Inputs und Outputs in einen einzigen Effizienzwert im Sinne einer Spitzenkennzahl zu transformieren. Nur so ist es möglich, die Einheiten mit einem maximalen Verhältnis aus allen Outputs zu allen Inputs zu identifizieren. Hierfür ist es jedoch erforderlich, die Input- und Outputgrößen zu verknüpfen, wofür wiederum eine Gewichtung dieser Größen notwendig ist. Problematisch ist hier, wie die Gewichte bestimmt werden. Die Verwendung exogen vorgegebener, einheitlicher (und damit potenziell willkürlicher) Gewichtungen würde dazu führen, dass nur eine Einheit als effizient ausgewiesen wird, die dann global als Benchmark für alle anderen Einheiten vorgegeben würde. Dadurch wird eine breite Akzeptanz der Effizienzergebnisse möglicherweise beeinträchtigt. Eine andere Möglichkeit besteht in einer **flexiblen Gewichtung** der Input- und Outputfaktoren. Mit der DEA stellen wir in diesem Kapitel eine innovative Methode vor, die es erlaubt, für jede Einheit individuell optimale Gewichte zu bestimmen, die deren Effizienzwert so wohlwollend (fair) wie möglich darstellen. Dadurch werden die unterschiedlichen Priorisierungen der Leistungsparameter, die in unterschiedlichen Stärken und Schwächen bzgl. der eingesetzten Instrumente und realisierten Ergebnisse resultieren, bei der Effizienzbewertung berücksichtigt.

Die genannten Probleme werden von den verschiedenen Verfahren der Effizienzanalyse, die in Abschnitt 13.2 und 13.3 vorgestellt werden, unterschiedlich gut gelöst. Vor der Darstellung dieser traditionellen und modernen Verfahren der Marketingeffizienzmessung wird jedoch noch auf die Betrachtungsebenen der Marketingeffizienz differenzierter eingegangen. Die Vielzahl der institutionellen und funktionalen Teilbereiche des Marketing mit der Folge einer großen Menge möglicher Output- und Input-Größen macht diese Differenzierung der Bezugsobjekte erforderlich. Die Auswahl der Betrachtungsebene der Marketingeffizienz und damit der einfließenden Input- und Output-Kennzahlen muss sich an den angestrebten Zielgrößen und den zur Zielerreichung einzusetzenden Mitteln orientieren (Daum 2001, S. 60). Daher sollte sich eine Entscheidung über den Detaillierungsgrad einer Effizienzanalyse an den **Marketingzielen** ausrichten, wobei hier strategische und operative Zielsetzungen unterschieden werden (Homburg/Krohmer 2003, S. 343). Danach ergeben sich zwei grundlegende Aggregationsebenen der Marketingeffizienz: die Marketingfunktion als Ganzes und die einzelnen Marketinginstrumente (Dubelaar/Bhargava/Ferrarin 2002, S. 417; Mann 1998, S. 73-96).

13.1.2 Aggregierte Marketingeffizienz

Strategische Zielsetzungen betreffen langfristige Entscheidungen der gesamten Marketingfunktion, daher ist bei einer Messung der Gesamt-Marketingeffizienz der Detaillierungsgrad gering zu wählen, um eine Komplexitätsreduktion und damit eine überschaubare Untersuchung zu gewährleisten. Kriterium der strategischen Analyse ist somit die **aggregierte Marketingeffizienz** (Athanasopoulos 1998). Sie dient der Messung der globalen, instrumentenunabhängigen Leistungsfähigkeit der Marketingfunktion als gleichberechtigter Unternehmensfunktion, weshalb Details, die zwar operativ bedeutsam, strategisch jedoch entscheidungsirrelevant sind, ausgeblendet werden. Vielmehr werden alle genutzten Ressourcen zusammen betrachtet und mit den Ergebnissen der Marketingfunktion in Verhältnis gesetzt. Hierbei dominierten in der Literatur zunächst finanzielle bzw. ökonomische Kennzahlen wie Marketingkosten auf der Inputseite und Umsatz, Marktanteil und Neu- bzw. Stammkundenanzahl auf der Outputseite. Die Grenzen dieser Ansätze liegen in der mangelhaften Abbildung qualitativer Marketingaspekte, die jedoch für eine vollständige Abbildung des Leistungsvermögens der Marketingfunktion unverzichtbar sind. Zwar bleiben die Marketingkosten ein zentraler Faktor in der Bestimmung der Marketingeffizienz, doch sollten Marketinginputs nicht als „Aufwand“ sondern eher als „Investitionen“ betrachtet werden. Aus dieser erweiterten Sichtweise sind Inputs wie Zahl und Qualifikation der Marketingmanager, die informationstechnische Ausstattung oder Qualitätsinvestitionen einzubeziehen (Bonoma/Clark 1993, S. 35-37). Auf der Outputseite können qualitative Aspekte durch psychografische Kennzahlen wie Unternehmensimage, Bekanntheitsgrad, Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung integriert werden (Golany et al. 1990; S. 90).

Es wird deutlich, dass aufgrund der **Komplexität des Marketingbereichs** mit seinen unterschiedlichen Entscheidungsfeldern (Organisationseinheiten, Absatzsegmenten, Marketinginstrumenten) die Schwierigkeit besteht, die „eine“ Gesamt-Marketingeffizienz zu bestimmen. Außerdem bietet eine aggregierte Analyse keinen ausreichenden Informationsgehalt zur Unterstützung von Entscheidungen bzgl. des Einsatzes der einzelnen Marketinginstrumente. Es ist deshalb durch eine Aufspaltung des Marketingbereichs in Bezugsobjekte eine sinnvolle **Disaggregation** der strategischen Marketingeffizienz in unterschiedliche Teileffizienzen vorzunehmen. Dennoch ist die Analyse der globalen Marketingeffizienz unverzichtbar, um ausschließlich lokale Optimierungsversuche zu verhindern, die die Effizienz in den verschiedenen Subsystemen zwar erhöhen, aber die Leistung des Gesamtsystems verringern und somit die strategischen Zielerreichungen auf Unternehmensebene gefährden (Neely 1998, S. 50).

13.1.3 Disaggregierte Marketingeffizienz

Da der Planungshorizont auf operativer, disaggregierter Ebene eher kurzfristig angelegt ist und sich Entscheidungen und Zielsetzungen dort auf einzelne Aktionen beziehen, muss dementsprechend auch eine **Disaggregation der Input- und Output-Faktoren** stattfinden, um die Marketingmaßnahmen bewerten zu können. Kriterium der operativen Analyse ist daher die disaggregierte Marketingeffizienz. In Anlehnung an die Aufteilung des operativen Marketing in die vier bekannten Marketing-Mix-Elemente (Teilpolitiken) bietet sich eine Disaggregation der Marketingeffizienz in die Teileffizienzen **Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Werbeeffizienz** an (Auerbach/Czenskowsky 2003).

Die Marketingeffizienz kann somit als hierarchisch gegliedertes Konzept verstanden werden, welche sich aus unterschiedlichen Aggregationsebenen zusammensetzt. Für diese können dann detaillierte Aussagen und Handlungsempfehlungen generiert werden, die wiederum der Steigerung der Gesamteffizienz dienen. Die Verknüpfung von aggregierter und disaggregierter Marketingeffizienz wird durch **Abbildung 13-1** dargestellt.

Demnach können entsprechend eines **Bottom-Up-Ansatzes** zunächst für die operativen Teilelemente (z.B. einzelne Produkte, Produktlinien, Vertriebsmitarbeiter, Außendienststellen, Werbekampagnen usw.) die Faktoren ermittelt werden, die den stärksten Einfluss auf deren Effizienz besitzen. Die Effizienz der Teilelemente bestimmt wiederum die Höhe der Inputs und Outputs der übergeordneten Aggregationsebene, etwa in Form der Marketing-Mix-Instrumente. Die Effizienz der Marketinginstrumente determiniert letztlich jene Kennzahlen, die in die Bestimmung der Effizienz des höchst aggregierten Bezugsobjektes in Form der gesamten Marketingfunktion einfließen. Zwischen den einzelnen Ebenen der Hierarchie bestehen also Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, da die Erreichung der Effizienzziele einer Ebene der Erreichung der Ziele auf der nächst höheren Ebene dient. Beispielhafte Inputs und Outputs zur Be-

stimmung der Effizienz der einzelnen Mix-Instrumente sind in **Tabelle 13-1** dargestellt. Aufgrund der Vielzahl möglicher Determinanten müssen diejenigen herausgefiltert werden, welche die Effizienz des betrachteten Objektbereichs am wesentlichsten beeinflussen (Piercy/Cravens/Morgan 1996, S. 81 f.).

Abbildung 13-1: Die Aggregationsebenen der Marketingeffizienz

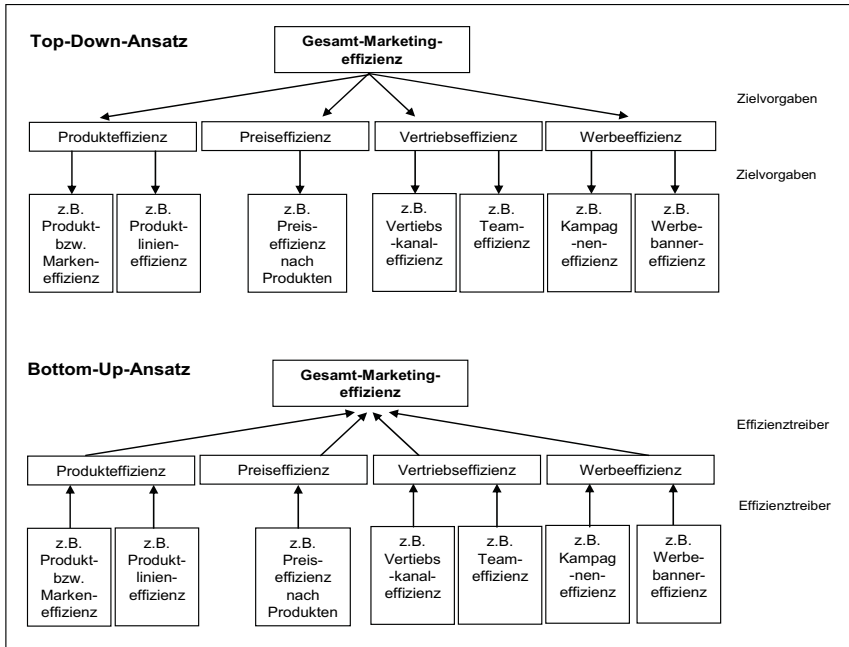


Tabelle 13-1: Ausgewählte Inputs und Outputs der vier Marketing-Instrumentalbereiche

Marketing-Mix-Instrument	Inputs	Outputs
Produkteffizienz aus Anbieter-sicht (Return on Quality)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Forschungs- und Entwicklungskosten ■ Entwicklungsdauer ■ Kosten der Produkteinführung ■ Kosten des Produktmanagements ■ Qualitätskosten ■ Beschwerdeanzahl 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anzahl verkaufter Produkteinheiten ■ Produktdeckungsbeitrag ■ Cross-Selling-Erlöse ■ Pioniergewinne (durch frühzeitige Markteinführung) ■ Produktimage ■ Wiederkaufabsicht der Kunden
Produkteffizienz aus Nachfrager-sicht (Customer Value)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vom Kunden zu erbringender Aufwand für Produkterwerb und -nutzung: <ul style="list-style-type: none"> - Preis - Laufende Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nutzenstiftende technische und nicht-technische Leistungsparameter: <ul style="list-style-type: none"> - Wiederverkaufswert - Motorleistung/Fahrleistung - Umweltfreundlichkeit (erfüllte Abgas-Norm) - Sicherheit - Zuverlässigkeit - Komfort - Sonderausstattung - symbolische Attribute - Markenstärke
Preiseffizienz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Durch die Leistungsparameter des Produkts gerechtfertigter, objektiver Preis (sog. Schattenpreis oder Inputpreis) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tatsächlich erzielter Preis (sog. Outputpreis) ■ Preiszahlungsbereitschaft ■ Preiselastizität
Kommunikationseffizienz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklungskosten der Maßnahme ■ Kosten der Schaltung ■ Anzahl der Anzeigen ■ Werbeintensität ■ Länge einer Kampagne ■ Einsatzzeitraum einer Kampagne ■ Größe der Anzeige ■ Anzahl der Werbetests ■ Zahl der Mitarbeiter der Werbeabteilung ■ Kreative Qualität der Maßnahme 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bruttokontakte ■ Aufmerksamkeit (Awareness) ■ Reichweite ■ Gross Rating Points ■ Share of Voice ■ Werbeerinnerung (gestützt und ungestützt) ■ Bekanntheitsgrad ■ Sympathie ■ Produktinteresse ■ Kaufinteresse ■ Anzahl Kundenanfragen ■ Anzahl eingelöster Gutscheine ■ Erlösveränderungen

Marketing-Mix-Instrument	Inputs	Outputs
Vertriebseffizienz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zahl Vertriebsmitarbeiter ■ Zahl Kundenbesuche ■ Besuchsdauer ■ Beratungszeit ■ Anzahl erstellter Angebote ■ Anzahl bzw. Größe der zu bedienenden Gebiete ■ Abgegebene Incentives ■ Verkaufsfläche ■ Lagerbestand 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Umsatz ■ Gewonnene Neukunden ■ Anzahl Aufträge ■ Anzahl Kundenanfragen ■ Lieferservice ■ Betreuungs- und Beratungsqualität

Im Rahmen eines **Top-Down-Vorgehens** können die für eine Optimierung der Gesamt-Marketingeffizienz notwendigen Ausprägungen bzgl. der aggregierten Input-Kennzahlen (z.B. Marketingkosten) und Output-Kennzahlen (z.B. Marktanteil) in einzelne Zielvorgaben für die Instrumentalbereiche übersetzt werden, um diese wiederum auf die Teilelemente innerhalb der Instrumente herunter zu brechen. Während also der Top-Down-Ansatz die **Management-Perspektive** bei der Entwicklung von Zielen darstellt, spiegelt der Bottom-Up-Ansatz die Perspektive des aufgrund der aktuellen Marktgegebenheiten tatsächlich Machbaren wider. Bei der Herleitung von Effizienzzielvorgaben im Marketing führt eine Berücksichtigung beider Perspektiven zu einer Annäherung der Management-„Wünsche“ an die Marktrealität. Auf diese Weise können Zielvereinbarungen optimiert werden (Homburg/Krohmer 2003, S. 343 f.).

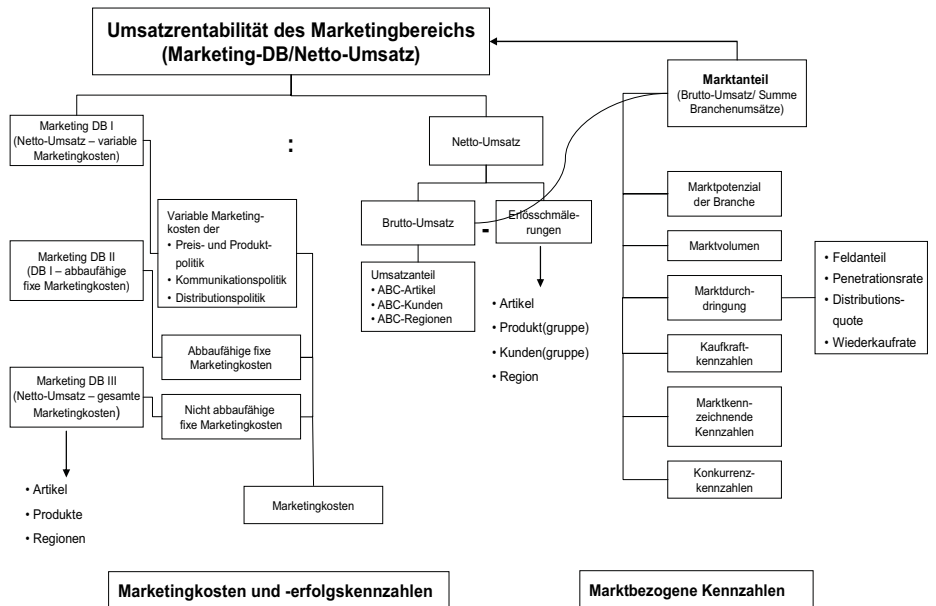
In zwei Fallstudien in Kapitel 14 und 15 wird die disaggregierte Marketingeffizienzanalyse am Beispiel des Vertriebs- und Kommunikationsmanagement dargestellt. Dafür werden diese beiden Marketinginstrumente weiter disaggregiert und nur die Teilelemente „Außendienst“ und „Werbung“ betrachtet.

13.2 Traditionelle Verfahren der Effizienzmessung im Marketing

Einfache Verfahren der Effizienzmessung versuchen, die Effizienz von Marketingeinheiten anhand einzelner Kennzahlen zu bestimmen, mit Hilfe derer für die interessierenden Einheiten Soll-Ist-Vergleiche vorgenommen oder Rankings erstellt werden (Boles/Donthu/Lohtia 1995, S. 32 f.). Entsprechend des Aufbaus klassischer Kennzah-

lensysteme werden dabei meist ausschließlich **Outputkennzahlen** (wie Umsatz) oder **Inputkennzahlen** (wie Vertriebskosten) herangezogen. So betrachtet etwa das Kennzahlensystem von *Palloks* (1991) Input- und Outputkennzahlen isoliert, ohne diese in Relation zu setzen, weshalb dieser Ansatz keine Analyse der Effizienz im Sinne eines Output-Input-Verhältnisses erlaubt.

Abbildung 13-2: Kennzahlensystem von *Palloks*



Quelle: in Anlehnung an *Palloks* (1991), S. 134.

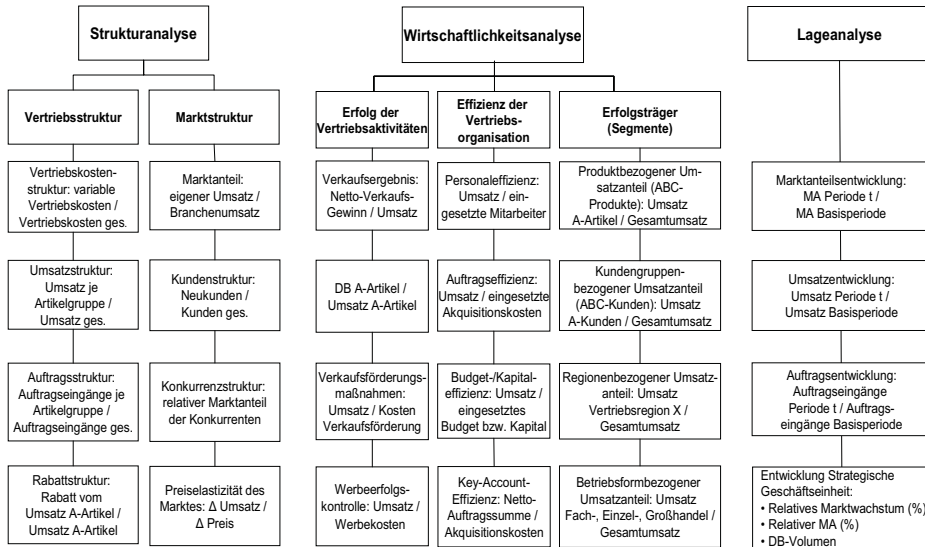
Die Eignung für eine umfassende Effizienzanalyse ist bei diesen einfachen Kennzahlenmethoden nicht gegeben, da lediglich Rangfolgen in Bezug auf einzelne Kennzahlen gebildet werden, ohne diese zu verknüpfen und alle Kennzahlen simultan bei der Effizienzbewertung zu berücksichtigen. Durch die getrennte Betrachtung werden die relativen Bedeutungen der Kennzahlen zueinander, die die Ursache von Effizienzunterschieden darstellen, nicht ermittelt. Auch werden meist keine Relationen von Kennzahlen der Output- und Inputseite gebildet, wodurch keine wirklichen Effizienzaussagen getroffen werden können, sondern immer nur eine Dimension der Effizienz einfließt.

Weiterentwicklungen bilden Verfahren, die bereits **Beziehungskennzahlen**, also Relationen von Outputs zu Inputs, bilden. In der Regel werden jedoch Relationen einzelner Output/Input-Kennzahlen („Single Output/Single Input Productivity“) – dazu meist nur monetärer Art – betrachtet. Problematisch ist hier wiederum, dass je nach herangezogener Output-Input-Kennzahl unterschiedliche Rankings der Objekte entstehen, d.h. immer andere Objekte als effizient klassifiziert werden. Außerdem wird immer nur ein Objekt, nämlich jenes, welches an erster Position des jeweiligen Rankings steht, als Benchmark ausgewiesen. Es wird somit unterstellt, dass es nur einen richtigen Benchmark gibt. Meist werden zudem Relationen hoch aggregierter Kennzahlen herangezogen mit der Folge eines entsprechenden Informationsverlustes bzgl. der Relevanz und Zusammenhänge einzelner Einflussparameter (Kamakura/Lenartowicz/Ratchford 1996, S. 335). Eine Verbesserung stellen hier zwar zweidimensionale Rankings etwa auf Basis von Portfolio-Analysen dar, die aber die prinzipielle Ungeeignetheit dieser Verfahren für eine ganzheitliche und individuelle Effizienzanalyse aus den genannten Gründen bestehen lassen.

So verwendet das Kennzahlensystem von *Reichmann* (1997) zwar echte Effizienzkennzahlen, die jedoch immer nur einen Output zu einem Input in Beziehung setzen. Diese **singulären Effizienzkennzahlen** werden nicht miteinander verknüpft und zu einer Spitzenkennzahl integriert, die sich in ein Gesamtunternehmens-Kennzahlensystem einbinden lässt. Entsprechend werden die Kennzahlen als Bestimmungsgrößen nur eines Teilaspekts definiert, z.B. Personaleffizienz als Bestimmungsgröße der Effizienz der Vertriebsorganisation. Zudem werden ausschließlich finanzielle bzw. ökonomische Größen einbezogen. Der Ansatz von *Palloks* (1991) nimmt zwar eine solche logische Verknüpfung vor, indem alle Kennzahlen über Zweck-Mittel-Beziehungen zu einer Spitzenkennzahl (Marketing-Umsatzrentabilität) verdichtet werden; er verwendet jedoch dafür wiederum keine Output-Input-Relationen, wie oben bereits erwähnt.

Auch Ansätze, die Verhältniszahlen betrachten, sind nur bedingt geeignet, da die Output- und Inputseite nicht mehrdimensional erfasst wird und weiterhin nur Einzelkennzahlen isoliert herangezogen werden, wodurch eine ganzheitliche Analyse der Effizienz unmöglich ist.

Abbildung 13-3: Kennzahlensystem von Reichmann



Quelle: in Anlehnung an Reichmann (1997), S. 403

Sinnvoll wären daher Analyseverfahren, die eine **vergleichende Effizienzbewertung** von Untersuchungsobjekten unter **simultaner** Einbeziehung aller relevanten Outputs und Inputs („Multiple Output/Multiple Input Productivity“) ermöglichen. Aus diesem Vergleich können realistische, individuelle Referenzmaßstäbe in Form von Benchmarks für jede Analyseeinheit ermittelt werden, die Effizienzsteigerungspotenziale offen legen (Bauer/Hammerschmidt 2003, S. 486). Es wird deutlich, dass eine solche ganzheitliche Effizienzanalyse besonders bei der Leistungsbewertung innerhalb des Marketing von hoher Bedeutung ist, um eine faire Beurteilung zu gewährleisten, in der alle relevanten Einflussfaktoren der Effizienz integriert werden. Gerade im Marketing ist eine Vielzahl relevanter Inputs und Outputs simultan zu berücksichtigen, um eine genaue Modellierung der zu bewertenden Prozesse zu gewährleisten. Ein mehrdimensionaler Vergleich erschwert allerdings die Berechnung **einer** Effizienzkennzahl, wie sie im monodimensionalen Fall generiert wird. Hinzu kommt, dass die Parameter in der Regel unterschiedlich skaliert und oft nicht monetarisierbar sind, speziell qualitative Einflussgrößen. Außerdem ist zu klären, welches Gewicht den einzelnen Faktoren in der Berechnung zukommt, da nicht alle Parameter die gleiche Bedeutung für die Performance haben (Thomas et al. 1998, S. 488).

Im Ergebnis der bisherigen Überlegungen lassen sich folgende **Anforderungen an ein aussagekräftiges Verfahren der Effizienzmessung** formulieren:

- Simultane Berücksichtigung aller effizienzrelevanten Input- und Outputparameter, wobei sowohl finanzielle als auch nicht finanzielle (qualitative) Größen integrierbar sein müssen
- Verknüpfung aller Inputs und Outputs zu einem Effizienzwert im Sinne einer Spitzenkennzahl
- Individuelle Bestimmung der Gewichtungen der Input- und Outputparameter, anhand derer diese verknüpft werden, um die Stärken und Schwächen der einzelnen Marketingeinheiten angemessen zu berücksichtigen (Flexibilität)
- Bestimmung der Effizienz in Relation zu vergleichbaren Referenzpunkten (**relative** Effizienzmessung)
- Orientierung an den „Klassenbesten“ statt am Durchschnitt (Best-Practice-Orientierung)

Diese Anforderungen werden von modernen, (mikro)ökonomischen Methoden geleistet, zu denen die DEA gehört, die aufgrund ihrer Überlegenheit in Bezug auf die einfachen Kennzahlenvergleiche und ihrer zunehmenden Verbreitung im Marketing nun in einem eigenen Abschnitt vorgestellt wird.

13.3 Data Envelopment Analysis (DEA) als modernes Instrument zur Effizienzmessung im Marketing

13.3.1 Methodische Grundlagen und Grundprinzipien der DEA

Quantitative Verfahren der Effizienzmessung lassen sich prinzipiell in die Gruppe **parametrischer** und **nicht parametrischer** Verfahren unterteilen. Sie können zu den modernen, methodisch und theoretisch fundierten Benchmarking-Ansätzen gezählt werden, da sie die Effizienz einer Einheit immer aus einem Vergleich mit einem Referenzpunkt und daher relativ ermitteln, wodurch eine Quantifizierung des Grades der Ineffizienz ermöglicht wird (Bauer/Staat/Hammerschmidt 2000, S. 4 ff.; Homburg 2000, S. 573 f.). Beide Gruppen stellen einen ökonomischen Zusammenhang zwischen Kennzahlen der **Input- und Outputseite** in Form einer so genannten Produktionsfunktion her. Eine Produktionsfunktion gibt an, wie eine bestimmte Entscheidungseinheit im Marketing (z.B. Vertriebsteam, Werbekampagne) Inputs kombiniert, um eine bestimmte Menge an Outputs zu erzeugen („zu produzieren“). Diese Funktion bildet den Referenzmaßstab zur Bestimmung der relativen Effi-

zienz, d.h. alle Punkte auf der Funktion dienen als potenzielle Benchmarks für die Effizienzbewertung. Bei parametrischen Verfahren wird für die Produktionsfunktion bereits im Vorfeld eine bestimmte Form des Funktionsverlaufes festgelegt. Die Schätzung der Produktionsfunktion erfolgt statistisch, d.h. aggregiert über alle Beobachtungspunkte, d.h. es gehen sowohl effiziente als auch ineffiziente Einheiten in die Bestimmung der Funktion ein. Es werden fixe Parameter der Produktionsfunktion (d.h. Gewichte der Input- und Outputvariablen) bestimmt, die für alle Objekte einheitlich sind (Boles/Donthu/Lohtia 1995, S. 40). Es wird somit versucht, für alle Datenpunkte einen identischen Input-Output-Zusammenhang zu finden. Eine flexible und somit bestmögliche Anpassung der Produktionsfunktion an die empirischen Datenpunkte wird dadurch eingeschränkt.

Als wichtigster Vertreter der parametrischen Effizienzmessung lässt sich die Regressionsanalyse nennen. Sie ermittelt eine Produktionsfunktion die durch die Mitte einer Punktwolke verläuft und angibt, wie durchschnittliche Einheiten Inputs in Outputs transformieren. Sie lässt somit Abweichungen nach oben und nach unten zu. Die Abweichungen der tatsächlichen Datenpunkte von dieser **Durchschnittsproduktionsfunktion** (average production function) werden als Zufallsschwankungen interpretiert. Sie werden als durch nicht kontrollierbare Einflüsse oder Messfehler bedingt angenommen (Skiera/Albers 2000, S. 216 f.). Der Verlauf der ermittelten Produktionsfunktion ist stets von den Annahmen über die Verteilung der Fehlergrößen abhängig. Die positiven Abweichungen einer Einheit von der Average Practice stellen nach der Logik dieses Messverfahrens eine nicht notwendige Überperformance dar. Die unteren Abweichungen als Differenz zwischen erreichtem Output und erreichbarem Durchschnitts-Output entsprechen einer Underperformance die als Ineffizienz interpretiert wird (Bowlin et al. 1985). Es ist aber wenig aussagekräftig, dass alle Abstände von der Average Practice als zufällig und temporär interpretiert werden. Dies erschwert es, **systematische** Ineffizienzen aufzudecken. Eine Effizienzklassifizierung auf Basis der Regression sagt nichts darüber aus, welche maximalen Outputs für bestimmte Inputs erreichbar wären.

Nicht parametrische Verfahren erfordern keine vorherigen Kenntnisse über die funktionale Form des Input-Output-Zusammenhangs. Im Gegensatz zu parametrischen Ansätzen gehen nicht parametrische Verfahren nicht von einer dem Produktionsprozess zu Grunde liegenden „wahren“ Produktionsfunktion aus. Das erscheint sehr vorteilhaft, da eine Produktionsfunktion in realen, meist komplexen Situationen (wie gerade im Marketing, in dem die Produktion intangibler Outputs dominiert) aufgrund fehlender Anhaltspunkte über den tatsächlichen Zusammenhang zwischen den Input- und Outputfaktoren kaum bekannt sein dürfte. Die Optimierung der Funktionsparameter erfolgt für jede Einheit separat, weshalb Analysen und Implikationen auf Individualebene möglich werden, die nicht mehr nur allgemeine Performancetreiber des Marketingbereichs als Ganzes identifizieren. Zudem bestimmen nicht parametrische Methoden Funktionen, zu denen nur noch negative Abweichungen möglich sind. Sie ermitteln so genannte **Randproduktionsfunktionen** (Produktionsgrenzfunktionen, Frontier Functions), die die maximal erreichbaren Output-Input-Verhältnisse für jede

Einheit anzeigen. Diese geben dann Aufschluss über systematische Ineffizienzen. Die Randfunktion ist eine Kombination tatsächlich beobachteter Marketingeinheiten und stellt somit eine empirische statt einer theoretischen Produktionsfunktion dar (Dyckhoff/Ahn 2001, S. 114 ff.).

Den bedeutendsten Vertreter nicht parametrischer Methoden der Effizienzanalyse stellt die DEA dar. Die von *Charnes/Cooper/Rhodes* (1978) entwickelte DEA hat ihren Ursprung in der volkswirtschaftlichen Produktionstheorie. Da es sich nicht um eine statistische Methode sondern ein mathematisches Programmierungsmodell handelt, erlaubt sie, eine empirische Randproduktionsfunktion ohne vorherige Kenntnis des funktionalen Input-Output-Zusammenhangs allein auf Basis der tatsächlich realisierten Input- und Outputkombinationen beobachteter **Entscheidungseinheiten** zu bilden. Diese Bezeichnung drückt aus, dass eine DEA für alle Einheiten durchführbar ist, die Entscheidungen bzgl. des Einsatzes von Inputs und Outputs treffen (Charnes/Cooper/Rhodes 1978). Der Begriff beschränkt sich dabei nicht allein auf Organisationen bzw. Organisationseinheiten, die selbst Entscheidungen über den Einsatz von Inputs und Outputs treffen, sondern auch auf alle Arten von Aktivitäten, Instrumente oder Objekte, auf die sich solche Entscheidungen beziehen und die als Input-Output-Strukturen beschrieben werden können, wie etwa Produkte oder die Markenführung. Die Identifizierung effizienter Einheiten erfolgt, indem jede in die Untersuchung einfließende Entscheidungseinheit mit jeder anderen verglichen wird. Jede Einheit stellt ein eigenes Optimierungsproblem dar, wodurch Informationen zur relativen Performance jeder einzelnen Einheit und nicht einer fiktiven durchschnittlichen Einheit gewonnen werden (Golany et al. 1990, S. 95).

Der Vergleich der Entscheidungseinheiten kann bei der DEA über alle relevanten Input- und Outputfaktoren stattfinden, wodurch eine sinnvolle Effizienzbewertung in praktischen Situationen möglich wird, die durch mehrere Inputs und mehrere Outputs gekennzeichnet sind. Diese müssen zwar quantifizierbar (messbar) sein, ansonsten ist die DEA jedoch invariant bzgl. der Maßeinheiten der Inputs und Outputs. Dies resultiert aus der Verwendung eines proportionalen Effizienzmaßes, mittels dessen für jede Einheit eine relative Effizienz als prozentualer Anteil der maximal möglichen Performance ausgewiesen wird. Es erfolgt keine Interpretation der Effizienzwerte in absoluten Maßeinheiten. Insbesondere ist zu betonen, dass daher die Inputs und Outputs nicht in Geldeinheiten angegeben sein müssen.

Der besondere Vorteil der DEA-Methodik liegt in der Transformation aller Input- und Outputwerte in ein Performancemaß in Form eines Effizienzwertes. Aufgrund der nicht parametrischen Vorgehensweise werden die Gewichte (Multiplikatoren), anhand derer die Inputs und Outputs bewertet und aggregiert werden, für jede Einheit individuell berechnet. Auf diese Weise werden die Stärken und Schwächen jeder Einheit bei der Effizienzbewertung bestmöglich wiedergespiegelt. Mit der Methode wird nicht versucht, eine übergreifende Optimierung der Gewichte für die Menge aller Beobachtungen vorzunehmen und eine statistische Produktionsfunktion zu bestimmen. Dieses

Prinzip ermöglicht es, den aktuellen Effizienzwert einer Einheit so „wohlwollend“ wie möglich auszuweisen, d.h. zu maximieren. Relativ effizient sind dann jene Einheiten, deren maximales Verhältnis aus individuell gewichteten Outputs und gewichteten Inputs von keiner anderen Einheit dominiert wird (Charnes et al. 1997, S. 6). Diese Elemente weisen einen Effizienzwert von 1 auf. Sie sind also im Vergleich zu allen anderen Einheiten zu 100 % effizient und bilden als die sog. Efficient Peers den effizienten Rand. Jeder dominierten Untersuchungseinheit wird aus dieser Gruppe eine auf die spezifische Input-Output-Struktur zugeschnittene Referenzeinheit gegenübergestellt. Der Abstand zum Referenzpunkt drückt dann den Grad der Ineffizienz aus.

Mit der DEA wird eine Randfunktion bestimmt, die nur anhand der Daten der Best Practice-Beobachtungen ermittelt wird, wobei die Funktionsparameter (Gewichte) für jede Einheit individuell optimiert werden. Die Produktionsfunktion wird implizit bestimmt, d.h. durch den Ausweis von effizienten Referenzpunkten, die die Funktion aufspannen.

Durch den Ausweis einer **relativen Effizienz** können realistische und vergleichbare Effizienzbewertungen sichergestellt werden, die sich an den im Markt bestehenden unternehmensinternen (etwa beim Vergleich verschiedener Werbekampagnen einer Marke oder eines Produktgruppe) oder externen (etwa beim Vergleich eigener Werbekampagnen mit denen der Konkurrenz) Alternativen ausrichtet. Vor allem der zweite Fall verdeutlicht, dass letztlich nur eine relative Effizienzmessung sinnvoll ist, da sie dem Postulat der Wettbewerbs- und Marktorientierung als dem Kern des Marketing entspricht, wobei durchaus schon allein der interne Wettbewerb eine aussagekräftige Basis einer vergleichenden Effizienzbewertung darstellen kann.

13.3.2 Grafische Darstellung der DEA

Um die weiteren Ausführungen zur DEA zu veranschaulichen, wird ein einfaches Zahlenbeispiel herangezogen, in dem elf Einheiten betrachtet werden, die (zunächst) einen Input verwenden, um einen Output zu erbringen. Diese Einheiten könnten z.B. Vertriebsteams darstellen, die durch Einsatz des Instrumentes „Kundenbesuche“ (als Input 1) versuchen, eine möglichst hohe Zahl an Neukunden (als Output) zu akquirieren. Im weiteren Verlauf des Kapitels werden die Beispiele und Grafiken auf zwei Inputs erweitert, um auch komplexere Zusammenhänge zu verdeutlichen. Das Zahlengerüst für die Beispieleinheiten ist **Tabelle 13-2** zu entnehmen.

Tabelle 13-2: Zahlengerüst für die beispielhaften Vergleichseinheiten

Vergleichseinheit (Vertriebsteams)	Input 1 (Besuchstouren *100)	Input 2 (abgegebene Incentives *100)	Output (gewonnene Neukunden *10)
A	4	15	10
B	2	12	7
C	10	3	10
D	8	4	12
E	12	6	12
F	3	14	15
G	5	12	16
H	9	10	17
I	6	10	19
J	9	18	21
K	14	19	21

Grafische Darstellung der DEA für den 1 Input – 1 Output-Fall

Die Durchschnittsproduktionsfunktion der Regression verläuft durch die Mitte der Punktwolke und ist in **Abbildung 13-4** gestrichelt dargestellt. Sie zeigt lediglich an, welcher Output im Durchschnitt für ein bestimmtes Inputniveau erzielbar ist. Durch die DEA wird hingegen eine Randfunktion bestimmt, die durch die Punkte B, F, I, J, K gebildet wird. Diese Einheiten bieten für das jeweilige Inputniveau (Skalenniveau) den maximalen Output und stellen daher Best Practice-Beobachtungen dar. Alle Punkte auf dem effizienten Rand werden als effizient eingestuft und erhalten einen Effizienzwert von 100 %. Sie weisen in ihrer Größenklasse das vergleichsweise höchste Output/Input-Verhältnis auf und stellen die Benchmarks für die Gruppe von Objekten dar, die auf ähnlichem Skalenniveau produzieren. Mit der DEA wird also ermöglicht, dass ganz unterschiedliche Einheiten auf ihre Weise effizient sein können. Desweiteren wird eine Einheit erst dann als ineffizient ausgewiesen, wenn eine andere Referenzeinheit mit ähnlichem Instrumenteneinsatz und ähnlichen Zielpriorisierungen (d.h. einem ähnlichen Input-Output-Mix) existiert, die dafür jedoch weniger Inputs benötigt und/oder höhere Outputs erreicht. Solange also keine vergleichbaren besseren Alternativen existieren, wird eine Einheit als effizient klassifiziert.

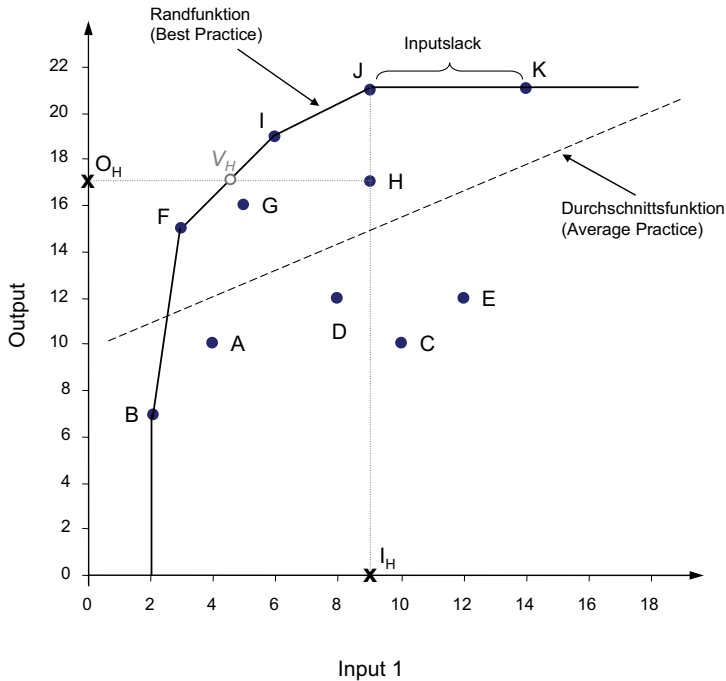
Durch Verbindung der effizienten Punkte entsteht eine stückweise lineare Randfunktion, deren Steigung (Skalenerträge) variiert (Charnes et al. 1997, S. 4). Damit wird zugelassen, dass sich das maximal erreichbare Output-Input-Verhältnis abhängig vom Inputniveau verändert. Gerade im Marketing dürfte es die Regel darstellen, dass mit

einer Verdopplung des Inputs nicht immer auch eine Verdopplung des Outputs resultiert (Büschken 2003). Man spricht daher von sog. variablen Skalenerträgen. So ist z.B. in der Werbung anzunehmen, dass aufgrund von Sättigungs- und Wear out-Effekten die aus Inputerhöhungen resultierenden Outputzuwächse (z.B. Werbewirkung) mit zunehmender Höhe des Inputeinsatzes (z.B. Werbewiederholungen, Größe der Anzeigen) geringer werden. Hier lägen sog. abnehmende Skalenerträge vor. Im Vertrieb wäre es andererseits denkbar, dass Teams zu klein sind und durch Vergrößerung der Teams (etwa durch Zusammenlegen von Vertriebsgebieten und dadurch erreichbare Skaleneffekte) bei einer Erhöhung der Inputs eines Teams (z.B. Mitarbeiter) überproportionale Outputsteigerungen erreichbar wären. Hier spricht man von steigenden Skalenerträgen. Durch die DEA können variable Skalenerträge berücksichtigt werden, wodurch die genannten Größeneffekte (so genannte skalenbedingte Ineffizienzen) erkannt und getrennt ausgewiesen werden. So lässt sich erkennen, welcher Teil der festgestellten Ineffizienz auf eine suboptimale Größe (Skalenniveau) der betrachteten Marketingeinheit zurückzuführen ist, also z.B. darauf, dass ein Vertriebsteam zu groß oder zu klein ist.

Jede ineffiziente Einheit (unterhalb des Randes) kann nun in Relation zum individuellen Teilstück der Randfunktion und somit im Vergleich zu Objekten ähnlicher Größe bewertet werden.

Die Vorgehensweise bei der Ermittlung der Effizienzwerte wird anhand der Einheit H in Abbildung 13-4 gezeigt. Für die Bestimmung des Effizienzwertes, der den Abstand zum Rand angibt, bestehen grundsätzlich zwei Möglichkeiten. Die Ineffizienz kann entweder durch den für ein gegebenes Outputniveau zu hohen (d.h. „verschwendeten“) Input ausgedrückt werden, was eine inputorientierte Vorgehensweise impliziert. Wird hingegen das „zu wenig“ an Output für ein gegebenes Inputniveau bestimmt, spricht man von outputorientierter Betrachtung. Im folgenden werden die beiden Arten der Effizienzbewertung für H gezeigt und dargestellt, auf welche Referenzpunkte H unter Verwendung eines input- bzw. outputorientierten Effizienzmaßes jeweils projiziert wird.

Abbildung 13-4: Randproduktionsfunktion (DEA) vs. Durchschnittsproduktionsfunktion (Regression)



Bei Anwendung eines **inputorientierten Effizienzmaßes** wird die Ineffizienz durch die horizontale relative Distanz zum entsprechenden Teilfrontierstück ausgedrückt. Auf dem Projektionspunkt auf dem effizienten Rand befindet sich für H keine reale Vergleichseinheit. Daher wird eine so genannte virtuelle Referenzeinheit V_H aus den beiden angrenzenden Beobachtungen F und I linear kombiniert. Die Anteile, mit denen diese in die Referenzeinheit eingehen, werden mit λ bezeichnet. Sie ergeben sich aus dem Abstand der effizienten Einheiten zum virtuellen Referenzpunkt V_H , d.h. aus den Streckenverhältnissen $\overline{FV_H} / \overline{FI}$ bzw. $\overline{IV_H} / \overline{FI}$, die sich zu eins addieren. Da für die Konstruktion des Benchmarks nur die zu H nächstgelegenen effizienten Einheiten (die „nächsten Nachbarn“) herangezogen werden, ist der Benchmark, obwohl virtuell konstruiert, realistisch und vergleichbar (Bauer/Staat/Hammerschmidt 2000, S. 14). Da für die hier betrachtete Entscheidungseinheit der virtuelle Benchmark die Strecke zwischen den beiden angrenzenden effizienten Punkten genau halbiert, betragen die λ -Gewichte für beide 50 %. Aus den λ -Werten und den in **Tabelle 13-2** angegebene Input- und Outputwerten für F und I lassen sich die Input- und Outputaus-

prägungen von V_H errechnen, die als Soll-Werte für H vorzugeben sind. Es ergibt sich $0,5 \cdot 3 + 0,5 \cdot 6 = 4,5$ für den Input und $0,5 \cdot 15 + 0,5 \cdot 19 = 17$ für den Output. Als Referenzpunkt ergibt sich somit $4,5/17$. Einheit H muss bei gleich bleibender Outputmenge (17) die Inputmenge um 50 % (d.h. von 9 auf 4,5 Mengeneinheiten) senken, um effizient zu werden. In **Abbildung 13-4** oben kann der Grad der Ineffizienz grafisch aus dem Verhältnis der Strecken $\overline{V_{HH}} / \overline{O_{HH}}$ abgelesen werden.

Wird ein **outputorientiertes Effizienzmaß** angewandt, so entspricht der Referenzpunkt genau der beobachteten Vergleichseinheit J, weil sie den gleichen Input wie H (9) aufweist. Deren Outputlevel (21) dient als Zielwert für H. Die Outputmenge der Vergleichseinheit H muss (bei gleich bleibender Inputmenge) von 17 auf 21, d.h. um 23,53 %, erhöht werden. Grafisch wird der Effizienzwert laut **Abbildung 13-4** durch $\overline{I_{HJ}} / \overline{I_{HH}}$ gemessen.

Es sei darauf hingewiesen, dass die Effizienzmaße die notwendigen Verbesserungen ausdrücken, d.h. angeben, **um** wie viel % die jeweils betrachteten Größen verändert werden müssen. Die formalen DEA-Modelle verwenden jedoch als Effizienzwerte üblicherweise den Komplementärwert der Effizienzmaße und zeigen, **auf** welches Niveau die Parameter erhöht bzw. vermindert werden müssen. Darauf wird im folgenden Abschnitt eingegangen.

Tabelle 13-3: Werte der Effizienzmaße für Vergleichseinheit H

Effizienzmaß	Effizienzwert	Zielwerte (Targets)	Benchmarks (Gewichte λ)
Inputorientiert	50 %	4,5/17	F (0,5), I (0,5)
Outputorientiert	23,53 %	9/21	J (1,0)

Werden die Effizienzmaße nun auf Einheit K angewendet, zeigt sich, dass K bei Outputorientierung als effizient ausgewiesen wird, da eine Steigerung des Outputs nicht möglich ist; der Effizienzwert beträgt daher 0 %. Dennoch besitzt K einen Benchmark in Form von Punkt J, der den identischen Output mit 5 Einheiten weniger Input erreicht. Das outputorientierte Effizienzmaß weist daher einen so genannten Inputslack von 5 aus (vgl. **Abbildung 13-4**), der bei Verwendung des inputorientierten Maßes demzufolge zum Ausweis von Ineffizienz führt, da K den Input um 35,71 % ($5/14$) reduzieren müsste. Einheiten wie K werden als schwach effizient bezeichnet.

Grafische Darstellung der DEA im Fall zweier Inputs

Nach Schaffung des Grundverständnisses der DEA anhand des einfachen Falls mit einem Input und einem Output wird nun die Vorgehensweise der DEA für Fälle gezeigt, in denen mehrere Inputs und Outputs simultan zu berücksichtigen sind. Gerade in solchen mehrdimensionalen Entscheidungssituationen, wie sie die Regel in der Realität darstellen, werden die Stärken der DEA besonders deutlich.

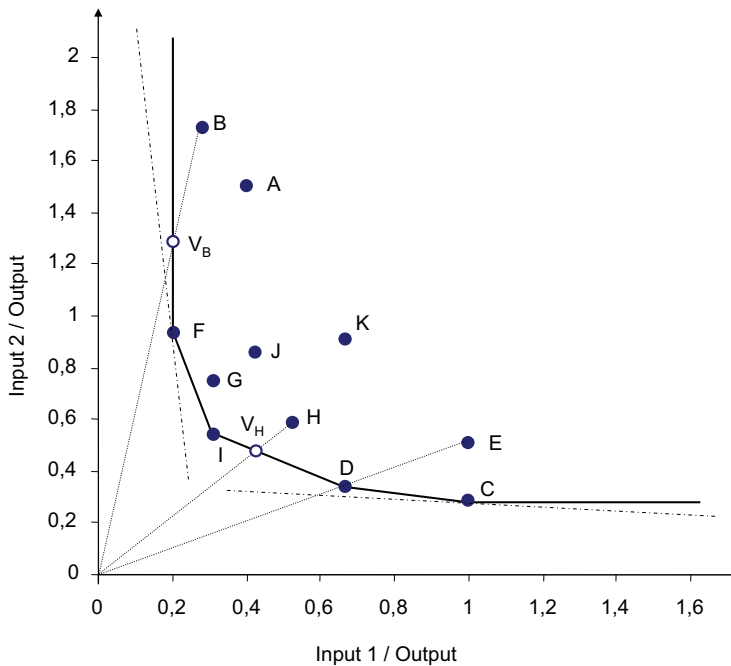
Die Berechnungen im mehrdimensionalen Fall werden anhand des vollständigen Zahlenbeispiels mit zwei Inputs, so wie in **Tabelle 13-2** wiedergegeben, veranschaulicht. Die Erkenntnisse und Managementimplikationen des Modells mit zwei Inputs und einem Output sind auch in Situationen mit multiplen Inputs und Outputs uneingeschränkt gültig. Um eine übersichtliche grafische Darstellung des Beispiels zu ermöglichen, werden die Inputs auf den Output normiert und es wird somit betrachtet, wieviel Input die Einheiten für eine Einheit Output benötigen. Hierbei wird auf die Bestimmung des inputorientierten Effizienzmaßes abgestellt.

Anhand der Betrachtung zweier Inputs wird der Vorteil der flexiblen Gewichtung der Parameter unmittelbar ersichtlich. Im Falle nur eines Inputs und Outputs tritt kein Gewichtungsproblem auf. Im Fall zweier Inputs (vgl. **Abbildung 13-5**) stellt sich bei der Bestimmung des Effizienzwertes die Frage, wie die beiden Inputs zu gewichten sind. Diese Gewichte werden benötigt, um die Input- und Outputdaten in einen Effizienzwert zu transformieren. Eine Möglichkeit besteht darin, durch bestimmte Entscheidungsinstanzen von außen Gewichtungen für alle Objekte einheitlich festzulegen. Würde eine Gewichtung „von außen“ dergestalt vorgegeben, dass Input 1 ein hohes und Input 2 ein niedriges Gewicht erhält, verlief die Randfunktion linear (etwa wie die durch Punkt F verlaufende Strich-Punkt-Linie in **Abbildung 13-5**), wodurch die Einheiten C, D, I automatisch ineffizient wären. Für eine genau gegensätzliche Extremgewichtung wäre nur Einheit C effizient. Wird beiden Inputs eine ähnliche Wichtigkeit beigemessen, läge nur Einheit I, die einen ausgewogenen Input-Mix aufweist, auf dem Rand. Problematisch ist hier die möglicherweise willkürliche Vorgabe der Gewichte, die immer nur eine Einheit als Benchmark ausweist.

Im Gegensatz zu einer exogenen, fixen Gewichtung werden durch die DEA die Gewichte für jede Einheit individuell bestimmt und zwar so, dass vorteilhaft ausgeprägte Parameter hohe Gewichte und unvorteilhaft ausgeprägte Parameter niedrige Gewichte erhalten. Die Gewichte ergeben sich somit endogen aus der Methode, weshalb Vorgaben nicht erforderlich sind. Auf diese Weise können mehrere Einheiten, die ganz unterschiedliche Input-Mixes einsetzen, effizient sein. Jedes Teilstück der abschnittsweise linearen Randfunktion repräsentiert eine andere Gewichtung der Inputs, die sich in jeweils unterschiedlichen Steigungen der Isoquante ausdrücken. Daher sind vier Einheiten (C, D, F, I) des Zahlenbeispiels effizient. Durch die DEA werden also alle denkbaren Gewichtungsmöglichkeiten zugelassen und bei der Konstruktion der Randfunktion berücksichtigt. Da die unterschiedlichen Gewichtungen der Inputs die individuellen Strategien der Entscheidungseinheiten widerspiegeln, trägt gerade die DEA

der im Marketing wichtigen Prämisse Rechnung, dass mehrere Wege zum Erreichen des effizienten Randes existieren.

Abbildung 13-5: Ermittlung der Effizienzwerte im Zwei Input-Ein Output-Fall



Die Best Practice-Funktion ergibt sich durch lineare Verknüpfung der Einheiten C, D, F und I, die als relativ effizient ausgewiesen werden, da keine anderen Einheiten existieren, die in beiden Inputs besser sind und somit ein höheres Output-Input-Verhältnis in beiden Dimensionen aufweisen als C, D, F und I. Diese Einheiten erhalten einen Effizienzwert von 1 (Cooper/Seiford/Tone 2000, S. 7). Diese umhüllen die übrigen Punkte und bilden die potenzielle Referenzgruppe der ineffizienten Einheiten, die einen Effizienzwert von kleiner 1 erhalten. Als Referenzmaßstab zur Ermittlung des Effizienzwertes einer ineffizienten Einheit wird jene Einheit auf dem effizienten Rand herangezogen, die die Inputs im gleichen Verhältnis (d.h. mit denselben Gewichtungen) einsetzt und somit strukturell identisch ist. So wird im Rahmen der DEA ausgeschlossen, dass z.B. die ineffiziente Einheit B in **Abbildung 13-5** mit der effizienten Einheit C verglichen wird, da beide eine ganz unterschiedliche Input-Struktur aufweisen. Aus der Menge potenzieller Benchmark werden mittels DEA die „passenden“ für die Effizienzbewertung ausgewählt (Boles/Donthu/Lohtia 1995).

Die Ergebnisse der DEA im mehrdimensionalen Fall sollen wieder beispielhaft anhand von Einheit H gezeigt werden. Der Referenzpunkt für H auf dem effizienten Rand ergibt sich durch den Schnittpunkt eines aus dem Koordinatenursprung durch H führenden Fahrstrahls mit der Randfunktion. Auf diesem Projektionspunkt befindet sich keine reale Einheit, weshalb wiederum eine virtuelle Referenzeinheit aus den beiden nächstgelegenen effizienten Einheiten D und I gebildet, die das für H relevante Teilstück der Randfunktion aufspannen. Mit welchem Anteil diese in den Benchmark V_H eingehen, lässt sich wiederum aus dessen Lage auf dem Teilstück zwischen D und I ablesen. Aus **Abbildung 13-5** ergeben sich diese mit $\lambda_D = 0,3$ und $\lambda_I = 0,7$. Der Wert für λ_I ist höher, weil I deutlich näher an V_H liegt (d.h. ähnlicher zu H ist) als D. Der Effizienzwert für H bestimmt sich grafisch durch das Streckenverhältnis $\overline{OV_H} / \overline{OH}$, welches in etwa 0,8 beträgt. Der Wert 0,8 besagt, dass H erst 80 % der Effizienz des Benchmarks erreicht hat bzw. der Benchmark den gleichen Output wie H mit nur 80 % von dessen Inputeinsatz erzeugt. Der Grad der Ineffizienz, der sich als Abstand von H zum Benchmark V_H ergibt, beträgt folglich 20 % ($1 - 0,8$). Um effizient zu werden, müsste H die Inputs um 20 % senken. H würde dann genau die Inputwerte von V_H erreichen, die daher als Zielvorgaben (Targets) für H zu interpretieren sind (Charnes et al. 1997, S. 6).

Für E liegt auf dem Schnittpunkt des Fahrstrahls mit dem Rand hingegen eine reale, beobachtete Einheit (D), deren Konzept von E direkt zu imitieren wäre, um effizient zu werden.

Die Messung des Abstandes einer Vergleichseinheit zum Rand auf einem Fahrstrahl verdeutlicht, dass die durch das Effizienzmaß vorgeschlagenen Inputreduktionen proportional sind, d.h. es wird ein Benchmark ausgewiesen, den H durch eine Senkung beider Inputs um denselben Prozentsatz erreichen kann (Allen 2002, S. 51). Durch ein proportionales Maß wird sichergestellt, dass das Verhältnis der Inputs zueinander unverändert bleibt, da dessen Festlegung Gegenstand „strategischer“ Entscheidungen der Einheit ist, die im Rahmen der DEA als vorgegeben betrachtet werden. Grafisch bedeutet dies, den nächstgelegenen Benchmark auf dem Rand auszuweisen. Es ist also kein Punkt auf dem Rand mit H besser vergleichbar als V_H , für E ist D der am besten vergleichbare Punkt. Referenzpunkt ist also immer der, der von einer Einheit ohne eine Veränderung der grundlegenden Strategie der Inputtransformation erreicht werden kann. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass nicht „Äpfel mit Birnen“ verglichen werden.

Die Effizienzmessung anhand eines Vergleiches mit einer Referenzeinheit erlaubt es, nicht nur das Ausmaß der Ineffizienz durch Bestimmung des Abstandes zum Rand zu erkennen, sondern auch deren Quellen in Form der Verbesserungsmöglichkeiten bei jedem Input und Output zu bestimmen. Dabei zeigen die DEA-Ergebnisse tatsächlich realisierbare Verbesserungspotenziale auf, da als Referenzmaßstäbe die Leistungen von ähnlichen effizienten Objekten herangezogen werden. Durch die Bestimmung der Effizienzwerte und Referenzpunkte lassen sich in der Folge noch weitere Erkenntnisse ableiten. So kann eine Segmen-

tierung der Beobachtungspunkte (hier als Vertriebsteams interpretiert) erfolgen, indem die Teams, welche auf die gleichen Efficient Peers projiziert werden, zu einem Segment ähnlicher Effizienzstrategien zusammengefasst werden (Bauer/Hammerschmidt/Staat 2002, S. 10). So ließe sich für das Segment der Vertriebsteams, die durch F und I gebenchmarkt werden, tendenziell eine „Hard Selling-Strategie“ erkennen, indem versucht wird, durch hohen Einsatz von Input 2 – d.h. starke Incentivegewährung durch Aktionsprodukte, Gratisabgaben – einen hohen Output zu generieren. Bei einer solchen Segmentierung kann es auch vorkommen, dass man auf Entscheidungseinheiten des effizienten Randes stößt, die für keine andere als Referenzpunkt dienen (Punkt C in **Abbildung 13-5**). Diese sog. **Self Evaluators** verfolgen eine individuelle Strategie – für das Beispiel interpretierbar als personalintensive „Kundennähe-Strategie“ aufgrund vieler Kundenbesuche – die mit keiner anderen vergleichbar ist. Sie stellen daher ein eigenes Segment dar (Doyle/Green 1991). Auf diese Weise werden durch die DEA selbst, ohne Zuordnungen von außen, Gruppen ähnlicher Einheiten identifiziert. Effizienzvergleiche finden nur innerhalb dieser Gruppen statt.

Wie oben dargestellt, wird durch den ermittelten Effizienzwert der maximale prozentuale Anteil ausgewiesen, um den alle Inputs proportional (gleichzeitig) gesenkt werden können, ohne die Outputs senken zu müssen. Wie **Abbildung 13-5** zeigt, reicht eine solche proportionale Senkung der Inputs bei H aus, um effizient zu werden. Die ist daran ersichtlich, dass kein Input weiter gesenkt werden könnte, ohne den anderen zu erhöhen. Daher weist H lediglich eine sog. proportionale Ineffizienz auf, d.h. nach Senkung beider Inputs um 20 % wäre diese Ineffizienz beseitigt. Nicht immer reicht jedoch eine proportionale Senkung der Inputs aus, um vollständig effizient zu werden. Dieser Fall liegt bei Punkt B vor. Dieser ist nach Erreichen des Benchmarks V_B bzgl. Input 1 zwar effizient, nicht jedoch bei Input 2. Bzgl. Input 2 liegen noch Ineffizienzen vor, da Input 2 weiter bis zu Punkt F verbessert werden kann, ohne Input 1 zu verschlechtern. Bei Erreichen von Punkt V_B sind also proportional Ineffizienzen abgebaut, die sich durch den Abstand zwischen B und V_B entlang des Fahrstrahls darstellen. Zusätzlich liegt aber bei B noch eine sog. überproportionale Ineffizienz vor, die sich durch den Abstand von Punkt V_B zu F ergibt. Dieser Abstand ist der Inputslack (excess input). Erst wenn Input 2 nach der proportionalen Reduktion um 30 % (Effizienzwert für B: 0,7) noch um weitere 1,87 Einheiten gesenkt wird, ist B vollständig (oder stark) effizient. für B ist daher nicht V_B sondern F der Referenzpunkt, den es zu erreichen gilt (Cooper/Seiford/Tone 2000, S. 10 f.).

Proportionale Effizienzmaße weisen also das Problem auf, nur Ineffizienzen zu indizieren, die für alle Inputs bzw. Outputs gleichzeitig bestehen. Sie berücksichtigen daher keine Verbesserungsmöglichkeiten bzgl. einzelner Parameter, die über die simultan möglichen Verbesserungen hinausgehen (Scheel 2000, S. 91). Punkte wie V_B , die zwar proportional effizient sind, aber noch positive Slacks aufweisen, werden als schwach effizient bezeichnet. Für ineffiziente Einheiten wie B, denen eine solch schwach effiziente Einheit gegenübergestellt wird, hat dies zur Folge, dass nur ein Teil ihrer Ineffizienz identifiziert wird. Die Slacks sind hier zum proportionalen Redukti-

onspotenzial zu addieren (Dyckhoff/Gilles 2004, S. 771). Der Ausweis von Slacks erfolgt in absoluten Skaleneinheiten. Die maximale mögliche Verbesserung der Einheit B bei Input 2 würde also durch die Summe aus maximaler proportionaler Verbesserung (d.h. Senkung um 3,6 Einheiten) und zusätzlicher nicht proportionaler Erhöhung um 1,87 Mengeneinheiten angegeben.

Bisher wurde die Vorgehensweise der DEA nur für den Zwei Input-Ein Output-Fall gezeigt, um eine grafische Darstellung zu ermöglichen. Der eigentliche Vorteil der DEA besteht aber darin, auch für Fälle anwendbar zu sein, in denen gleichzeitig mehrere Inputs und mehrere Outputs zu berücksichtigen sind. Solche Fälle stellen die Regel in der Realität dar. Die Bestimmung der Effizienzwerte und der weiteren gezeigten Variablen ist dann nur noch formal möglich.

13.3.3 Mathematische Darstellung der DEA

Im Fall multipler Inputs und Outputs lässt sich die Randproduktionsfunktion, anders als in **Abbildung 13-5**, nur noch mathematisch als funktionaler Zusammenhang der Form

$y_r = f(x_i)$ mit $r = 1 \dots R$ und $i = 1 \dots I$ beschreiben.

Zu deren Konstruktion ist das Verfahren der Quotientenprogrammierung notwendig. Die Berechnung des Effizienzwertes erfolgt durch die Maximierung des Quotienten aus der Summe der gewichteten Outputs (sog. aggregierter Output) und der Summe der gewichteten Inputs (aggregierter Input). Die lässt sich formal wie folgt darstellen (Charnes/Cooper/Rhodes 1978, S. 430):

$$\max_{u_{r0}, v_{i0}} h_0 = \frac{\sum_{r=1}^R u_{r0} \times y_{r0}}{\sum_{i=1}^I v_{i0} \times x_{i0}}$$

unter der Nebenbedingung
$$h_j = \frac{\sum_{r=1}^R u_{r0} \times y_{rj}}{\sum_{i=1}^I v_{i0} \times x_{ij}} \leq 1, \quad \forall j = 1, \dots, J,$$

$$u_r \geq 0; v_i \geq 0; r = 1, \dots, R; i = 1, \dots, I.$$

In die Bestimmung des Effizienzwertes der zu bewertenden Einheit (dargestellt durch den Index 0) fließen R mit u_r gewichtete Outputs y_r ($r = 1 \dots R$) und I mit v_i gewichtete Inputs x_i ($i = 1 \dots I$) ein. Das Optimierungsproblem verdeutlicht das entscheidende Charakteristikum der DEA, das darin besteht, eine Vielzahl möglicherweise heterogener Input- und Outputfaktoren zu aggregieren und daraus eine einzige Effizienzkennzahl h_0 zu bestimmen. Hierzu müssen keine A-Priori-Vorgaben über die Gewichtungen der Faktoren vorgenommen werden. Stattdessen sind die Gewichte u_r und v_i flexibel und werden endogen bestimmt. Die Gewichte werden dabei für jede Einheit so wohlwollend wie möglich festgelegt, so dass deren Effizienzwert maximiert wird. Es wird also der unter für die gegebenen Input- und Outputausprägungen bestmögliche Effizienzwert ermittelt. Für jede Einheit nimmt die DEA eine individuelle Gewichtung vor, die optimal an die Input-Output-Struktur jeder Einheit angepasst ist. So erhalten solche Parameter hohe Gewichte, bei denen ein Produkt vergleichsweise vorteilhaft abschneidet (Stärken), vergleichsweise nachteilig ausgeprägte Parameter (Schwächen) erhalten entsprechend niedrige Gewichte. Grafisch bedeutet die Bestimmung der für eine Einheit bestmöglichen Gewichtungen, den Abstand zum Rand zu minimieren, der ja den Grad der Ineffizienz ausdrückt. Für die Bestimmung des Effizienzwertes werden daher die Gewichte verwendet, die eine Einheit selbst wählen würde, um sich im besten Licht erscheinen zu lassen. Diese Best Case-Philosophie sichert die Ergebnisse gegen das Argument ab, die ermittelte Ineffizienz sei lediglich durch subjektive, ungünstige Gewichtungen der Parameter oder durch Verwendung falscher Benchmarks begründet. Es wird nur die minimale Ineffizienz ausgewiesen, bei jeder anderen Wahl der Gewichte wäre also der Effizienzwert geringer.

Der auf diese Weise gebildete Effizienzwert wird mit denen jeder anderen Einheit j ($j = 1 \dots J$) unter der Nebenbedingung verglichen, dass keine Einheit mit den für Einheit 0 optimalen Gewichten einen Effizienzwert von größer als 1 erreicht, d.h. der Effizienzwert wird auf 1 normiert. Alle Einheiten, denen es gelingt, über diesen Ansatz den maximalen Effizienzwert von 1 zu erhalten, werden als relativ effizient bezeichnet. Eine Entscheidungseinheit wird erst dann als ineffizient bewertet, wenn der Effizienzwert bei jeder denkbaren Gewichtungskombination von einer anderen Einheit oder einer Kombination von Einheiten übertroffen wird. Für solche ineffizienten Einheiten lässt sich kein Gewichtungsvektor finden, der diese Einheit relativ effizient werden lässt. Alle ineffizienten Einheiten weisen deshalb im inputorientierten Fall einen Effizienzwert von kleiner 1 auf. Das oben angegebene Maximierungsproblem wird für alle in die Analyse einbezogenen Beobachtungen durchlaufen, weshalb die Zahl der Optimierungsprobleme der Anzahl der Beobachtungen entspricht (Scheffczyk 1996, S. 170).

Angewendet auf das Zahlenbeispiel würden durch diese Vorgehensweise folgende Input- und Outputgewichte ermittelt: Die effiziente Einheit F, bei der Input 1 sehr vorteilhaft (d.h. sehr niedrig) ausgeprägt ist, erhält für Input 1 ein vergleichsweise hohes Gewicht (0,3). Demgegenüber wird für Input 2, von dem vergleichsweise viel

verbraucht wird, ein sehr niedriges Gewicht von Nahe Null (0,01) zugewiesen. Aus den im Rahmen der Optimierung ermittelten Gewichten lässt sich also ablesen, dass Input 1 eine Stärke von F darstellt während Input 2 als Schwäche von F zu interpretieren ist. Für realistische Situationen mit sehr vielen Inputs bzw. Outputs erlauben die von der DEA ermittelten Gewichtungsmuster ein schnelles Bild vom Stärken-Schwächen-Profil einer Einheit. Parameter, für die hohe Gewichte ausgewiesen werden, stellen folglich Effizienztreiber und analog Parameter mit niedrigen Gewichten die Ineffizienzzursachen dar. Für die auf dem Rand liegende Einheit I, die einen nahezu ausgewogenen Input-Mix einsetzt, werden für beide Inputs ähnlich hohe Gewichte zugewiesen (0,07 für Input 1; 0,06 für Input 2). I ist also gerade deshalb effizient, weil sie bei beiden Inputs etwa mittelmäßig abschneidet und bei keinem Input besonders schlecht ist. Die ermittelten Gewichte werden mit den Inputmengen multipliziert und dann mit dem Output ins Verhältnis gesetzt, um den Effizienzwert zu bestimmen.

Für eine mathematische Bestimmung der λ -Anteile und der Slacks muss das nicht-lineare Optimierungsproblem in ein gewöhnliches lineares Programm überführt werden, das mit den hierfür bekannten Methoden der linearen Programmierung lösbar ist. Die Transformation, die bei der DEA dafür verwendet wird, bezeichnet man auch als Charnes-Cooper-Transformation.¹ Aus dem daraus entstehenden linearen Programm ergeben sich die Werte für λ und die Inputslacks (bezeichnet mit s^-) bzw. die Outputslacks (bezeichnet mit s^+) aus der Nebenbedingung (Schefczyk 1996, S. 170 f.). Mittels der für H berechneten Werte für λ_D (0,3) und λ_I (0,7) sowie den in **Tabelle 13-2** angegebenen Inputwerten von D und I lassen sich die Inputwerte von V_H (als Ziel-Werte für H) und daraus die Abweichung des Produktes H vom effizienten Rand berechnen. Durch Ausweis der λ -Werte erhalten Marketingentscheider exakte Hinweise darauf, welche Einheiten die „korrekten“ Benchmarks für die eigenen Marketingeinheiten darstellen, für H also D und I und nicht etwa C oder F. Die Zielwerte für H geben damit genaue Handlungsempfehlungen darüber, wie stark die Inputs zu senken bzw. Outputs zu erhöhen sind, um den effizienten Rand zu erreichen. Solche quantitativen Aussagen sind durch klassische Ansätze nicht erlangbar.

13.3.4 Würdigung der DEA als Instrument der relativen Effizienzmessung im Marketing

Mit der DEA wird hier für ein Verfahren der relativen Marketingeffizienzanalyse plädiert, welches die meisten Mängel der einfachen, kennzahlenbezogenen sowie der parametrischen Verfahren wie der Regressionsanalyse vermeidet. Dies wird gewährleistet durch eine produktionstheoretische Fundierung der Methode. Sie erlaubt es,

¹ Die linearen Programme der DEA zur analytischen Ermittlung der entsprechenden Ergebnisse sollen hier nicht weiter ausgeführt werden. Vgl. dazu Schefczyk (1996), S. 169-171, insbesondere zur Charnes-Cooper-Transformation Cantner/Hanusch (1998), S. 230 f.

komplexe multidimensional beschriebene Problemfelder zu modellieren, da multiple Outputs und multiple Inputs in Beziehung gesetzt werden können. Zum anderen erlaubt sie, die einzelnen Inputs und Outputs endogen zu gewichten und in ein einziges Effizienzmaß zu transformieren. Dieses wird zu vergleichbaren Entscheidungseinheiten in Relation gesetzt (Thomas et al. 1998, S. 500). Die DEA repräsentiert dabei einen Algorithmus, mit dessen Hilfe eine exakte Bestimmung des adäquaten Benchmarks im Input-Output-Raum möglich ist, dessen Koordinaten unmittelbar als Zielwerte herangezogen werden können, wodurch Handlungsempfehlungen „quantifiziert“ werden können und zwar in Form notwendiger Veränderungen aller Inputs und Outputs. Der adäquate Benchmark wird durch jene Vergleichseinheit auf der Produktionsfunktion gegeben, die den Abstand einer ineffizienten Einheit zum Rand minimiert. Demgegenüber liefern einfache Verfahren meist keine Hinweise darauf, welches Objekt als geeigneter Benchmark aus der Menge möglicher Referenzobjekte auszuwählen ist.

Die Möglichkeit, mehrere Input- und Output-Parameter zu integrieren, erlaubt eine ganzheitliche Effizienzbewertung und eine simultane Optimierung aller relevanten Performancevariablen. Die DEA beschränkt sich somit nicht auf die Bestimmung von Teilproduktivitäten, sondern stellt ein Maß für die Gesamteffizienz (overall efficiency) zur Verfügung. Auf diese Weise lassen sich auch Verbesserungsempfehlungen für alle Variablen ableiten, wodurch die Managementrelevanz erheblich gesteigert wird. Die DEA ist somit in der Lage, Ineffizienzen zu identifizieren, die mit anderen Verfahren unter Umständen unentdeckt blieben (Epstein/Henderson 1989, S. 100). Durch den Ausweis einer relativen Effizienz als prozentualer Abstand vom effizienten Rand wird zudem eine Interpretation der Effizienzwerte unabhängig von der Art der Messung der Inputs und Outputs erreicht (Schefczyk/Gerpott 1994, S. 951). Insbesondere werden keine Preis- oder Kosteninformationen benötigt. Dieser Vorzug erlaubt die Berücksichtigung qualitativer und vor-ökonomischer Größen (wie Markenimage, Zufriedenheit, Loyalität etc.), die gerade im Marketing von zentraler Bedeutung sind.

Eine weitere Stärke der DEA besteht in der nicht parametrischen Vorgehensweise, die es erlaubt, den Verlauf der Produktionsfunktion und damit die Funktionsparameter flexibel an die empirischen Gegebenheiten anzupassen. Im Rahmen der DEA wird ein **individueller Optimierungslauf** für jede einzelne Einheit in der Stichprobe vorgenommen. Davon profitieren die Untersuchungsobjekte dadurch, dass nur die mit den eigenen Stärken und Schwächen vergleichbaren Einheiten als Benchmarks gegenübergestellt werden (Bauer/Hammerschmidt/Garde 2004a, S. 10). Diese Stärke der DEA entfaltet sich vor allem im Marketing, einem Bereich, in dem in der Regel keine einheitlichen Standards für die Bewertung der Inputs und Outputs (etwa in Form von Marktpreisen) existieren. Demgegenüber muss bei parametrischen Verfahren die funktionale Form des effizienten Randes über alle Beobachtungseinheiten hinweg exakt spezifiziert werden, wobei oftmals ein linearer Zusammenhang angenommen wird, was vielfach eine zu starke Vereinfachung darstellt (Cavallo/Rossi 2002, S. 124). Die Funktionsparameter werden dann unter der Maßgabe ermittelt, für alle Beobachtung-

gen übergreifend gültig zu sein. Die Steigung einer linearen Produktionsfunktion gibt an, in welchem Verhältnis Inputs in Outputs transformiert werden. Eine solche Funktion lässt sich auffassen als eine bestimmte Strategie der Transformation, ausgedrückt durch eine bestimmte Gewichtung der Einflussfaktoren. Diesem Vorgehen liegt die wenig realistische Annahme der Existenz „der einen“ richtigen Strategie der Transformation für alle Beobachtungspunkte zu Grunde. Die Efficient Frontier der DEA stellt hingegen eine Zusammensetzung aus verschiedenen Teilfunktionen mit unterschiedlichen Steigungen dar. Damit lässt sich die Randkurve als Kombination der abschnittsweise effizientesten Strategien verstehen, wobei sich diese Gewichtungen (Steigungen) endogen aus den Daten ergeben. Eine nicht parametrisch bestimmte Randfunktion repräsentiert eine ganze Menge von effizienten Strategien in Form einer Menge unterschiedlicher Benchmarks. Somit wird dem grundsätzlichen Postulat im Marketing entsprochen, dass verschiedene Konzepte zum Erfolg führen können (Bauer/Hammerschmidt 2002, S. 8).

Die Schätzung der Produktionsfunktion basiert außerdem nur auf den **Best Practice-Beobachtungen**, wodurch als Referenzpunkte die maximal erreichbaren Outputniveaus für bestimmte Inputs vorgegeben werden. Die DEA entspricht dem Prinzip des Lernens von Spitzenstandards statt Ausrichtung am Mittelmaß. Indem die Referenzfunktion nur auf Basis realisierter Einheiten und somit realistisch erreichbarer Erfolge gebildet wird, vermeidet die DEA ein Messen an fiktiven Input-Output-Kombinationen in Form von Idealpunkten (Schefczyk 1996, S. 178 f.). Die DEA zeichnet sich insgesamt durch ein hohes Maß an praktischer Anwendbarkeit aus, da die Resultate direkt ökonomisch interpretierbar sind und unmittelbar umsetzbare Handlungsempfehlungen liefern. Es wurde deutlich, dass die DEA aufgrund der Ermittlung der relativen Effizienz als modernes, effizienzorientiertes Benchmarkingverfahren aufzufassen ist (Donthu/Hershberger/Osmonbekov 2005). Die durch die DEA ermittelten Variablen unterstützen die Erfüllung der in Kapitel 11 genannten fünf Kernaufgaben eines Benchmarking (vgl. **Tabelle 13-4**).

Tabelle 13-4: Implikationen der DEA-Resultate für die Analyse der relativen Marketingeffizienz

Aufgaben der relativen Effizienzanalyse im Marketing	DEA-Unterstützung durch
Ermittlung der Ist-Effizienz	Bestimmung des Effizienzwertes θ
Ermittlung des Soll-Zustandes	Bestimmung der Anteile λ der Efficient Peers zur Konstruktion der Referenzeinheit, deren Input- und Outputausprägungen die Zielvorgaben darstellen
Soll-Ist-Vergleich	Ausweis des Abstandes zum effizienten Rand Angabe der Differenz zwischen Ausprägungen der Referenzeinheit und den aktuellen Ausprägungen
Ursachenanalyse / Stärken-Schwächen-Analyse	Bestimmung der Gewichte v_i und u_r , die die Effizienzbeiträge der Inputs und Outputs anzeigen
Festlegung von Verbesserungsmaßnahmen	Ausweis notwendiger proportionaler Input- und Output-Variationen $(1 - \theta)$ und zusätzlicher nicht proportionaler Variationen in Höhe der Slacks s^- und s^+

Damit erlaubt die Methodik, Performanceziele zu identifizieren, und gibt den Entscheidungseinheiten exakte Vorgaben, die erreicht werden müssen, um als effizient zu gelten (Sowlati/Paradi 2004, S. 261). Für die Managementpraxis besitzt die DEA eine besondere Attraktivität, weil ein hohes Maß an Leistungstransparenz erreichbar wird, ohne dass Manager sich über eine Zusammenfassung der einzelnen Performancekennziffern in eine Spitzenkennzahl einigen müssen – diese Verknüpfung wird von der DEA selbst vorgenommen – und bestimmte Benchmarks zur Leistungsbewertung vorab auszuwählen sind – diese werden für alle Einheiten individuell bestimmt. Dadurch lassen sich Entscheidungen und Handlungsvorgaben nachvollziehbar ableiten, da keine subjektiven Präferenzen des Managements wirksam werden (Weibler/Lucht 2003, S. 234). Die DEA stellt somit ein Minimum von Informationsanforderungen an Manager, wodurch der Einsatz auch in Situationen mit hohem Zeitdruck und Ressourcenknappheit möglich ist.

Teil V:

Case Studies und

Best Practices

14 Vertriebseffizienzanalyse

In diesem Kapitel soll die Eignung der DEA als methodische Basis eines **Vertriebseffizienz-Controlling** anhand einer Fallstudie für ein weltweit führendes Pharmaunternehmen demonstriert werden. Diese basiert auf den Daten und Ergebnissen der Untersuchung von *Bauer/Hammerschmidt/Garde (2004a)*. Es werden Analyseergebnisse und Handlungsempfehlungen für die Vertriebspraxis transparent gemacht. Gerade in der Pharmabranche ist die Vertriebsfunktion ein zentraler Erfolgsfaktor, der einen erheblichen Teil der Marketingkosten verursacht. Die Kostensenkungs- und Umsatzsteigerungspotenziale, die aus der Identifizierung und Schließung von Effizienzlücken im Rahmen eines internen Benchmarking der Vertriebsteams resultieren, sind im Pharmasektor noch enorm. Dieser zeichnet sich bisher noch durch einen relativ geringen Performance- und Wettbewerbsdruck aus.

Nach der Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes werden im ersten Schritt die wesentlichen Input- und Outputparameter zur Messung vorgestellt und begründet. Dann werden die Ergebnisse der DEA für die gesamte Vertriebsfunktion (Gesamtebene) dargestellt, um anschließend für einige ausgewählte Vertriebsteams detailliert besprochen zu werden (Teamebene). Aus den Ergebnissen der Analyse werden Handlungsempfehlungen zur Leistungssteigerung generiert.

14.1 Analyseobjekt und Datengrundlage

Als **Untersuchungsgegenstand** der empirischen Anwendung der DEA dient der nationale Vertriebsaußendienst eines Unternehmens der Pharmaindustrie mit Spezialisierung auf Produkte zur Behandlung von Diabetes. Der Außendienst ist regional organisiert und gliedert sich in 19 Teams auf, welche in unterschiedlich strukturierten Gebieten operieren. Als wesentliche Einflussfaktoren der Performance wurden in zahlreichen Gesprächsrunden mit Mitarbeitern verschiedener Hierarchieebenen (Außendienstmitarbeiter, Gebietsleiter, Produktmanager) sechs Input-Parameter, von denen drei als nicht-beeinflussbar eingestuft wurden, und ein Output-Parameter identifiziert.

Zu den **Input-Parametern** zählt zunächst die Teamgröße als Anzahl der Vollzeitäquivalente der eingesetzten Außendienstmitarbeiter (ADM) im Vertriebsgebiet. Da diese Mitarbeiter ihre Arbeitszeit, die sie in direktem Kundenkontakt und somit

nicht für administrative Tätigkeiten verbringen, frei wählen können, wurde des Weiteren der Faktor Außendiensttage (AD-Tage) als Indikator für mögliche Geschäftsabschlüsse hinzugezogen. Darüber hinaus wird der Faktor Werbemittel als wesentlich angesehen, der durch die Stückzahl der als Incentives an Endkunden kostenlos oder verbilligt abgegebenen Produkte gemessen wird.

Obwohl vom Management nicht beeinflussbar wird der Anteil der Apotheken am Gesamtumsatz im Vertriebsgebiet (Apo-Anteil) einbezogen, der für die Performance relevant ist. Die Nicht-Beeinflussbarkeit wird damit begründet, dass das Unternehmen zwar in der Lage ist zu steuern, in welchen und wie vielen Apotheken die Produkte platziert werden können, um die Wahrscheinlichkeit des Bezugs der Produkte zu erhöhen, dies jedoch nicht unbedingt mit dem tatsächlichen Absatz an Endkunden übereinstimmt, die ihren Bedarf z.B. auch über unabhängige Händler im Internet decken können. Der zweite, ähnlich zu interpretierende nicht-kontrollierbare Input ist der Insulinumsatz im Vertriebsgebiet: Die Wahrscheinlichkeit des Bezugs der Produkte des Unternehmens korreliert in hohem Grade mit der Menge des abgesetzten Insulins. Mit der Berücksichtigung der Einwohnerdichte (Einwohner pro qkm) wird der Annahme Rechnung getragen, dass der Aufwand eines ADM zur Erreichung der Kunden in dünner besiedelten Gebieten als höher einzustufen ist als in dichter besiedelten. Eine höhere Bevölkerungsdichte ist somit positiver in der Auswirkung auf die absolute Performance zu interpretieren als eine geringere Dichte (vgl. zu ähnlichen Befunden Pilling/Donthu/Henson 1999, S. 35 ff.). Auf der **Output-Seite** wird der absolute Umsatz des Vertriebsteams im jeweiligen Gebiet herangezogen.

Das Verhältnis des Outputs zu den eingesetzten Inputs (d.h. den Investitionen in Personal, Zeit und Material) ergibt den Effizienzwert der Teams und kann als **Return on Sales Investment** verstanden werden. Das Ziel der nachfolgenden Untersuchung besteht nun darin, den relativen Return on Sales Investment der betrachteten Teams zu analysieren und Empfehlungen zu dessen Erhöhung zu generieren. Die Analyse basiert auf den Daten eines Geschäftsjahres, welche in **Tabelle 14-1** dargestellt sind.

Tabelle 14-1: Ausgangsdaten

Team	Beeinflussbare Inputs			Nicht-beeinflussbare Inputs			Output
	Teamgröße	Werbemittel in Stück	Anzahl der AD-Tage	Apo Anteil in %	Insulinumsatz in Tsd. Euro	Einwohner pro qkm	
1	3,30	18.390	331	76,05	2.871,0	259	821
2	2,70	21.066	283	73,44	2.362,5	169	623
3	2,00	11.890	217	64,08	1.589,4	124	378
4	2,00	17.715	199	66,15	2.160,9	94	480
5	2,70	14.900	255	67,68	2.409,3	156	542

Team	Beeinflussbare Inputs			Nicht-beeinflussbare Inputs			Output
	Teamgröße	Werbemittel in Stück	Anzahl der AD-Tage	Apo Anteil in %	Insulinumsatz in Tsd. Euro	Einwohner pro qkm	Umsatz in Tsd. Euro
6	2,70	23.593	302	68,40	3.347,1	529	720
7	3,30	32.226	325	63,99	4.179,6	169	1.094
8	2,00	18.390	208	71,73	2.905,2	217	823
9	4,00	22.033	430	46,08	4.769,1	99	508
10	2,50	25.043	270	40,05	4.123,8	171	439
11	2,00	16.785	231	49,05	4.412,7	146	501
12	1,30	7.187	147	31,95	1.804,5	53	179
13	1,80	12.402	163	68,40	2.097,0	687	525
14	2,70	18.580	266	73,62	2.986,2	493	869
15	2,70	13.762	226	68,49	2.525,4	199	637
16	2,00	11.326	229	54,63	2.494,8	189	517
17	2,00	13.969	173	65,61	2.853,9	116	643
18	2,00	9.385	224	64,17	1.512,0	153	314
19	2,43	17.147	249	61,87	2.856,0	224	590

14.2 Analyse auf Gesamtebene

14.2.1 Überblick über effiziente und ineffiziente Einheiten

Anhand der ermittelten Effizienzwerte in **Tabelle 14-2** lässt sich konstatieren, dass von den 19 untersuchten Teams 13 als effizient zu klassifizieren sind (68,4 %), während sich 6 Teams mit Effizienzwerten zwischen 69,2 % (Team 9 als schwächstes Team) und 88,2 % (Team 11) als ineffizient darstellen. Alle effizienten Teams erzielen für ihren Skalenbereich den jeweils maximalen Return on Investment (ROI) auf die eingesetzten Vertriebsaufwendungen im Vergleich zu allen untersuchten Teams. Sie bilden damit die gesuchte Randproduktionsfunktion im Sinne einer Sales-Responsefunktion der besten Einheiten. In **Tabelle 14-2** sind weiterhin die Anteile der effizienten Teams zur Generierung der (virtuellen) Referenzteams für die ineffizienten Einheiten angegeben. Es ist klar, dass für jedes effiziente Team der Benchmark das Team selbst darstellt, weshalb im oberen Teil von **Tabelle 14-2** nur die Diagonallinie von Null verschiedene Werte aufweist, die entsprechend alle 1,0 betragen. Für die ineffizienten Teams im unteren Teil sind nur für jene Efficient Peers (dargestellt in den Spalten) Werte angegeben, die in die Konstruktion des entsprechenden virtuellen Referenzteams eingehen, d.h. einen Anteil von größer Null aufweisen.

Tabelle 14-2: Überblick über Effizienzwerte und Referenzteams

Team	Effizienzwert	Anteil an Referenzteam													
		1	3	4	7	8	10	12	13	14	15	16	17	18	
1	1,00	1,0													
3	1,00		1,0												
4	1,00			1,0											
7	1,00				1,0										
8	1,00					1,0									
10	1,00						1,0								
12	1,00							1,0							
13	1,00								1,0						
14	1,00									1,0					
15	1,00										1,0				
16	1,00											1,0			
17	1,00												1,0		
18	1,00													1,0	
11	0,88				0,21	0,47		0,32							
5	0,83										0,24	0,2	0,37	0,19	
19	0,78					0,22		0,09					0,69		
2	0,73		0,31			0,64							0,05		
6	0,70					0,90		0,10							
9	0,69				0,49			0,32				0,13	0,06		

14.2.2 Identifizierung der Performance Leader

Aus **Tabelle 14-2** wird deutlich, dass bei der Ermittlung der Effizienzwerte bestimmte Teams häufiger als Referenzeinheiten für ineffiziente Vertriebsteams auftreten als andere. So stellen Team 8, 12 und 17 die „Performance Leader“ dar, da sie jeweils viermal als Referenzobjekt für ineffiziente Teams herangezogen werden. Hierfür kann zum Beispiel Team 19 genannt werden, dessen virtueller Benchmark sich zu 22 % aus Team 8, zu 9 % aus Team 12 und zu 69 % aus Team 17 linear kombiniert. Dies lässt darauf schließen, dass die drei Performance Leader eine populäre Strategie zur Marktbearbeitung (Sales Style) gewählt haben, die sie jedoch effizienter umsetzen als ihre ineffizienten Pendanten. Die Außendienstteams 1, 10, 13 und 14, deren Gewichtungsfaktoren von 1,0 dunkel hervorgehoben sind, dienen für kein ineffizientes Team als Vergleichsobjekt und sind somit nur ihr eigener Benchmark. Sie stellen sog. Self Evaluators in dem Sinne dar, dass sich kein Vergleichsobjekt auf sie bezieht und diese somit

eine ganz individuelle Strategie verfolgen, die mit keiner der anderen Teams vergleichbar ist.

14.2.3 Identifizierung der (In)Effizienztreiber

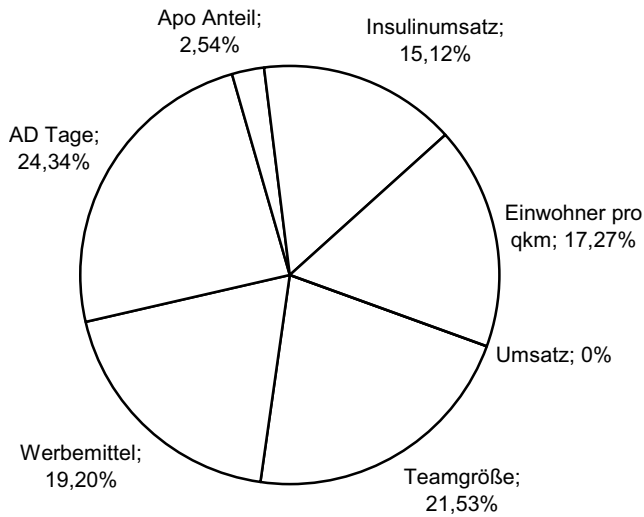
Als letzter Teil der Auswertung auf Gesamtebene soll die Identifizierung der generellen Ursachen der vorhandenen Ineffizienzen erfolgen, die entsprechend Aufschlüsse über die Effizienztreiber des Vertriebs bietet. Die Gesamteffizienz der betrachteten Vertriebsorganisation kann ausgedrückt werden als die Summe der potenziellen Verbesserungen aller Inputs betrachtet über alle untersuchten Außendienstteams (d.h. den Differenzen aus den Ist-Werten und den Soll-Werten gegeben durch die Ausprägungen der Referenzeinheiten). Daraus lässt sich nun ablesen, welchen Anteil die Verbesserungspotenziale bzgl. eines bestimmten Inputs an den gesamten Verbesserungspotenzialen aller Inputs haben.

So machen die für die Erreichung des effizienten Randes notwendigen Verbesserungen (d.h. Reduktionen) bzgl. der AD-Tage (-24,3 %) und der Teamgröße (-21,5 %) zusammen 45,9 % der vorhandenen gesamten möglichen Verbesserungen aus und haben daher den größten Anteil an der Gesamteffizienz. Zu beobachten ist demnach, dass große Teams und eine hohe Anzahl von AD-Tagen tendenziell zu Ineffizienz führen. Sie stellen die wesentlichen „Stellschrauben“ auf dem Weg für eine Performanceverbesserung in der Zukunft dar, gefolgt von den eingesetzten Werbemitteln (-19,2 %). Die Ergebnisse belegen somit, dass Teams existieren, die mit dem gleichen Mix (Verhältnis) aus Teamgröße und AD-Tagen den gleichen Umsatz mit effizienterem – und daher geringerem – Einsatz bzgl. dieser beiden Inputs erzielen. Deren verwendete „Technologie“ bzw. Strategie der Input-Output-Transformation (d.h. die Art und Weise der Ressourcennutzung) ist somit überlegen.

Bemerkenswert ist auch der große Einfluss des nicht beeinflussbaren Parameters Einwohnerdichte: Mit 17,3 % ist sie der viert stärkste Ineffizienztreiber, welcher sich gemäß der obigen Definition so interpretieren lässt, dass vorhandene Nachfragerpotenziale der Gebiete nicht ausreichend genutzt werden. Ähnlich lässt sich die durch den Strukturfaktor „Insulinumsatz“ verursachte Ineffizienz deuten: 15,1 % der Ineffizienz über alle Teams können durch Nicht-Ausnutzung des Umsatzpotenzials in der Vertriebsregion erklärt werden. Die Tatsache, dass ein erheblicher Teil der Ineffizienz nicht etwa durch ein Operieren in unattraktiven Gebieten an sich, sondern durch eine Nichtausnutzung bestehender Gebietspotenziale verursacht ist, lässt sich daran erkennen, dass die effizienten Teams zum Teil deutlich unattraktivere Gebiete bedienen. Insofern kann nicht geschlossen werden, dass eine Umstrukturierung der Vertriebsgebiete bzw. die Gewährung einer höheren Kontrolle der Teams bei der Gebietswahl bzw. -einteilung zentrale Erfolgsfaktoren darstellen, wie dies etwa *Mahajan* (1991) für die Versicherungsbranche ermittelt hat.

Hingegen wird die Gebietsstruktur in Bezug auf die Apotheken von den Teams relativ gut ausgenutzt, da nur 2,5 % der Suboptimalität durch den Apo-Anteil verursacht sind. Diese Zusammenhänge sind in der nachfolgenden **Abbildung 14-1** noch einmal grafisch zusammengefasst.

Abbildung 14-1: Überblick über generelle Ursachen der Ineffizienz



Die Effizienzwerte der einzelnen Teams in **Tabelle 14-2** geben dann darüber Aufschluss, welche Teams in welchem Maße für die bestehenden Effizienzlücken verantwortlich sind. Aus diesem Grund wird im nächsten Abschnitt auf Ebene der individuellen Teams untersucht, welche Leistungslücken die nicht optimal operierenden Einheiten bzgl. der einzelnen Parameter aufweisen und durch welche Maßnahmen diese zu schließen sind.

14.3 Analyse auf Teamebene

14.3.1 Analyse der Ist-Effizienz

Am Beispiel des schwächsten Teams (Team 9) kann die Situation wie folgt beschrieben werden: Für die Ermittlung der Zielwerte der einzelnen Parameter wurde ein virtueller Benchmark zu 49 % aus Team 7, zu 32 % aus Team 12, zu 13 % aus Team 16 und zu 6 % aus Team 17 gebildet. Das Reference Set für Team 9 besteht also aus vier Vergleichseinheiten. Der Effizienzwert von 69,2 % für Team 9 bedeutet, dass das entsprechende virtuelle Referenzteam den gleichen Umsatz mit nur 69,2 % der Inputs von Team 9 erreicht. Eine erste, vordergründige Implikation für Team 9 bestünde demnach darin, unter Beibehaltung des Outputs alle Inputeinsätze proportional um 30,8 % zu reduzieren, um effizient zu werden.

14.3.2 Ableitung von Zielvorgaben und Soll-Ist-Abweichungskontrolle

Um die exakten Zielwerte zu bestimmen, auf die die jeweiligen Inputs reduziert werden müssten, um einen Effizienzgrad von 1 zu erreichen, sind für jeden Input die Ausprägungen der vier Efficient Peers mit dem jeweiligen Anteil zu multiplizieren und zu addieren (Bauer/Hammerschmidt 2003, S. 492). Die notwendigen prozentualen Reduktionen der Inputparameter sind in **Tabelle 14-3** angegeben. Wie erkennbar ist, liegt im Falle von Team 9 die oben beschriebene Situation vor, in der für einige der beeinflussbaren Inputs eine Reduktion um den proportionalen Faktor (im Falle von Team 9 30,8 %) nicht ausreicht, um effizient zu werden und daher über-proportionale Verbesserungspotenziale (Inputsacks) vorliegen. Wie beschrieben müssen die durch den proportionalen Faktor angegebenen Inputsenkungen um die Slack-Werte ergänzt werden, um die Zielvorgaben (Input-Targets) zu bestimmen, deren Erreichung notwendig ist, um vollständig effizient zu werden. Hiernach müsste Team 9 in Zukunft den gleichen Umsatz wie bisher unter 30,8 % geringerem Einsatz von Werbemitteln, bei einer um 50,5 % reduzierten Teamgröße und 52,6 % weniger AD-Tagen erreichen, um auf den effizienten Rand zu gelangen. Außerdem arbeitet die Referenzeinheit unter erheblich schlechteren strukturellen Bedingungen: Team 9 müsste dasselbe Resultat auch unter weniger günstigen Voraussetzungen schaffen, denn das Gebiet des Referenzteams weist einen um 44,8 % geringeren Insulinumsatz auf. Lediglich die Gebietsstruktur bezüglich der Einwohnerdichte und des Apothekenanteils wird von der betrachteten Außendienstgruppe optimal ausgenutzt, sodass hier keine Effizienzlücken bestehen.

Tabelle 14-3: DEA-Ergebnisse für das ineffiziente Vertriebsteam 9

Effizienzwert: 69,2 % (Ineffizienz: 30,8 %)						
	Parameter	Ist	Proportion. Verbesserungspotenzial (-30,8 %)	Slacks	Ziel	Gesamtes Verbesserungs- potenzial
Inputs	Teamgröße	4	1,23	0,79	1,98	-50,54 %
	Werbemittel	22.033	6.786,16	0	15.247	-30,8 %
	AD-Tage	430	132,44	93,9	203,65	-52,64 %
	Apo-Anteil	46,08	0	0	46,08	0 %
	Insulinumsatz	4.769,0	1.468,85	668,1	2.632	-44,82 %
	Einw. / qkm	99	0	0	99	0 %
Output	Umsatz	508	0	0	508	0 %

Auf dem Weg zur Effizienz müsste Team 9 entsprechend der Anteile der Referenzeinheiten am virtuellen Benchmark einen Mittelweg zwischen den von den Efficient Peers gewählten Strategien finden, wobei sich Team 9 am stärksten an Team 7 als Vorbild orientieren müsste.

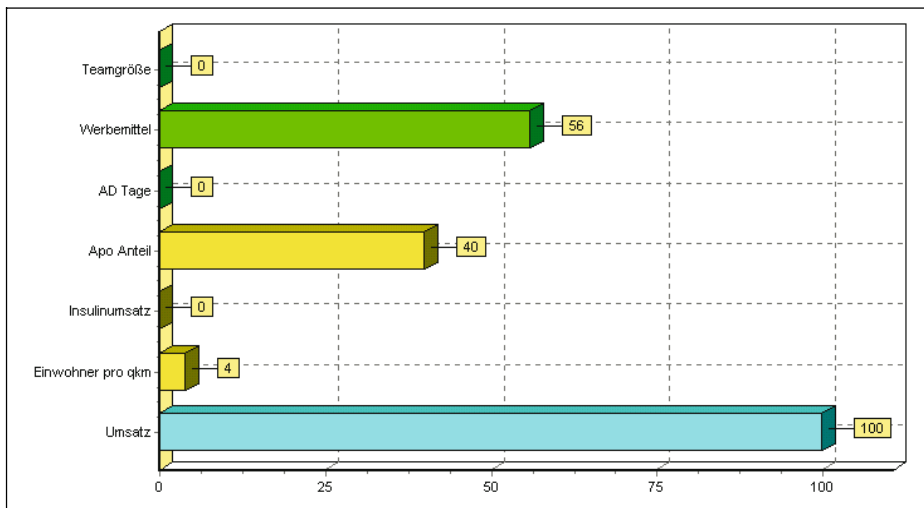
Analog der für Team 9 geschilderten Vorgehensweise lassen sich auf Basis der DEA-Resultate für alle Teams individuelle, bei effizientem Agieren realistisch erreichbare Zielvorgaben hinsichtlich der betrachteten Aktionsparameter ableiten. Realistisch sind diese deshalb, weil sie von den Referenzteams, die unter gleichen oder schlechteren Bedingungen und mit vergleichbarem Input-Mix arbeiten, bereits realisiert sind. Die Ergebnisse der DEA können somit die Einsatzplanung des Verkaufsaußendienstes erheblich unterstützen, die als komplexe Aufgabe erhebliche Anforderungen an das Verkaufsmanagement stellt (Albers/Skiera 2002, S.1106 f.).

14.3.3 Stärken-/Schwächen-Analyse und Handlungsempfehlungen

Aus der **Tabelle 14-3** können bereits Hinweise auf die individuellen Stärken und Schwächen des Teams abgelesen werden, da die Größe der Diskrepanz zwischen Ist und Soll einen Hinweis auf den Handlungsbedarf liefert. Die Priorisierung der „Stellschrauben“ auf Teamebene kann plastisch durch die Gewichtungsfaktoren der einzel-

nen Parameter verdeutlicht werden, die bei der Berechnung der Effizienzwerte durch den Maximierungsansatz der DEA implizit bestimmt wurden und die Stärken und Schwächen visualisieren (vgl. **Abbildung 14-2**). Dabei ist zu berücksichtigen, dass Stärken hohe Gewichte erhalten und Schwächen niedrige, da die DEA den Grad der Ineffizienz minimiert.

Abbildung 14-2: Stärken und Schwächen des ineffizienten Vertriebsteams 9



Es zeigt sich, dass einige Parameter (Teamgröße, AD-Tage, Insulinumsatz) so unvorteilhaft ausgeprägt sind, dass sie ein Gewicht von Null erhalten, um das Resultat nicht zum Nachteil des Teams zu verschlechtern. Parameter mit Gewichten von Null stellen somit die größten Schwächen dar und sind bei der Ableitung von Strategien zur Performanceverbesserung somit zu priorisieren. In Bezug auf die Teamgröße und die AD-Tage bedeutet dies eine Reduktion des Personaleinsatzes und der Reisetage; Maßnahmen in diesem Bereich korrelieren in der Praxis häufig.

Den Strukturfaktor „Insulinumsatz“ betreffend gestaltet sich eine Handlungsanweisung schwieriger: Da er nicht beeinflussbar ist, sind substituierende Anweisungen, welche sich auf andere, beeinflussbare Parameter beziehen, z.B. „Zur besseren Ausnutzung der Gebietsstruktur beim Insulinumsatz soll eine Teamvergrößerung erfolgen, um den Kunden optimal zu erreichen“, nicht zielführend oder gar falsch. Denn gerade bei Team 9 herrscht beispielsweise größter Handlungsbedarf bei den AD-Tagen und der Teamgröße, und eine Handlungsempfehlung der gerade genannten Art würde sich kontraproduktiv auswirken. Lediglich der Anstoß zur Überlegung einer Um-

strukturierung des Vertriebsgebiets seitens des Vertriebsmanagements ist möglich – häufig sind Maßnahmen hier aber schwer zu realisieren. Ähnlich schwach zeigt sich Team 9 bei der Ausnutzung des Gebietspotenzials in Bezug auf die Einwohnerdichte. Hier gilt Gleiches wie für die anderen Strukturfaktoren: substituierende Anweisungen sind nicht sinnvoll, nur Überlegungen der Möglichkeiten zur Umstrukturierung und Neuzuschneidung des Vertriebsgebiets können angeregt werden. Allerdings geben geringe Gewichte der beiden genannten nicht-kontrollierbaren Inputs Hinweise darauf, dass die Referenzteams in Gebieten mit deutlich schlechterem Umsatzpotenzial und geringerer Einwohnerdichte (also deutlich unattraktiveren Gebieten) operieren und dennoch effizient sind. Dies lässt erkennen, dass sich effiziente Teams auch durch bessere Fähigkeiten zur Kapitalisierung der Gebietspotenziale auszeichnen.

Im Vergleich zu den bisher genannten Input-Faktoren stellen die eingesetzten Werbemittel und die Ausnutzung des Gebietspotenzials bzgl. des Apothekenanteils eine relative Stärke des Teams dar. Dies bedeutet, dass das Team dadurch überhaupt noch einen Effizienzwert von 69,2 % erreicht, weil schonend mit dem Einsatz der Ressource „Werbemittel“ umgegangen wurde und sich Apothekenbesuche bei den Verkaufstouren als erfolgsträchtig erwiesen.

Die bisherigen Aussagen repräsentieren eine eher quantitative, mechanistische Interpretation der Effizienzergebnisse in Form notwendiger bzw. bei effizientem Operieren auch erreichbarer Inputreduktionen. Eine outputorientierte Interpretation der DEA-Ergebnisse bietet aus Managementperspektive ebenfalls interessante Einsichten. Hierdurch lassen sich Effizienzverbesserungen durch die erwarteten Umsatzwirkungen monetär bewerten.

Tabelle 14-4: Umsätze bei effizientem Ressourceneinsatz

Ineffizientes Team	Ist-Umsatz in Tsd. Euro	Effizienzwert	Umsatz-Multiplikator (1/Effizienzwert)	Potenzieller Umsatz in Tsd. Euro wenn effizient (Soll-Umsatz)
11	501	0,8823	1,1334	567,83
5	542	0,8296	1,2054	653,33
19	59	0,7795	1,2829	756,90
2	623	0,7376	1,3557	844,63
6	72	0,7017	1,4251	1.026,08
9	508	0,692	1,4451	734,10
Summe	3.484			4.582,87

So könnte Team 9, wenn es durch Erzielung einer höheren Qualität des Instrumenteneinsatzes und höhere Verkaufsanstrengungen die Ressourcen so effizient einsetzen würde wie das Benchmark-Team, mit dem aktuellen Inputeinsatz den Umsatz um den Faktor 1,4451 (1/0,692), d.h. um 44,51 % steigern. Solche Qualitätssteigerungen drücken sich z.B. in Form einer besseren Einsatzplanung aus, die in einer besseren Allokation der Ressourcen (Besuchstouren, Beratungsgespräche) auf Produkte oder Kundengruppen resultiert (Albers 2000). Durch solche qualitativen Verbesserungen wären für die ineffizienten Teams offensichtlich signifikant höhere Umsätze erzielbar, die dann ebenso zum Erreichen des effizienten Randes führen würden. Die DEA-Ergebnisse lassen sich somit auch zur Gestaltung realistisch erreichbarer Umsatzvorgaben heranziehen, die in **Tabelle 14-4** für die als ineffizient ausgewiesenen Teams angegeben sind. Solche Umsatzvorgaben könnten die Basis eines performanceorientierten Vergütungssystems darstellen (Albers/Skiera 2002).

Nach der Interpretation der Ergebnisse für ineffiziente Teams geht es nun noch um die Frage, welche Erkenntnisse sich aus den Ergebnissen der effizienten Teams ableiten lassen.

Bei allen Teams, die auf dem Rand liegen und nur sich selbst als Benchmark haben, bestehen keine Leistungslücken, die Verbesserungen notwendig machen würden. In einer Tabelle, wie oben für Team 9 dargestellt (**Tabelle 14-3**), würden also für alle Parameter Soll-Ist-Abweichungen von 0 % ausgewiesen. Interessanter ist daher ein Blick auf die für die effizienten Teams ermittelten Gewichtungsfaktoren der einzelnen Parameter (**Abbildung 14-3**), um Aufschlüsse über die effizienten Vertriebsstrategien bzw. Verkaufskonzepte (Sales Styles) zu erlangen.

Die große Stärke von Team 17 ist seine geringe Teamgröße und der relativ geringe Einsatz von Werbemitteln, der trotzdem zum optimalen Umsatz im Vertriebsgebiet führt. Allerdings wird dies unter Aufwendung eines relativ hohen Inputs im Bereich der AD-Tage erreicht. Die mögliche Effizienzstrategie, die dahinter steht, könnte entsprechend lauten: „Einsatz weniger ADM sowie Werbemittel, stattdessen Konzentration auf häufige Besuche bei den potenziellen Kunden“. Diese Strategie scheint aber auch auf Kosten der Ausnutzung des Gebietspotenzials in Bezug auf alle nicht-beeinflussbaren Strukturparameter zu gehen, denn sie stellen verglichen mit den anderen Input-Faktoren eine relative Schwäche des Teams dar.

Eine andere Strategie verfolgt das Team 7 – auch im Reference Set von Team 9 vertreten. Es weist eine extreme relative Stärke bei der Anzahl der Außendiensttage auf, während alle weiteren Inputfaktoren eine Schwäche im Vergleich dazu darstellen, wie sich aus der **Abbildung 14-4** erkennen lässt. Der Verkaufsstil zur Erreichung des optimalen Umsatzes könnte hier lauten: „Besuche deine Kunden wenig, dafür zeige bei jedem Besuch Kundennähe durch viele ADM und hohen Einsatz von Werbemitteln!“

Abbildung 14-3: Stärken und Schwächen des effizienten Vertriebsteams 17

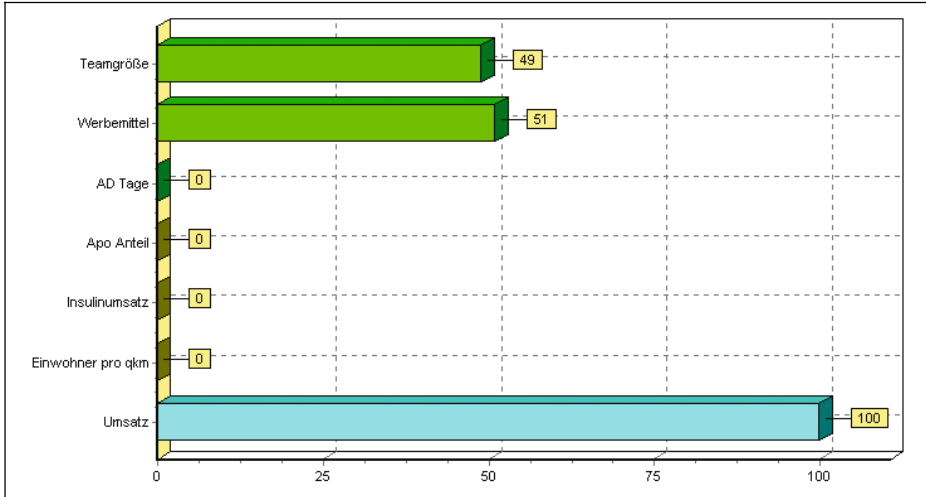
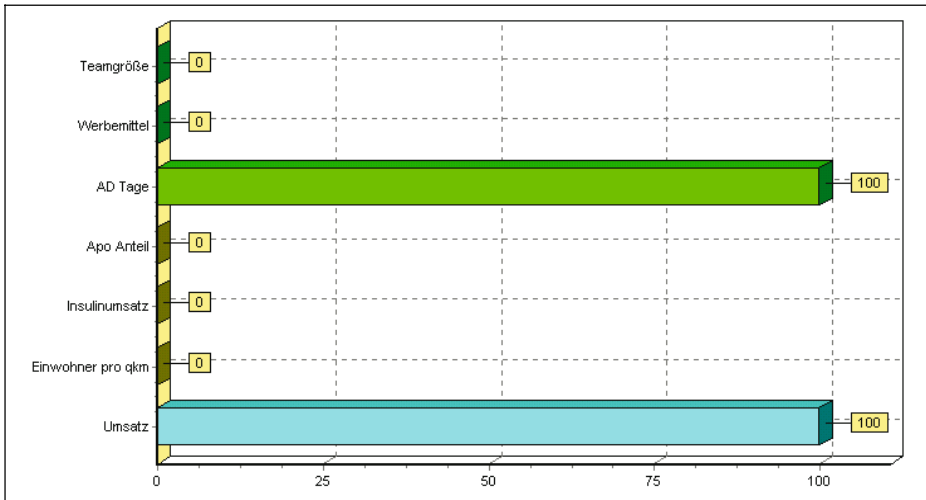


Abbildung 14-4: Stärken und Schwächen des effizienten Vertriebsteams 7



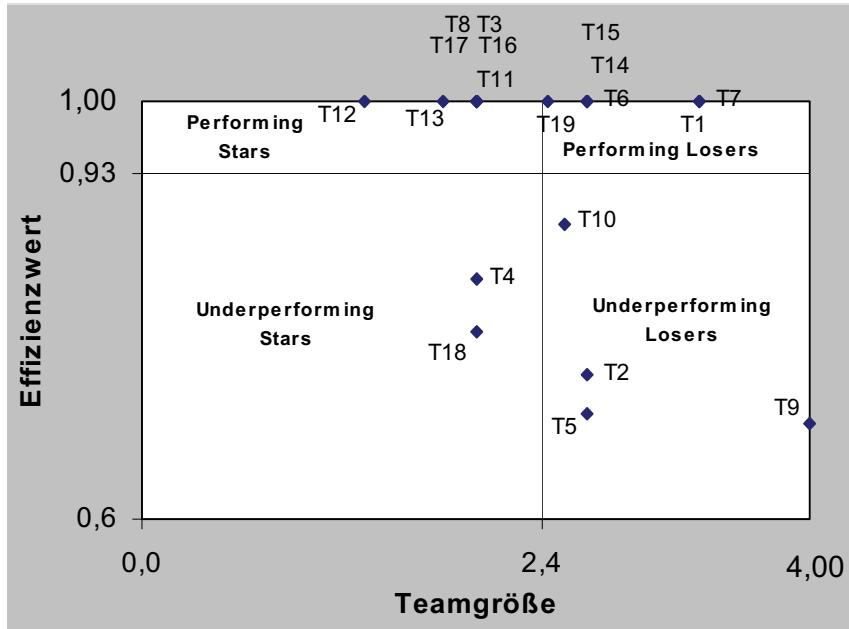
14.4 Analyse auf Einflussfaktorebene – DEA-Matrix

Nach der Detailanalyse auf Teamebene soll abschließend die Analyse auf Einflussfaktorebene erfolgen. Hier wird zunächst auf die Teamgröße eingegangen: Insgesamt ergibt sich durch die ineffizienten Teams ein Überbestand von 4,8 Arbeitszeitäquivalenten (mit einem resultierenden Overspending an Personalkosten), was einem Reduktionspotenzial von 10,5 % am Gesamtbestand entspricht, welches durch entsprechende Maßnahmen realisiert werden könnte. Auch die aktuelle Gesamtzahl von 4731 AD-Tagen fällt um 12,1 % zu hoch aus und sollte bei den ineffizienten Teams um insgesamt 573 Tage gesenkt werden. Ein Reduktionspotenzial besteht ebenso beim Einsatz von Werbemitteln. Diesbezüglich sollte eine Verringerung von 8,8 % oder 28.629 Geräte angestrebt werden, um die Ineffizienz des Außendienstes zu verringern.

Mit einer so genannten **DEA-Matrix** lassen sich einzelne Faktoren detaillierter analysieren. In einer DEA-Matrix werden die Effizienzwerte aller Einheiten in Abhängigkeit der jeweiligen Ausprägungen eines spezifischen Parameters abgebildet. So lässt sich erkennen, welche Teams effizient sind (d.h. „performen“) und gleichzeitig bzgl. des betrachteten Faktors überdurchschnittlich gut abschneiden. Hierdurch lässt sich übersichtlich eine Kategorisierung der Einheiten in „Performing Stars“, „Underperforming Stars“, „Performing Losers“ und „Underperforming Losers“ in Bezug auf den Einflussfaktor vornehmen (Recht/Scheel 1997, S. 365-366). Am Beispiel der Teamgröße ließe sich die Matrix wie in der untenstehenden **Abbildung 14-5** darstellen. Entsprechend sollten Maßnahmen zur Steuerung dieses „Portfolios“ eingeleitet werden. Die DEA-Matrix ist jedoch nicht unkritisch zu sehen, da sie dazu verleitet, einzelne Einflussfaktoren auf die Performance isoliert und ohne Zusammenhang mit weiteren Parametern zu sehen und damit die eigentliche Idee der DEA, die simultane Betrachtung einer Vielzahl von Faktoren, auf den herkömmlichen Vergleich einzelner Kennzahlen zu reduzieren.

Die Einteilung in die vier Kategorien erfolgte auf Basis des Medians der Effizienzwerte und der Ausprägungen des betrachteten Parameters. Nach dieser Einteilung ergibt sich, dass 13 Teams zumindest als „performing“ klassifiziert werden (d.h. überdurchschnittlich effizient sind). Es wird jedoch auch deutlich, dass zehn der 19 Teams aufgrund eines zu großen Personaleinsatzes zu den „Losers“ zählen (hier also relative Schwächen aufweisen) und sich für das Unternehmen ein Handlungsbedarf abzeichnet, obwohl einige der „Losers“ durchaus einen Effizienzwert von 1 aufweisen. Damit wird deutlich, dass auch effiziente Teams durchaus **relative** Schwächen aufweisen können, deren Beseitigung zu einem noch höheren Effizienzgrad, d.h. zu einem Hinausschieben des effizienten Randes, führen würde.

Abbildung 14-5: DEA-Matrix für den Parameter „Teamgröße“



Aus der DEA-Matrix lässt sich eine Korrelation zwischen dem Input „Teamgröße“ und dem Effizienzgrad ablesen. Anhand einer Korrelationsanalyse ergibt sich diese mit einem signifikanten Wert von $-0,47$. Dies bedeutet, dass die Teamgröße einen erheblich negativen Einfluss auf die Performance einer Einheit ausübt.

Komplizierter fallen die Handlungsempfehlungen bzgl. der nicht-beeinflussbaren Faktoren aus. Analysiert man zunächst die Einwohnerdichte, ließen sich als Ursachen für bestehende Ineffizienzen folgende vermuten: Wird in Gebieten mit einer hohen Einwohnerdichte das existierende Potenzial nicht ausgenutzt, kann dies möglicherweise dadurch erklärt werden, dass der Konkurrenzdruck in diesem Gebiet stärker ist als in anderen Regionen. Es ist aber auch denkbar, dass die Teams in dicht besiedelten Gebieten viele kleine Kunden, Teams in schwach strukturierten Gebieten wenige große Kunden auf ihren Verkaufstouren aufsuchen müssen, was als weniger aufwändig anzusehen ist.

Erklärungsversuche für Ineffizienzen beim Insulinumsatz können sich wie folgt darstellen: Es ist zu vermuten, dass in Regionen mit mangelnder Potenzialausnutzung beim Insulinumsatz und somit auch mangelnder Ausschöpfung des Absatzpotenzials für das Unternehmen der Konkurrenzdruck stärker ist. Auch eine stärkere Nutzung

alternativer Bezugskanäle durch den Kunden, z.B. über den bereits erwähnten Internethandel, ist eine denkbare Ursache. Unter Umständen ist dieser Weg für „Heavy User“ der Produkte des Unternehmens, welche einen höheren Insulinbedarf haben, eine günstigere Alternative als der Bezug über Kanäle, welche die Zwischenschaltung des Außendienstes notwendig machen.

Die Effizienzlücken in Bezug auf den Apo-Anteil fallen eher marginal aus. Die Ursachenforschung verläuft analog zu der beim Insulinumsatz. Der bestehende Handlungsbedarf ist hier jedoch gering.

Die Notwendigkeit zur detaillierten und quantifizierten Bewertung der Vertriebsfunktion nimmt in Unternehmen zu. Es hat sich im Rahmen dieser Fallstudie gezeigt, welche detaillierten Handlungsempfehlungen mit der DEA generiert werden können. Diese Methode stellt eine geeignete Möglichkeit dar, eine Vielzahl von Inputs und Outputs simultan zu berücksichtigen und dabei die Leistungsfähigkeit von Einheiten vergleichend und fair gegenüber den jeweils „Klassenbesten“ zu bestimmen. In der nächsten Fallstudie wird die DEA auch im quantitativ bisher wenig erschlossenen Bereich der Werbewirkungsforschung eingesetzt, um eine effiziente Allokation des Werbebudgets zu unterstützen.

15 Werbeeffizienzanalyse

15.1 Analyseobjekt und Datengrundlage

„Ich weiß, dass die Hälfte meiner Werbeausgaben hinausgeworfenes Geld ist“, bemerkte Henry Ford einmal, „ich weiß nur nicht, welche Hälfte.“ So lässt sich zeigen, dass Manager heute nicht mehr mit ihren Budgets umgehen, denn die sind knapp geworden. Angesichts gigantischer Werbeinvestitionen stehen Werbeverantwortliche verstärkt in der Pflicht, Werbung „quantifizierbar“ zu machen und den Return on Advertising nachzuweisen. Die Problematik der Werbeeffizienzbewertung erfährt mittlerweile in der Managementpraxis zunehmende Beachtung, wie Beiträge in Publikationen für ein breites Publikum zeigen (Engeser 2003, S. 50-52; Gelbert/Kam/Büschken 2002; o.V. 2002). In der folgenden Fallstudie wird diese Problematik aufgegriffen und gezeigt, wie die DEA zur Analyse der Werbeeffizienz beitragen kann. Wie in Kapitel 13 betont wurde, ist die DEA in der Lage, eine große Zahl unterschiedlicher Input- und Outputfaktoren integrieren zu können. Dies ist gerade in der Werbung Voraussetzung für eine realistische Effizienzbewertung. Der Return der Werbung muss weit gefasst werden und darf sich nicht nur auf die Frage beschränken, wie viel Gewinn pro investiertem Werbe-Euro für das Unternehmen herauskommt. Vorher geht es darum, wie die Werbung beim Empfänger ankommt und ob sie diesen bestärkt, auch wirklich zu kaufen. Daher sind auch psychografische Wirkungsgrößen wie Werbeerinnerung, Einstellung zur Werbung oder ausgelöstes Produktinteresse Bestandteil der Werbeeffizienz (Steffenhagen 1999).

Die konkrete Anwendung der DEA erfolgt in dieser Fallstudie anhand der Online-Werbung verschiedener Online-Shopping-Anbieter. Als Analyseobjekte dienen Werbebanner. Da ein immer größerer Teil der täglichen Mediennutzungszeit der Bundesbürger auf das Internet entfallen, werden mittelfristig, ausgehend von einem aktuellen Stand von 1,5 %, etwa 10 % der gesamten Werbeinvestitionen auf das Internet entfallen (Holtrop 2004, S. 13). Der steigenden ökonomischen Relevanz der Online-Werbung steht die Tatsache gegenüber, dass es hier noch kaum empirische Studien gibt. Es gibt bisher auch kaum exakte Bewertungsmethoden für die Werbewirkung im Internet, woraus erhebliche Fehlallokationen vieler Online-Budgets resultieren.

Die hier dargestellte Fallstudie basiert auf den Daten und Ergebnissen der Untersuchung von Bauer/Hammerschmidt/Garde (2004b). Betrachtet werden 30 Werbebanner, welche den Probanden in drei Kategorien auf einer simulierten Internet-Shop-Seite präsentiert wurden. Dabei handelte es sich um Werbende im Bereich „Computer“ (Kat1), „Elektronik“ (Kat2) und „Telekommunikation“ (Kat3), um eine inhaltliche Nähe der beworbenen Produkte und eine Vergleichbarkeit des Interesses der Versuchspersonen an diesen zu gewährleisten.

Die Probanden sollten aus dem Gedächtnis zunächst die Banner nennen, an die sie sich erinnern konnten, anschließend waren Fragen zu jedem einzelnen Banner zu beantworten. Die Größen, die dabei erhoben wurden und die als Outputs dienen, werden im folgenden Abschnitt dargestellt. Vorher werden die relevanten Inputs der Online-Werbung beschrieben, die den Daten entnommen wurden, die vom Betreiber der Shopping-Seite, einem international führenden Internet-Provider, für diese Studie zur Verfügung gestellt wurden.

Verwendete Inputs

Als wesentliche Einflussfaktoren wurden auf der Input-Seite der Parameter „Bildanteil“ und die zwei Parameter „Bannergröße“ und „Grad der Werbekooperation (Co-Advertising)“ gewählt. Diese Parameter stellen für die werbenden Unternehmen die zentralen Gestaltungsinstrumente dar, mit denen die Effizienz der Werbebanner beeinflusst werden kann (Bauer/Neumann/Hartung 2004; Pieters/Wedel 2004, S. 36). Hier ist zu berücksichtigen, dass viele Optionen einer kreativen Text- und Bildgestaltung, wie sie bei traditionellen Werbemitteln (Anzeigen, TV-Spots) denkbar sind, für das hier untersuchte Werbemittel „Banner“ nicht oder nur in eingeschränktem Maße zur Verfügung stehen. So gibt es in der Regel keine (differenzierten) Werbebotschaften. Bzgl. der Bildorganisation zeigt sich, dass eine Verknüpfung mehrerer visueller Komponenten und die Verwendung aufwändiger Bildkompositionen nicht zu finden sind. Auch für die Platzierung von Logos oder Bildern (etwa „unmögliche“ oder „überraschende“ Positionen) bestehen deutlich weniger Freiheitsgrade. Insofern ist das Set relevanter Gestaltungsinputs weit besser eingrenzbar und objektiv, was gerade Online-Banner als Objekte der Werbeeffizienzanalyse geeignet erscheinen lässt (Bauer/Hammerschmidt/Garde 2004c).

Der Input **Bildanteil** gibt den Anteil der Bildkomponenten (auffällige Bilder i.S. von Key Visuals, bildliche Markenlogos) am Banner an. Die Bildintensität bzw. die Verwendung von großen Bildern stellt eine zentrale Determinante der Kosten der Bannergestaltung (z.B. in Form der Kosten für eine Werbeagentur) dar. Mit bilddominierten Bannern lässt sich gegenüber textdominierten dafür in der Regel auch eine stärkere Aufmerksamkeitswirkung erzielen (Jarchow/Maruccia 2000, S. 68-71). Nach den jüngsten empirischen Befunden von *Pieters/Wedel* (2004) besteht die Überlegenheit in der Aufmerksamkeitswirkung grundsätzlich, unabhängig von der Bildgröße.

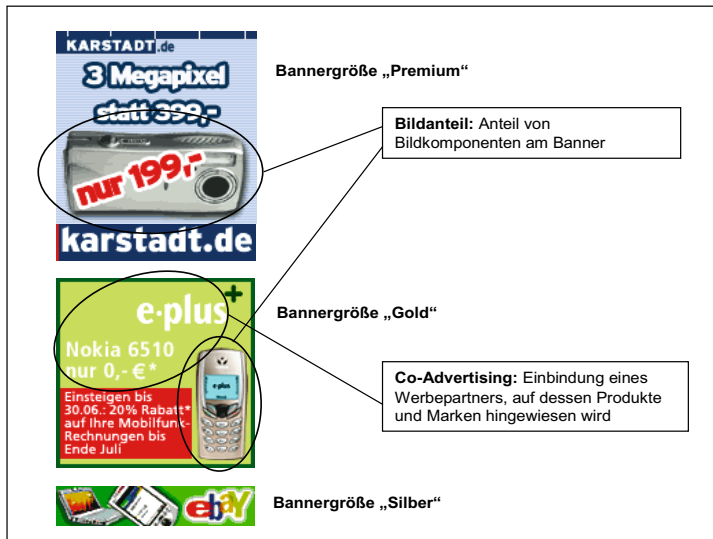
Der Input **Bannergröße** ergibt sich durch die Einordnung in eine der drei Größenkategorien: „Premium“ (Kategorie 3, großer Banner mit der Größe 150 x 125 Pixel und einer stark prädisponierten Platzierung auf der Internet-Seite), „Gold“ (Kategorie 2, Bannergröße 145 x 145 Pixel mit einer leicht hervorgehobenen Platzierung auf der Internet-Seite) und „Silber“ (Kategorie 1, kleiner Banner mit der Größe 145x 30 Pixel). Die Berücksichtigung der Größe erfolgte über die Vergabe von Punktwerten mit 1 für Größenkategorie „Silber“, 2 für die Kategorie „Gold“ und 3 für „Premium“. Je größer der Banner ist, desto höher ist der monetäre Input des Unternehmens in Form des zu entrichtenden Platzierungspreises und der Kosten für die Gestaltung der Werbung, weshalb die Bannergröße ein direkter Indikator der Bruttowerbekosten ist. Allerdings

findet sich dafür in der Literatur auch die weit verbreitete Behauptung, dass die Bannergröße einen signifikant positiven Effekt auf die Erzielung und Aufrechterhaltung von Aufmerksamkeit und die Werbeerinnerung ausübt. „The general belief underlying advertising tactics is that size matters. However, the precise effects ... have been vigorously debated but rarely empirically studied“ (Pieters/Wedel 2004, S. 36). Im Rahmen der empirischen Analyse werden wir diese Hypothese prüfen, indem wir die betrachteten Banner auf ihre Größeneffizienz hin untersuchen. Um die Hypothese zu bestätigen, müssten größere Banner prinzipiell höhere Effizienzwerte aufweisen.

Der dritte Input-Parameter Grad der Werbekooperation (**Co-Advertising**) gibt an, ob es sich bei einem Banner um sog. Huckepack-Werbung handelt, d.h. ob ein Werbepartner in Erscheinung tritt. Der Parameter wird operationalisiert durch die Einteilung des Banners in eine der beiden folgenden Kategorien: Kategorie 1, in der ein Unternehmen mit Werbepartnern auch andere Produkte und Marken bewirbt, oder Kategorie 2, in der ein Unternehmen ohne Werbepartner auftritt. Dabei ist das Werben mit einem Partner als aufwändiger anzusehen und wird mit einem Punktwert von zwei belegt, während der geringere Aufwand mit dem Punktwert eins bewertet wurde.

In der folgenden Abbildung wird für jede der drei Größenkategorien (Premium, Gold, Silber) ein ausgewählter Banner gezeigt. In **Abbildung 15-1** ist auch beispielhaft dargestellt, wie die beiden übrigen Inputs Bildanteil und Co-Advertising erfasst wurden und auf welche Gestaltungselemente sich diese beziehen.

Abbildung 15-1: Beispielhafter Banner für jede Größenkategorie



Verwendete Outputs

Die auf der Output-Seite verwendeten Parameter folgen den Implikationen der in Kapitel 12 näher beschriebenen Stufenmodelle der Werbewirkung. Diese dürften auch für Online-Werbung Gültigkeit besitzen, da nicht davon auszugehen ist, dass für den Werbewirkungsprozess im Internet grundsätzlich andere Gesetzmäßigkeiten gelten als im Bereich der klassischen Werbung (Bauer 2004a, S. 91; Jarchow 2001, S. 277). Es lassen sich lediglich partielle Modifikationen und Bedeutungsverschiebungen einiger Wirkungskomponenten wie etwa der Wahrnehmung der Werbung oder bestimmter Verhaltensreaktionen feststellen, die aus den weitaus vielfältigeren Gestaltungsmöglichkeiten der Online-Werbung (etwa durch Multimedialität und Interaktivität) resultieren. So können im Internet etwa verhaltensbezogene Responsegrößen unmittelbar beobachtet und einer Werbemaßnahme direkt zugerechnet werden, wie etwa die Variable „Click Rate“ zeigt, die in der folgenden Studie als internetspezifische Outputgröße berücksichtigt wird. Die Daten für die Click Rate stammen ebenfalls vom Internet-Provider. Alle anderen Output-Parameter korrespondieren mit den klassischen psychografischen Wirkungsgrößen und wurden durch Befragung der Probanden direkt erhoben.

Hierzu mussten die Testpersonen zunächst auf einer Siebener-Punkteskala angeben, wie stark ihrer Meinung nach der Werbende in der Werbung überhaupt zu erkennen war bzw. dieser den Rezipienten bewusst war, wodurch der Parameter „**Awareness**“ operationalisiert wurde. Die Aufmerksamkeitswirkung (die der „Attention“ nach dem AIDA-Modell entspricht) wurde durch den „**Recall**“-Wert erfasst, also den Anteil an Experimentteilnehmern, welche sich nach der Präsentation der Shopping-Seite an einen Banner erinnern konnten. Die Stärke des „**Produktinteresses**“ (Interest), der das Interesse der Probanden am beworbenen Produkt misst, musste durch die Probanden auf einer Siebener-Punkteskala angegeben werden. Der „**Kaufwunsch**“ (Desire) wurde ebenfalls über eine Siebener-Skala abgefragt. Die „**Click-Rate**“ stellt dann das letzte AIDA-Teilkonstrukt „Action“ – den Schritt zur Kaufhandlung – dar und ergibt sich aus dem Quotienten aus Ad Clicks und der Anzahl der Page Impressions. So kann bestimmt werden, in wie viel Prozent der Fälle nach einer Werbe-Präsentation ein Klicken auf den Banner tatsächlich erfolgte. Diesem Parameter liegt die empirisch durchaus bestätigte Annahme zugrunde, dass eine positive Korrelation zwischen Kaufwahrscheinlichkeit und Ad Click besteht (Werner 2003, S. 51-52).

Weiterhin wurde die Einstellung gegenüber der Werbemaßnahme erhoben, die auf dem **Attitude toward the Ad-Modell** basiert. Die Einstellung des Rezipienten gegenüber einer Werbemaßnahme übt den Haupteinfluss auf die Kaufintention aus (MacKenzie/Lutz 1989). Von dieser Prämisse ausgehend schlagen wir mehrere Determinanten vor, welche die Einstellung gegenüber einer Werbemaßnahme ergeben. Diese wurden über unterschiedliche Aussagen erfasst, deren Grad der Zustimmung ein Proband angeben musste. Zur Erfassung der Determinante Wahrnehmung der Werbemaßnahme mussten die Testperson die Gestaltung der Werbung („Ich finde die Werbung sehr gut.“), die allgemeine Gefälligkeit („Mir gefällt die Werbung sehr gut.“),

die Aufdringlichkeit der Werbung („Ich finde die Werbung sehr angenehm.“) sowie die Identifikation mit der Werbung („Ich finde die Werbung sehr sympathisch.“) beurteilen. Die Einstellung gegenüber dem Werbenden wurde durch folgende Items erfragt: „Den Werbetreibenden empfinde ich als ...gut, ...sympathisch, ...angenehm, ...positiv, ...einzigartig.“ Weiterhin wurde die grundsätzliche Einstellung zu Bannerwerbung allgemein durch die Zustimmung zu den Aussagen „Ich finde Bannerwerbung ...positiv, ...nützlich, ...wertvoll, ...wichtig“ erhoben (Bauer/Mäder/Fischer 2003). Die Einstellung zu Werbebanner im allgemeinen kann mit einem ermittelten Durchschnitt von 4,55 von maximal 7 Punkten über alle Probanden als positiv bezeichnet werden (Werner 2003, S. 50). Für jeden Banner wurde der Durchschnitt aus den genannten Items der drei abgefragten Determinanten gebildet, um so die Ausprägung des Parameters Attitude toward the Ad (AtA) zu erhalten.

Die Ausgangsdaten für die 30 untersuchten Werbebanner sind getrennt nach den oben genannten Kategorien in **Tabelle 15-1** dargestellt.

Tabelle 15-1: Ausgangsdaten der analysierten Werbebanner nach Kategorien

Banner	Inputs			Outputs					
	Bannergröße	Bildanteil %	Co-Advertising	Awareness	Recall %	Produktinteresse	Kaufwunsch	Click Rate %	AtA
Produktkategorie 1 (Computer)									
BP-express Kat1	2	92,45	2	2,37	47,17	3,41	2,52	14,44	2,76
Dell Kat1	1	33,96	1	5,52	39,62	2,81	2,20	1,00	2,82
Discount24 Kat1	2	75,47	2	4,67	45,28	3,87	2,90	1,60	2,90
Ebay Kat1	2	94,34	1	5,94	98,11	4,16	2,94	1,89	3,60
Kaufhof Kat1	1	1,89	1	4,52	43,40	2,28	1,86	1,55	2,40
Neckermann Kat1	1	15,09	1	4,67	45,28	2,36	2,03	0,81	2,35
Otto Kat1	1	32,08	1	4,88	45,28	2,66	2,20	1,25	2,53
Philips Kat1	1	24,53	1	5,69	37,74	2,13	1,64	1,00	2,60
Quelle Kat1	1	9,43	1	5,35	60,38	2,49	2,00	1,39	2,63
Vobis Kat1	3	43,40	2	2,94	56,60	2,42	2,00	5,56	2,36
Produktkategorie 2 (Elektronik)									
Baur Kat2	1	30,91	1	1,76	47,27	1,76	1,54	0,84	2,60
Discount24 Kat2	3	81,82	2	2,93	14,55	2,93	2,43	1,60	2,70
E-Plus Kat2	2	40,00	2	3,41	74,55	3,41	2,73	2,66	2,89
Hutchinson	2	43,64	2	3,29	56,36	3,29	2,71	11,90	2,85

Banner	Inputs			Outputs					
	Bannergröße	Bildanteil %	Co-Advertising	Awareness	Recall %	Produktinteresse	Kaufwunsch	Click Rate %	AtA
Kat2									
Karstadt Kat2	1	9,09	1	2,59	61,82	2,59	2,07	0,79	2,81
Kaufhof Kat2	1	3,64	1	2,56	32,73	2,56	2,09	1,55	2,70
Neckermann Kat2	1	14,55	1	2,29	30,91	2,29	1,84	0,81	2,44
Philips Kat2	1	10,91	1	2,91	27,27	2,91	2,09	1,00	2,93
Quelle Kat2	1	16,36	1	2,83	65,45	2,83	2,18	1,39	2,76
T-Mobile Kat2	2	50,91	2	3,15	60,00	3,15	2,54	5,95	2,84
Produktkategorie 3 (Telekommunikation)									
Baur Kat3	1	29,63	1	1,75	51,85	1,75	1,32	0,84	3,22
Discount24 Kat3	1	53,70	2	3,06	35,19	3,06	2,32	1,58	3,59
Ebay Kat3	1	94,44	1	3,80	66,67	3,80	3,01	2,55	3,98
Karstadt Kat3	3	71,22	2	4,08	68,52	4,08	3,30	24,32	4,12
Kaufhof Kat3	2	92,59	2	3,42	66,67	3,42	2,56	3,75	3,97
Neckermann Kat3	2	62,96	2	2,61	53,70	2,61	2,16	1,14	3,03
Otto Kat3	1	44,44	1	3,38	77,78	3,38	2,47	1,25	4,16
Philips Kat3	2	14,81	1	3,57	50,00	3,57	2,64	0,81	4,04
Quelle Kat3	1	12,96	1	2,70	51,85	2,70	2,11	1,39	3,48
Tchibo Kat3	1	31,48	1	3,93	61,11	3,93/	3,07	5,50	4,96

Ziel der Analyse der Daten mittels DEA ist es, Hinweise für die Optimierung der Werbegestaltung und -positionierung zu geben und mögliche Verbesserungen der Zielerreichung bei den Werbewirkungsgrößen (Outputs) aufzudecken. Dies gibt Aufschluss darüber, welche Werbewirkung erzielbar wäre, wenn die Gestaltungsinstrumente in Form der Inputs effizient eingesetzt würden. Hierfür identifiziert die DEA für jeden ineffizienten Banner einen individuellen, direkt vergleichbaren (d.h. strukturgleichen) Referenzbanner auf dem effizienten Rand, der als Zielposition (Benchmark) dient. Der vom Referenzbanner eingesetzte Input-Mix kann als eine effiziente Strategie der Online-Werbung interpretiert werden, die maximale Werbeoutputs in Relation zu den übrigen Beobachtungen erbringt und somit zu einer Positionierung auf dem effizienten Rand der Menge der beobachteten Banner führt. Für das Werbemanagement gibt die DEA somit Auskunft über das Ausmaß der Abweichung vom der „Best Advertising Practice“ und somit über Effizienzlücken, liefert Ursachenwissen bzgl. die festgestellter Ineffizienzen sowie Handlungsempfehlungen darüber, wie die einzelnen In-

put- und Outputparameter zu variieren sind, um die Effizienz der Werbebanner zu erhöhen.

Bei der Auswertung und Interpretation der Daten wird wie folgt vorgegangen: Zunächst werden die Ergebnisse auf Gesamtebene (d.h. für den gesamten untersuchten Online-Werbemarkt) diskutiert und anschließend die Effizienzresultate einiger ausgewählter Werbebanner erläutert.

15.2 Analyse auf Gesamtebene

15.2.1 Überblick über effiziente und ineffiziente Einheiten

Von den 30 untersuchten Werbebannern stellen sich genau 50 % als effizient heraus. Dabei liegt der Abstand zum effizienten Rand beim schwächsten Banner bei über 30 Prozent. Unter den effizienten Untersuchungsobjekten sind alle drei Produktkategorien relativ ausgeglichen vertreten.

Tabelle 15-2: Überblick über Effizienzwerte und Referenzeinheiten

Banner	Effizienzwert	Anteile der effizienten Banner an Referenzbanner														
		Kaufhof Kat1	Quelle Kat1	Quelle Kat3	Kaufhof Kat2	Ebay Kat3	Tchibo Kat3	Quelle Kat2	Karstadt Kat2	Otto Kat3	Philips Kat1	Ebay Kat1	Karstadt Kat3	Dell Kat1	Philips Kat3	E-Plus Kat2
Philips Kat2	0,997				0,60		0,40									
BP-express Kat1	0,968						0,40					0,60				
Discount24 Kat1	0,948						0,20					0,50	0,30			
Otto Kat1	0,944		0,15	0,15			0,35							0,50		
Neckermann Kat1	0,918		0,65				0,35									
Hutchinson Kat2	0,917	0,10					0,30					0,60				
Kaufhof Kat3	0,891						0,60				0,40					
T-Mobile Kat2	0,84						0,45				0,25	0,15				0,15
Vobis Kat1	0,787							0,35			0,25	0,40				
Discount24 Kat3	0,779						1									
Baur Kat3	0,779						0,45		0,25	0,30						

Banner	Effizienzwert	Anteile der effizienten Banner an Referenzbanner														
		Kaufhof Kat1	Quelle Kat1	Quelle Kat3	Kaufhof Kat2	Ebay Kat3	Tchibo Kat3	Quelle Kat2	Karstadt Kat2	Otto Kat3	Philips Kat1	Ebay Kat1	Karstadt Kat3	Dell Kat1	Philips Kat3	E-Plus Kat2
Neckermann Kat2	0,746				0,50		0,50									
Discount24 Kat2	0,737											1				
Neckermann Kat3	0,706						0,30					0,40	0,30			
Baur Kat2	0,676						0,20		0,30	0,50						

Des Weiteren ist festzustellen, dass es Unternehmen gibt, deren Banner in keiner Kategorie Effizienz erreichen, so die Banner der Unternehmen Neckermann, Discount24 und Baur. Auf der anderen Seite existieren Werbungen, die in allen geschalteten Kategorien zu denen mit der höchsten Performance gehören (Quelle, Philips). Drei Unternehmen haben mit ihren Bannern „gemischten“ Erfolg, da sie zum einen Teil als effizient zum anderen Teil als ineffizient klassifiziert werden können (Kaufhof, Karstadt, Otto). Welches die Ursachen hierfür sind, ist im Einzelfall zu analysieren. Es ist für jedes Unternehmen jedoch zu überlegen, ob es mit seinem Angebot in das werbliche Umfeld der einzelnen Kategorie passt und eine Fortführung des Engagements zielführend ist. Hierbei sollten auch Überlegungen betreffend das Markenimage und die Wahrnehmung des Banners in einer Kategorie eine Rolle spielen. So könnte die festgestellte Ineffizienz des Banners der Firma BP („BP-express Kat1“) durch eventuell mangelnde Bekanntheit bzw. schlechten „Kategorien-Fit“ verursacht sein, da nicht unbedingt hinlänglich bekannt ist, dass das Unternehmen auch als Versandhaus für Computerzubehör arbeitet.

15.2.2 Identifizierung der Performance Leader

Für die oben festgestellte Gesamteffizienz sind nicht alle Werbebanner verantwortlich. Um festzustellen, welche Werbungen Verbesserungen erfahren müssen, ist zunächst ein Überblick über alle Analyseobjekte hilfreich (**Tabelle 15-2**), aus welcher die effizienten Werbebanner erkannt werden können, die als Benchmarks (Efficient Peers) für die ineffizienten fungieren. Hierzu sind die Effizienzwerte der einzelnen Werbebanner zu ermitteln und im Anschluss die Anteile zu berechnen, mit denen die effizienten Banner die Referenzeinheiten suboptimaler Einheiten generieren.

Die Tabelle zeigt durch den Ausweis der Effizienzwerte und der Anteile an, welche Einheiten die efficient frontier aufspannen und wie diese aus den Efficient Peers

stückweise linear kombiniert wird. Eindeutiger Performance-Leader ist der Banner der Firma Tchibo („Tchibo Kat3“). Dies ist daraus abzulesen, dass dieser Banner, bis auf zwei Ausnahmen, für jeden der ineffizienten Banner als Bestandteil in deren Referenzeinheit eingeht. Er dominiert also nahezu alle ineffizienten Banner. Dies deutet darauf hin, dass „Tchibo Kat3“ eine sehr populäre Werbestrategie verfolgt, die zu denen vieler anderer Banner ähnlich ist und daher auch als vergleichbarer Benchmark dient. Demgegenüber gehen die anderen Peers höchstens sechsmal („Karstadt Kat3“), die meisten aber deutlich weniger oft in die Bildung einer Referenzeinheit ein. Die drei in **Tabelle 15-2** grau unterlegten Banner („Ebay Kat3“, „Philips Kat1“, „Philips Kat3“) gehen in keinen Vergleich ein und sind damit als Self Evaluators anzusehen, welche eine eigenständige Strategie verfolgen, die unvergleichbar mit denen der anderen Banner ist.

15.2.3 Identifizierung der (In)Effizienztreiber

Eine Auswertung auf Gesamtebene ermöglicht weiterhin Aussagen über die generellen Ursachen der festgestellten Gesamteffizienz über alle untersuchten Werbebanner. Diese aggregierte Analyse vermittelt einen Eindruck von den kritischen Erfolgs- bzw. Misserfolgsk Faktoren, die im untersuchten Online-Werbemarkt (Computer, Elektronik und Telekommunikation) wirken. Dabei lassen sich v.a. die generellen „Ineffizienztreiber“ in Form jener Parameter identifizieren, die den größten Einfluss auf die gesamte Ineffizienz ausüben (vgl. **Abbildung 15-2**). In der vorliegenden Untersuchung ist dieser mit großem Abstand die Click Rate, die knapp 30 % der festgestellten Ineffizienz ausmacht. Diese fällt über alle analysierten Banner recht niedrig aus – mit der Ausnahme der Karstadt-Werbung („Karstadt Kat3“, Click Rate: 24,3 %). Die Erkenntnis, dass viele Werbebanner zwar Interesse wecken, jedoch kaum Kaufhandlungen induzieren können, ist vor dem Hintergrund des zunehmenden „Banner-Burnouts“ nicht verwunderlich. Hier kann außerdem zum Tragen kommen, dass Banner im Internet allgemein eine geringe Reputation besitzen und Käufe häufig nicht direkt nach einem Kontakt mit dieser Werbeform erfolgen (o.V. 2001, S. 7-8).

Um Größeneinflüsse auf die Effizienz zu überprüfen, wurden die Effizienzwerte der Banner geteilt nach Größenkategorien ermittelt. Es besteht, wie in Abschnitt 13.3.2 ausgeführt, die Vermutung, dass gerade im Werbebereich **abnehmende** Skalenerträge (Decreasing Returns to Scale) vorliegen, was in einer abnehmenden Steigung der Randproduktionsfunktion resultiert. Wie in Abschnitt 15.1 angesprochen, wird in der Literatur hingegen oft die Hypothese geäußert, dass größere Banner und Bilder eine höhere Werbewirkung erzielen. Hierzu haben wir die durchschnittlichen Effizienzwerte für die drei Banner-Größenkategorien verglichen. Hier zeigt sich deutlich, dass die durchschnittlichen Effizienzwerte von kleinen Bannern (Kategorie 1) zu großen Bannern (Kategorie 3) deutlich abnehmen. So beträgt der durchschnittliche Wert für die Gruppe der kleinen Banner 93,5 %, für die Gruppe der mittelgroßen Banner 71,1 % und für die großen Banner nur noch 64,1 %. Damit liegt klar auf der Hand, dass im Datensatz erhebliche grö-

ßenbedingte Ineffizienzen vorliegen, die dadurch zustande kommen, dass die meisten Banner zu groß sind. Sie operieren in einem Skalenbereich, der bereits stark abnehmende Grenzerträge (abnehmende Wirksamkeit bzgl. der Zielgrößen) aufweist, wodurch Investitionen in die Bannergröße keinen entsprechenden Return mehr erbringen. Gleiches gilt für den Parameter Bildanteil: Hier wurde die Menge der Beobachtungen entsprechend des Bildanteils gedrittelt. Die drei Größengruppen weisen im Durchschnitt ebenfalls stark sinkende Effizienzwerte von geringen Bildanteilen (kleinen Bildern) zu hohen Bildanteilen (großen Bildern) auf. Die durchschnittliche Effizienz beträgt in der Gruppe der Banner mit kleinen Bildern 96,6 %, für die Banner mit mittlerer Bildgröße 83,9 % und für die Banner mit großen Bildern 71,1 %. Somit liegen auch bzgl. dieses Inputs stark abnehmende Skalenerträge vor. Eine ebenfalls durchgeführte Analyse der Korrelationen bestätigt den signifikant negativen Zusammenhang zwischen Bildanteil und Effizienzwert (-0,40) und Bannergröße und Effizienzwert (-0,56).

Viele Unternehmen verschwenden also Geld mit zu großen und zu stark bildfixierten Bannern. Dadurch verpufft ein erheblicher Teil der aufgewendeten Kosten wirkungslos am Markt. Dies entspricht dem in der Praxis vielfach beobachteten und beklagten Phänomens des **Overspending** (Bauer/Hammerschmidt/Garde 2004c). Die optimale Banner- und Bildgröße ist somit eher gering anzusetzen. Die oftmals geäußerte aber bislang kaum überprüfte Hypothese, dass ein Banner groß und stark bilddominiert sein sollte um effizient zu sein (Jarchow 1999; Jarchow/Maruccia 2000; Rossiter/Percy 1997), bestätigt sich in dieser Untersuchung nicht. Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass für den untersuchten Online-Werbemarkt die ermittelte Randfunktion sinkende Skalenerträge aufweist, so wie dies beispielhaft in **Abbildung 13-4** in Kapitel 13 oben verbildlicht ist. Diese Erkenntnis mahnt zur Vorsicht: Die Werbeperformance lässt sich kaum verbessern, wenn die Werbung größer, bunter und schriller wird. Vielmehr lässt mit steigendem Input die zusätzlich erzielte Werbewirkung erheblich nach. Auch weniger aufwändig gestaltete Banner kommen beim Rezipienten gut an, sie wirken sympathisch und werden gut erinnert; und erreichen zudem auch hohe Kaufwunsch-Werte (Bauer/Hammerschmidt/Garde 2006).

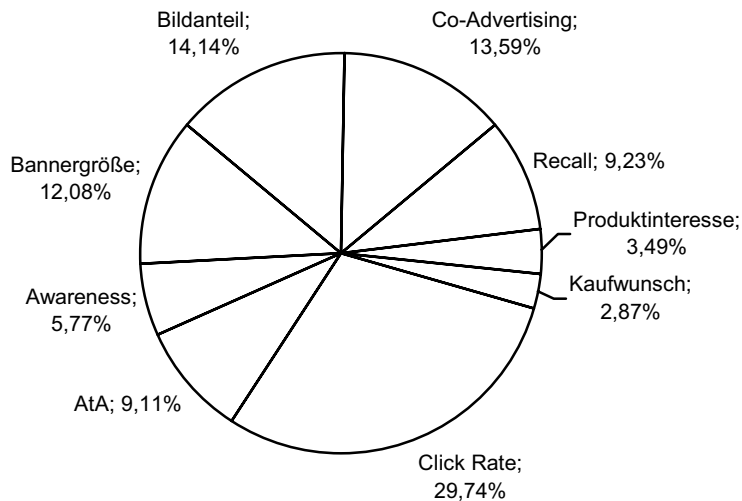
Wie **Abbildung 15-2** weiter zeigt, ist der durch suboptimale Banner- und Bildgrößen (Ineffizienz aufgrund einer hohen Abweichung von der optimalen Größe) verursachte Teil der Gesamtineffizienz 26,2 %. Es bestehen somit erhebliche größenbedingter Ineffizienzen (d.h. größenbezogene Verbesserungspotenziale). Durch die Bestimmung wird deutlich, dass erhebliche Verbesserungen durch Verringerung der Banner- und Bildgröße möglich sind. Somit repräsentieren gerade diese Parameter wichtige Stellhebel für zukünftige Effizienzverbesserungen.

Weitere „Ineffizienztreiber“ sind mit ähnlichen Anteilen die Faktoren Co-Advertising (13,6 %), Werbeerinnerung (9,2 %) und AtA (9,1 %). Offensichtlich schaffen es die Werbebanner nicht in ausreichendem Maße, die eingesetzten Inputs in entsprechende Wirkungen bei diesen vorgelagerten, am Anfang der Wirkungskette stehenden Zielgrößen zu transformieren. Dies lässt den Schluss, dass vor allem hohe Recall-Werte und hohe Ausprägung

gen bei Werbeeinstellung zu Effizienz führen, was auch durch die starken Korrelationen zwischen diesen drei Outputgrößen und dem Effizienzwert bestätigt wird, die alle nahe +0,5 liegen.

Im Gegensatz zu den bisherigen psychografischen Outputs schaffen es die Werbebanner relativ gut, Produkt- und Kaufinteresse auszulösen. Offensichtlich sind die betrachteten Gestaltungsmittel (Bannergröße, Bilder, Werbekooperationen) v.a. geeignet, um signifikante Wirkungen bei diesen Zielgrößen zu erreichen, wodurch sich wichtige Hinweise zu den Wirkungsmechanismen (Stärken) bestimmter Online-Werbeinstrumente ergeben.

Abbildung 15-2: Überblick über generelle Ursachen der Ineffizienz



Nachdem ein Überblick über die Effizienz im gesamten untersuchten Werbemarkt durch Ermittlung der generellen Effizienztreiber und der effizienten Referenzbanner erfolgte, soll im nächsten Abschnitt eine Ergebnisauswertung auf Individualebene stattfinden. Anhand einer Detailanalyse einiger ausgewählter Banner soll dargestellt werden, welche Ursachen für festgestellte Effizienzlücken verantwortlich sind und welche Maßnahmen im Einzelfall einzuleiten sind, um die Werbepformance zu verbessern.

15.3 Analyse auf Banner-Ebene

15.3.1 Ableitung von Zielvorgaben und Soll-Ist-Abweichungskontrolle

In diesem Abschnitt sollen zunächst einige ausgewählte ineffiziente Werbe-Banner vorgestellt werden, anhand derer die Implikationen DEA verdeutlicht werden. Anschließend erfolgt durch Betrachtung der effizienten Banner die Identifizierung erfolgreicher Werbestrategien.

Als erstes Beispiel wird der Banner der Firma Baur aus der Kategorie „Elektronik“ („Baur Kat2“) analysiert, welcher sich als schwächste Online-Werbung dieser Studie ergibt. Ein Überblick über die Ist-Leistung findet sich in der nachstehenden **Tabelle 15-3**. Dort finden sich auch die Zielwerte, die erreicht werden müssten, um effizient zu werden. Dies Zielwerte für die Inputs und Outputs ergeben sich aus den jeweiligen Ausprägungen des Referenzbanners. Dieser wird, wie **Tabelle 15-3** oben zeigt, aus den effizienten Peers „Tchibo Kat3“ (20 %), „Karstadt Kat2“ (30 %) und „Otto Kat3“ (50 %) gebildet. Für jeden Parameter müssen die mit den angegebenen Anteilen gewichteten Ausprägungen der 3 Banner summiert werden, um den Zielwert zu erhalten. Diese drei Banner stellen die für „Baur Kat2“ nächstgelegenen und damit am besten vergleichbaren Banner auf dem effizienten Rand dar und bilden daher das für die Bewertung der relativen Effizienz relevante Teilstück der Frontierfunktion. Damit wird auch deutlich, dass die Werbestrategie, die „Baur Kat2“ verfolgen müsste, um effizient zu werden, der Kombination der Banner von Tchibo, Karstadt und Otto entspricht.

Tabelle 15-3: DEA-Ergebnisse für den ineffizienten Banner „Baur Kat2“

	Parameter	Ist	Ziel	Abweichung
Inputs	Bannergröße	1	1	0 %
	Bildanteil	30,9 %	30,9 %	0 %
	Co-Advertising	1	1	0 %
Outputs	Awareness	1,76	3,22	82,28 %
	Recall	47,3 %	70 %	48 %
	Produktinteresse	1,76	3,22	82,28 %
	Kaufwunsch	1,54	2,44	57,6 %
	Click Rate	0,84 %	1,51 %	80 %
	AtA	2,6	3,85	48 %

Wie **Tabelle 15-3** zeigt, erzielt der Referenzbanner mit identischem Inputeinsatz wie „Baur Kat2“ (daher ergeben sich bei den Inputs keine Verbesserungspotenziale) bei allen Zielgrößen deutlich höhere Wirkung, v.a. bei Awareness, Auslösung eines Produktinteresses und der Click Rate. Bei diesen Größen besteht jeweils ein Verbesserungspotenzial von etwa 80 %. Zur hohen Ineffizienz bzgl. des Parameters Awareness ist anzumerken, dass der Werbende offenbar deutlicher gekennzeichnet werden müsste. Die Einstellung der Probanden zur Werbung weist ebenfalls einen großen Mangel auf (Verbesserungspotenzial: 48 %). Maßnahmen zur Steigerung der Performance in Bezug auf diesen Einflussfaktor liegen im Bereich der Gestaltung der Werbung. Die aufgezeigten Mängel sind sicherlich auch zu einem großen Teil dafür verantwortlich, dass auch die Click Rate dieses Banners stark steigerungsfähig ist. Zu überlegen ist daher, ob Größenveränderungen und Umplatzierungen auf der Web-Site Performanceverbesserungen erbringen können.

15.3.2 Stärken-/Schwächen-Analyse und Handlungsempfehlungen

Ein Blick auf die Gewichte der einzelnen Input- und Outputparameter lässt die Ursachen der aufgedeckten Ineffizienz erkennen (vgl. **Abbildung 15-3**). Wie oben beschrieben bestimmt die DEA für jede Analyseeinheit für die gegebenen Input- und Output-Quantitäten individuell die bestmöglichen Gewichte der Input- und Output-Parameter. Auf diese Weise wird der maximal mögliche Effizienzwert ermittelt, wodurch die Effizienzbewertung so wohlwollend und realistisch wie möglich ausfällt. Faktoren, die hohe Gewichte erhalten, sind daher bei der betrachteten Einheit vorteilhaft ausgeprägt und stellen die Stärken (Effizienztreiber) dar. Entsprechend werden unvorteilhaft ausgeprägte Faktoren, die als Ursachen der Ineffizienz (Schwächen) zu interpretieren sind, geringe Gewichte zugewiesen (Bauer/Hammerschmidt 2003). So zeigt sich für den Banner „Baur Kat2“, dass dieser ein günstiges Verhältnis von Recall bzw. AtA zum Input Bildanteil aufweist, weshalb diese Parameter hoch gewichtet werden. Die anderen Parameter stellen offensichtlich die Ursachen der festgestellten hohen Ineffizienz dar. Bei diesen Parametern weist der Banner somit massive Schwächen auf.

Im Gegensatz zum eben betrachteten Banner ist das Referenzobjekt des ineffizienten Banners „Discount24 Kat3“ keine Kombination aus mehreren effizienten Bannern, sondern ein tatsächlich realisierter Banner in Form des Banners der Firma Tchibo („Tchibo Kat3“). Für Discount24 existiert also ein direkter, realer Benchmark, wodurch sich die Managementimplikationen sehr „straight forward“ darstellen. Die Zielwerte für Discount24 werden direkt durch die beobachteten Input- und Outputausprägungen von „Tchibo Kat3“ vorgegeben.

Abbildung 15-3: Stärken und Schwächen von „Baur Kat2“

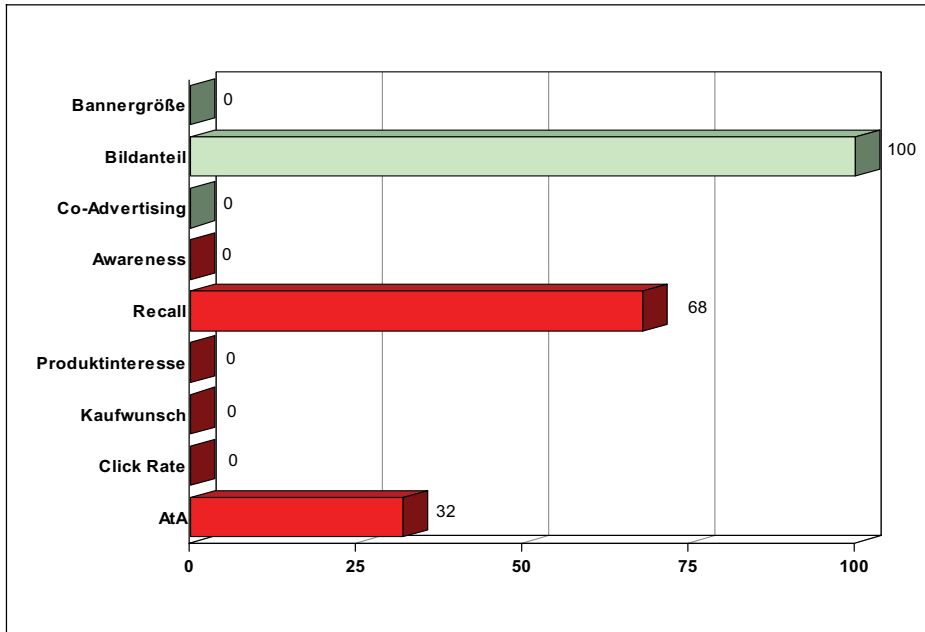


Tabelle 15-4: DEA-Ergebnisse für den ineffizienten Banner „Discount24 Kat3“

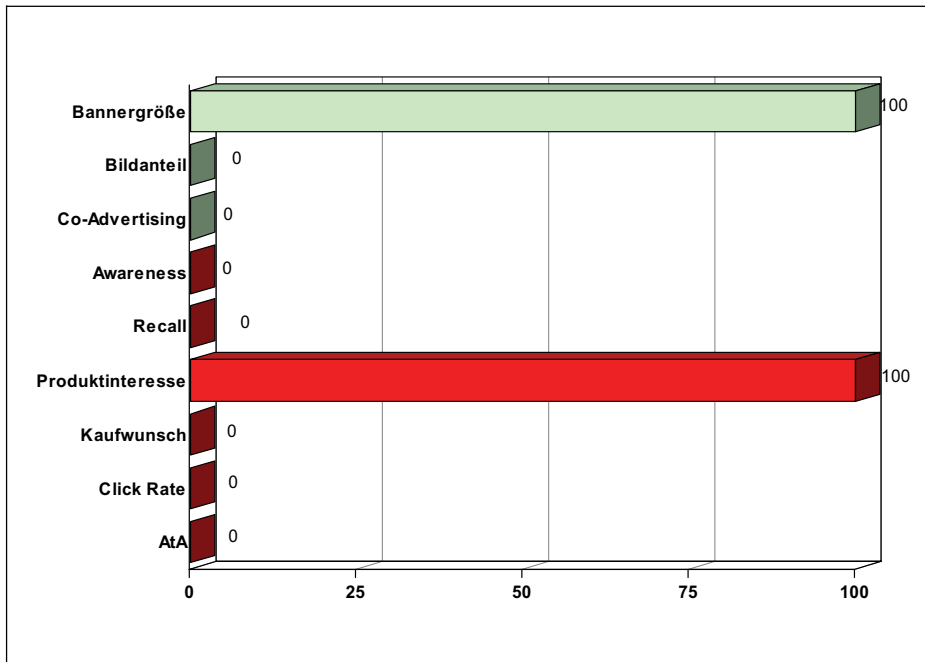
	Parameter	Ist	Ziel	Abweichung
Inputs	Bannergröße	1	1	0 %
	Bildanteil	53,7 %	31,5 %	-41,34 %
	Co-Advertising	2	1	-50 %
Outputs	Awareness	3,06	3,93	28,43 %
	Recall	35,2 %	61,1 %	73,58 %
	Produktinteresse	3,06	3,93	28,43 %
	Kaufwunsch	2,32	3,07	32,33 %
	Click Rate	1,6 %	5,5 %	243,75 %
	AtA	3,59	4,96	38,16 %

„Discount24 Kat3“ ist nur bezüglich eines Parameters (Größe) effizient, weshalb hier keine Verbesserungen vorzunehmen sind. Größter Schwachpunkt ist – wie in vielen Fällen dieser Analyse – die erhebliche Abweichung der Click Rate vom Optimum. Hier müsste mehr als eine Verdopplung erfolgen, um die Position von Tchibo zu erreichen. Als Stellschraube für eine Verbesserung könnte etwa die konsistentere und sichtbarere Positionierung des werbenden Unternehmens dienen. Dies steht im Einklang mit dem Ergebnis, dass auch bezüglich der Awareness eine Leistungslücke besteht und Discount24 offensichtlich als Werbender nicht ausreichend in Erscheinung tritt. Als weiterer Beleg hierfür könnte die Notwendigkeit gesehen werden, den Grad an Co-Advertising zu „reduzieren“. Die empfohlene Reduktion (-50 %) ist dabei so zu interpretieren, dass zukünftig kein Werbepartner mehr hinzugezogen werden sollte (Wechsel von Zustand 2 zu Zustand 1), da der Referenzbanner offenbar ohne Werbepartner (und mit geringerem Bildanteil, wie das Reduktionspotenzial von 31,3 % ausdrückt) eine zum Teil deutlich bessere Werbewirkung bzgl. aller Outputs erreicht.

Auch beim Recall-Wert bestehen erhebliche Verbesserungsnotwendigkeiten. Realisiert werden kann dies zum Beispiel durch eine auffälligere Gestaltung des Banners. Es ist jedoch auch denkbar, dass Ursachen außerhalb der betrachteten Modellvariablen für die mangelnde Werbeerinnerung verantwortlich sind. Wie bereits oben angesprochen, kann eine zu geringe Bekanntheit der Leistung des Unternehmens, welches hinter dem Banner steht, dazu führen, dass im Rahmen des Experiments eine geringere Erinnerung an die Werbung im Vergleich zu dem wesentlich bekannteren Efficient Peer zu verzeichnen war.

Im Einklang mit den beschriebenen Verbesserungspotenzialen stellen sich die Stärken von Discount24 in Form eines guten Verhältnisses von Bannergröße zu ausgelöstem Produktinteresse dar, wie die hohen Gewichte in **Abbildung 15-4** zeigen. Ohne diese hohe Gewichtung wäre der Effizienzwert von aktuell 77,9 % noch geringer ausgefallen. Die übrigen Parameter stellen Ursachen der aufgedeckten Ineffizienz (22,1 %) dar.

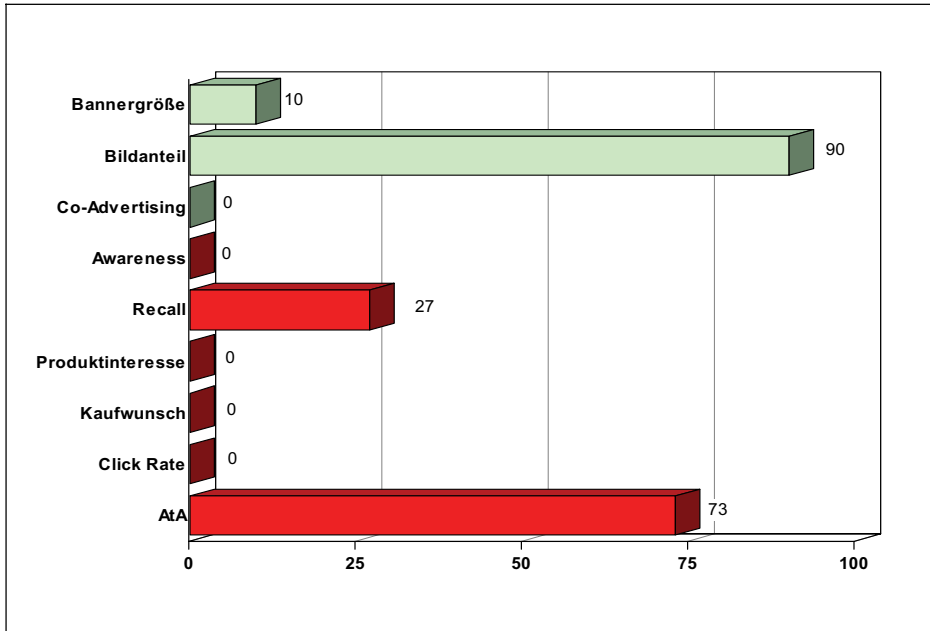
Abbildung 15-4: Stärken und Schwächen von „Discount24 Kat3“



Die **Strategie**, welche mit dem Banner in Zukunft verfolgt werden sollte, entspricht der Strategie des Referenzbanners von Tchibo. Aus der untenstehenden **Abbildung 15-5** gehen die Gewichtungen für den Tchibo-Banner hervor, die die von Tchibo verfolgte Werbestrategie reflektieren. Dementsprechend können für „Tchibo Kat3“ sein relativ geringer Bildanteil und tendenziell die geringe Bannergröße als Stärken beschrieben werden. Trotz dieses sparsamen Mitteleinsatzes wird eine sehr gute Einstellung gegenüber der Werbung (AtA) und eine hohe Werbeerinnerung erzeugt. Tchibo kann somit diese Inputs sehr effizient in die genannten Outputs transformieren. Offenbar wirkt die wenig aufwändige, einfache Gestaltung des Banners für den Rezipienten angenehm, sympathisch und gefällig und ist zudem gut erinnerbar. Ursachen dafür können auch in Zusammenhängen gesucht werden, welche nicht Gegenstand der vorliegenden Analyse waren. So ist zum Beispiel denkbar, dass das werbende Unternehmen besser bekannt ist als dies bei „Discount Kat2“ der Fall ist, da es sich bei Tchibo um eine „hybride Marke“ handelt, welche nicht nur im Online-Umfeld sondern auch im klassischen Einzelhandel präsent ist. Demgegenüber ist Discount24 eine reine Online-Marke (E-Brand) und damit vermutlich nur dem engeren Kreis der Online-Nutzer geläufig. Entsprechend sind die allgemeinen Vorstellungen der Kunden von

den Unternehmen und ihren Produkten ausgeprägt. Auf diese Weise kann Tchibo diese Vorstellung über seine Art der Banner-Werbung eventuell besser transportieren als ein weniger bekanntes Unternehmen.

Abbildung 15-5: Stärken und Schwächen von „Tchibo Kat3“



15.3.3 Effiziente Werbestrategien

Wie bereits bei der Betrachtung der einzelnen Banner erkennbar wurde, liefern die durch die Gewichte ausgedrückten Stärken und Schwächen der effizienten Referenzbanner Hinweise auf die Priorisierung bestimmter Instrumente (d.h. den Input- und Output-Mix) und damit auf die verfolgten Werbekonzepte. Durch eine Betrachtung der Parametergewichte über alle effizienten Banner lassen sich bestimmte Gruppen von Bannern identifizieren, die jeweils ähnliche Gewichtungsmuster aufweisen und somit ähnliche Werbestrategien verfolgen. Diese stellen offensichtlich erfolgreiche Werbestrategien im betrachteten Markt dar und liefern wichtige Implikationen für vorzunehmende Positionierungs- und Gestaltungsentscheidungen für die ineffizienten Banner, für die das Ziel bestehen muss, auf den effizienten Rand zu gelangen. Die

folgende **Tabelle 15-5** zeigt die verschiedenen Werbestrategien an, wobei jene Parameter mit hohen Gewichten (angegeben durch die Kreuze) vorteilhaft ausgeprägt sind (d.h. niedrig bei Inputs und hoch bei Outputs).

Tabelle 15-5: Die erfolgreichen Werbestrategien im untersuchten Markt

Strategiecluster	Inputs			Outputs					
	Bannergröße	Bildanteil	Co-Advertising	Awareness	Recall	Produktinteresse	Kaufwunsch	Click Rate	AtA
I (Kaufhof Kat1, Ebay Kat1, Philips Kat1)		X		X					
II (Quelle Kat3, Otto Kat3, Philips Kat3, Tchibo Kat3)		X			X				X
III (Karstadt Kat2, E-Plus Kat2, Quelle Kat2)		X			X		X		
IV (Quelle Kat1, Dell Kat1, Ebay Kat3, Kaufhof Kat2)	X				X		X		

Wie **Tabelle 15-5** zeigt lassen sich vier große Cluster von Werbebannern erkennen, die jeweils eine ähnliche Werbestrategie verfolgen. So setzen die Banner „Kaufhof Kat1“, „Ebay Kat1“ und „Philips Kat1“ einen geringen Bildanteil – also primär Text – ein und erreichen so eine hohe Awareness-Wirkung. Diese Banner weisen also ein überlegenes Verhältnis von Bildgröße und ausgelöster Awareness auf (Strategie I). Die Strategie der Gruppe II zielt v.a. auf die Etablierung einer hohen Werbeerinnerung in Verbindung mit einer positiven Werbeeinstellung ab. „Karstadt Kat2“, „E-Plus Kat2“ und „Quelle Kat2“ transformieren ihre textdominierten Banner hingegen sehr effizient in hohe Erinnerungs- und Kaufwunsch-Werte (Strategie III). Demgegenüber induzieren die Banner der Gruppe IV eine hohe Werbeerinnerung und hohes Kaufinteresse durch den Einsatz kleiner Banner. Diese Unternehmen nutzen somit den Input Bannergröße sehr effizient aus, indem sie mit diesem entsprechend hohe Outputwirkungen bei Recall und Kaufinteresse erreichen.

Tabelle 15-5 gibt damit auch Aufschluss, welche Instrumente vor dem Hintergrund angestrebter Ziele primär einzusetzen sind. Wird eine hohe Werbewirkung in Bezug auf Awareness und AtA angestrebt, sollten sich Unternehmen auf den Bildanteil als Gestaltungsgröße fokussieren. Bestehen die Ziele jedoch v.a. im Erreichen hoher Werbeerinnerung und im Auslösen eines Kaufwunsches, ist das wichtigste Entscheidungskriterium die Bannergröße.

Insgesamt zeigt sich, dass mittels DEA eine Reihe von Aussagen gemacht werden können, die bei der zukünftigen Gestaltung und Platzierung von Werbebannern auf einer Internet-Seite gut geeignet sind, die Entscheidung über die Verwendung von Ressourcen (z.B. Werbebudgets) zu unterstützen. Daher erscheint der Einsatz der DEA im Controlling von Werbeprojekten empfehlenswert.

16 Kundenbewertung

Besonderer Dank gilt Frau Dr. Michaela Hamori-Satzinger und den Herren Andreas Wagner, Michael Thierauf und Sascha Raithel für die Unterstützung und der Anfertigung des Beitrages. Alle vier Autoren sind Unternehmensberater bei der Pepper GmbH. Nachfolgendes Modell wurde erfolgreich bei einem weltweit tätigen Unternehmen der High Tech Industrie eingesetzt.

16.1 Ausgangssituation

Fragmentierte Märkte und der durch Wettbewerber verursachter Kostendruck stellen für Markenprodukthersteller zunehmend große Herausforderungen an deren Marketing- und Vertriebsstrategie dar. Des weiteren erschwert der tägliche **Informationsüberfluss** und die zunehmend wahrgenommene **Austauschbarkeit** von Produkten den Zugang zum Kunden. Gleichzeitig unterscheiden sich die Kunden sowohl in ihren Bedürfnissen als auch in den jeweiligen Wertbeiträgen zur Steigerung des Unternehmenswertes. Häufig sind nur 20 % der Kunden für 80 % des Unternehmensgewinns verantwortlich (Herrmann/Fürderer 1997, S. 350). Um in diesem Umfeld seine Wettbewerbsposition nachhaltig zu behaupten sowie Wachstumspotenziale zu aktivieren und den Unternehmenswert substantiell steigern zu können, setzt ein global operierender Technologiekonzern im europäischen Markt auf ein wertbasiertes Kundenmanagement. Dabei wird die Qualität der Kunden über ihre Quantität gesetzt. Unternehmen, die ein qualitätsorientiertes Kundenmanagement betreiben sind erfolgreichere Unternehmen (Krafft 1997, S. 13). Ziel ist es, die attraktivsten Kunden besonders zu betreuen, d.h. Produktangebot und Marketingaktivitäten besser auf die individuellen Kundenbedürfnisse auszurichten, um sie damit langfristig an das Unternehmen zu binden. Neben diesem Top-Segment sollen jedoch auch Marktsegmente mit zukünftig attraktiven Kunden, Prospects, mit geeigneten Maßnahmen angesprochen werden. Übergeordnetes Ziel dieser modell-gestützten Segmentierung ist es, eine **optimale Allokation** des vorhandenen Marketingbudgets für das alltägliche Kampagnengeschäft zu erreichen.

Die knapp über 50 Staaten Europas mit insgesamt über 33 Millionen Unternehmen unterschiedlichster Strukturen, die vom Ein-Mann-Betrieb über Mittelständler bis zum Großkonzern reichen stellen das Marktvolumen dar. In diesem Markt werden drei **Produktgruppen** angeboten.

1. Die erste ist eine zentrale Hardware mit einer breiten Palette von Modellen vom Einsteiger- bis zum High-End-Bereich. Trotz einem guten Dutzend Wettbewerbern befindet sich der betrachtete Anbieter hier in einer markt-führenden Position.
2. Hinzu kommt eine zweite Produktgruppe, deren Nutzung stark an die Verwendung der Hardware gekoppelt ist.
3. In der dritten, durch weitere komplexe Zubehöre charakterisierte Produktgruppe, findet vor allem ein durch ‚Me-too Anbieter‘ hervorgerufener, starker Preiswettbewerb statt.

Das Vertriebsmodell verfolgt einen primär **indirekten** Ansatz indem die Produkte überwiegend über Händler und Handelsmittler abgesetzt werden. Dadurch bestehen mit Ausnahme weniger sehr großer Kunden, die direkt bedient werden, keine 1:1 Kundenkontakte und somit nur ein stark limitiertes Wissen über deren differenziertes Informations-, Kauf- und Produktnutzungsverhalten. Kundenwissen wird daher zum einen über primäre und sekundäre Marktforschung und zum anderen über ein zentral verwaltetes Webportal, das Kunden Produktinformationen, -support und weitere Services zur Verfügung stellt, generiert.

16.2 Aufgaben im Projekt

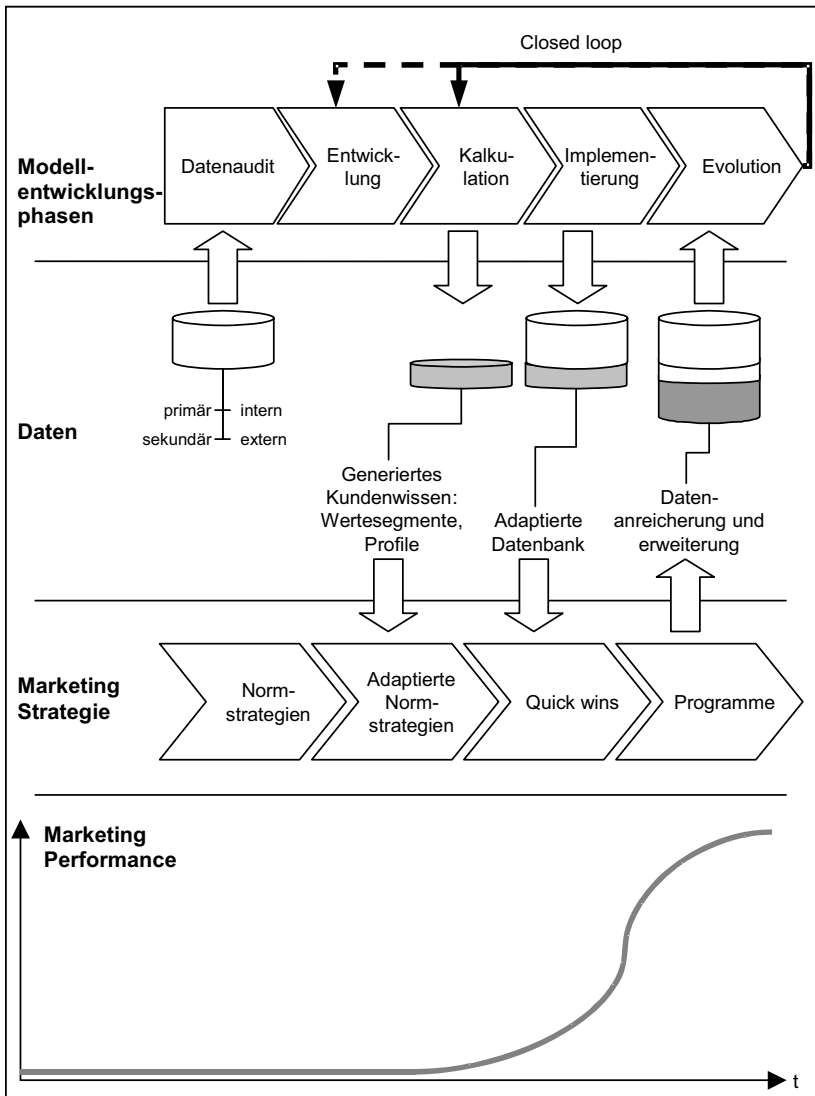
Vor dem Hintergrund der zuvor beschriebenen Ausgangssituation des Unternehmens ergibt sich folgende Aufgabenstellung. Um ein aktives, wertbasiertes Kundenmanagement zu betreiben, müssen Kunden entsprechend ihrer **Attraktivität** bewertet und Segmenten zugeordnet werden sowie für diese verschiedenen Segmente geeignete **Normstrategien** für eine zielgruppengerichtete Marktbearbeitung erarbeitet werden.

Dazu wird ein **Modell** entwickelt, anhand dessen die für den Anbieter jeweiligen attraktiven **Kundensegmente** identifiziert sowie bezüglich ihres **Verhaltens** profiliert werden können. Dabei gilt es die **drei Produktgruppen** des Anbieters differenziert zu betrachten, um ein ganzheitliches Bild über das jeweilige Marktverhalten der Kunden zu erhalten. Zusätzlich ist bei der Modellauswahl die Möglichkeit den **Kundenlebenszyklus** abzubilden entscheidend. Somit ergibt sich die Notwendigkeit einer **mehrdimensionalen** Betrachtung des Kunden, das sowohl das gegenwärtige als auch zukünftige Verhalten umfasst (Eberling 2002, S. 226 ff.). Weitere Erfolgsfaktoren in der Umsetzungsphase sind neben der regelmäßigen Verfügbarkeit der **Daten**, eine möglichst einfache **Implementierung** in vorhandene Technologien sowie die Anpassung der **Organisationsprozesse** des Unternehmens.

Die **operative Umsetzung** der zuvor beschriebenen Aufgabenstellung erfordert nun einen Prozess, bei dem nicht nur die Modellentwicklung selbst im Fokus des Interesses steht. Darüber hinaus sind sowohl die Schnittstellen zu den **Daten** (Bedarf, Ver-

ffügbarkeit, und Datenbankimplementierung) als auch zum **Marketing** (Strategie, Anwendbarkeit und Erfolgsbeitrag des Modells) von zentraler Bedeutung. Dabei soll ein echter Mehrwert für das Unternehmen geschaffen werden, der sich in einer höheren Marketing Performance widerspiegelt (vgl. hierzu **Abbildung 16-1**).

Abbildung 16-1: Prozess der Modellentwicklung



16.3 Die Modellentwicklungs-Phasen

16.3.1 Datenaudit

Als erster Schritt in CRM-Projekten ist es notwendig, einen sehr detaillierten Einblick in die Datenlage des Kunden und die zugehörigen Prozesse zu bekommen. Hierzu werden im Rahmen eines Datenaudit Stichproben der Kundendaten gesammelt und im Hinblick auf Qualität, Validität, Quantität und Vollständigkeit untersucht. Dabei werden die Datenerfassungsprozesse in Workshops diskutiert und anschließend dokumentiert. Die Datenqualität leidet meistens stark aufgrund unvollständiger, veralteter und fragmentierter Datenbasen und stellt damit eine zentrale Herausforderung bei der Modellentwicklung dar.

Nur valide, hinsichtlich der Vollständigkeit akzeptable Daten können in das Modell einbezogen werden. Im Falle einer unzureichenden Datenbasis beim Kunden (z.B. im Falle fehlender Umsatz- bzw. Profitabilitätsdaten) ist es notwendig, Primärdaten zu erheben bzw. Sekundärdaten (Marktanteile, Umsätze, IT-Spendings, Industrierichtungsraten, etc.) hinzuzukaufen.

Im vorliegenden Fall sind aufgrund des vorrangig indirekten Vertriebsmodells nur wenig individuelle Kundendaten verfügbar. Bei einer kürzlich durchgeführten Kundenbefragung an 4000 Kunden wurden deshalb zahlreiche Attribute erhoben:

- **Umsatz-** und profitabilitätsrelevante Größen (z.B. die Anzahl installierter Geräte vom Hersteller, der Konkurrenz und der Gerätetyp,
- Kriterien zur **Kaufmotivation** und zur Zufriedenheit mit dem jeweiligen Produkt und dem Hersteller.
- Sekundärdaten zu Umsätzen und Wachstumsraten nach **Industrie** und **Land**

16.3.2 Modellentwicklung

In einem ersten Schritt werden die relevanten Modelle unter Berücksichtigung der vorhandenen **Datenbasis** analysiert. Die Modellauswahl wird bereits hier durch den Kunden bzw. dessen Markt und Geschäft eingeschränkt. **Ökonometrische Lebenszyklus-Modelle** werden bspw. aufgrund der hohen Datenqualitätsanforderungen v.a. im Versicherungs- und Bankenbereich angewandt. Ein weiteres spezifisches Modell, mit dem der Kundenwert dargestellt werden kann, ist das **RFM Modell**, das v.a. im Versandhandel angewandt werden kann. Umsatz- oder Rentabilitätsbasierte **ABC-Analysen** können wiederum im Falle einer überschaubaren Kundenzahl als typischer Account Management Approach gute Resultate liefern (Rudolf-Sipötz 2001, S. 31 ff.).

Der betrachtete Markt mit mehr als 33 Mio. Kunden ist sehr umfangreich und fragmentiert. Es ist zu vermuten, dass ein geringer Prozentsatz an Kunden einen hohen

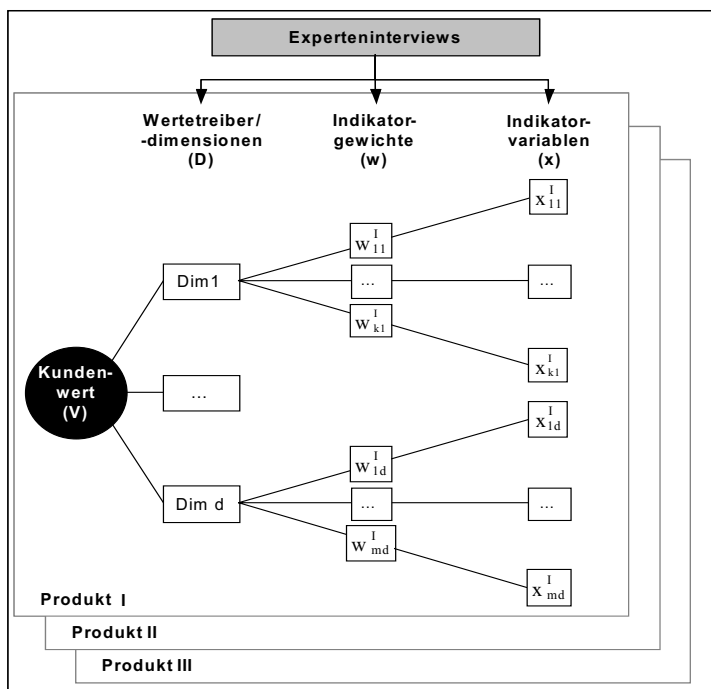
Prozentsatz der Umsätze und Profitabilität ausmacht, was dem Pareto-Prinzip entspricht (Gelbrich 2001, S. 85 ff.).

Da die vorhandene Datenbasis sowohl umfangreiche qualitative als auch quantitative Primär- und Sekundärdaten umfasst, wurde die Anwendung eines auf den Kunden abgestimmten Scoringmodells beschlossen. Um das Modell kundenspezifisch aufzubauen, wurden 40 Experteninterviews mit Marketing- und Produktmanagern durchgeführt. Die Zielsetzung bestand dabei für die drei Produktkategorien die Werttreiber, Indikatoren und deren Gewichtungen zu identifizieren (vgl. **Abbildung 16-2**).

Es wurden drei zentrale Werttreiber auf diese Weise identifiziert, die für alle drei Produktkategorien identisch sind:

- Gegenwärtiges und zukünftiges **Umsatzpotenzial** eines Kunden
- Gegenwärtige und zukünftige **Profitabilität** eines Kunden
- **Loyalität** eines Kunden zum Anbieter

Abbildung 16-2: Identifikation der Werttreiber, Indikatoren und Gewichte des Kundenwertmodells



Die **Umsatzdimension** zielt dabei auf die gesamten Ausgaben, die ein Kunde für Produkte aus dem relevanten Produktbereich tätigt. Dabei spielt es keine Rolle, ob diese für Produkte des Anbieters oder für Konkurrenzprodukte anfallen.

Die **Profitabilitätsdimension** berücksichtigt das Margenpotenzial eines Kunden. Es gilt die Frage zu beantworten, ob dieser Kunde hauptsächlich Produkte mit hohen oder niedrigen Margen kauft und es mit hohen oder niedrigen Kosten verbunden ist, diesen Kunden zu bearbeiten bzw. zu bedienen.

Die **Loyalitätsdimension** umfasst die Position des Kunden in seinem Kundenlebenszyklus, also die Intensität der Beziehung des Kunden zum Unternehmen.

Ausgewählte Indikatoren sind in **Tabelle 16-1** aufgelistet.

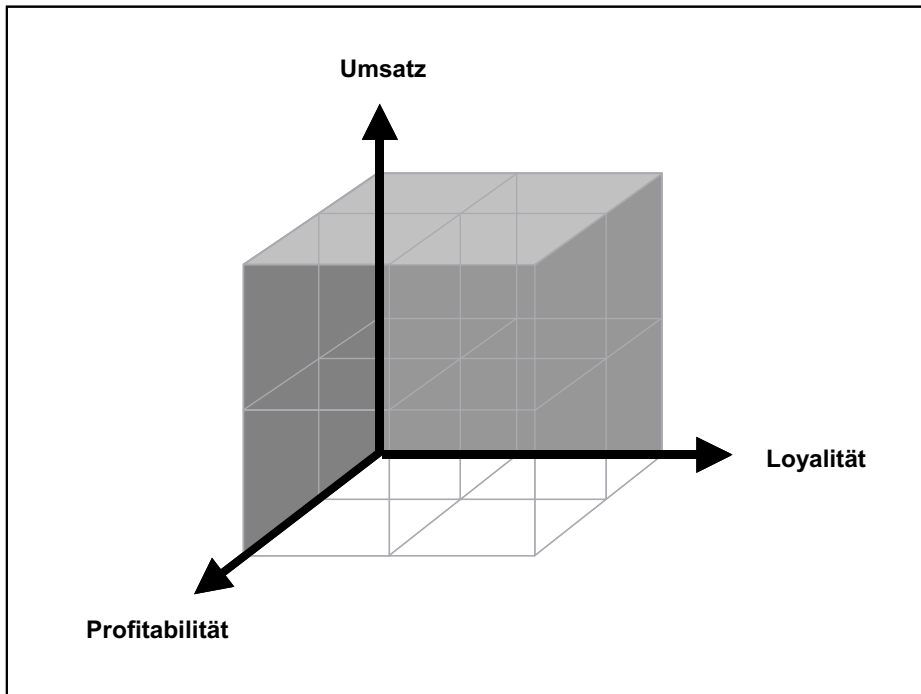
Tabelle 16-1: Beispiele für Indikatoren der drei Wertdimensionen

Dimension	Beispielindikatoren
Umsatz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unternehmensumsatz ■ Anzahl Mitarbeiter ■ IT-Ausgaben ■ Anzahl installierter Geräte im Unternehmen
Profitabilität	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produktmarge ■ Bevorzugter channel ■ Betreuungskosten (costs to serve) ■ Gewährte Rabatte
Loyalität	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marktanteil je Produktkategorie ■ Empfehlungsverhalten ■ Dauer der Geschäftsbeziehung ■ Produktzufriedenheit

16.3.3 Modellkalkulation

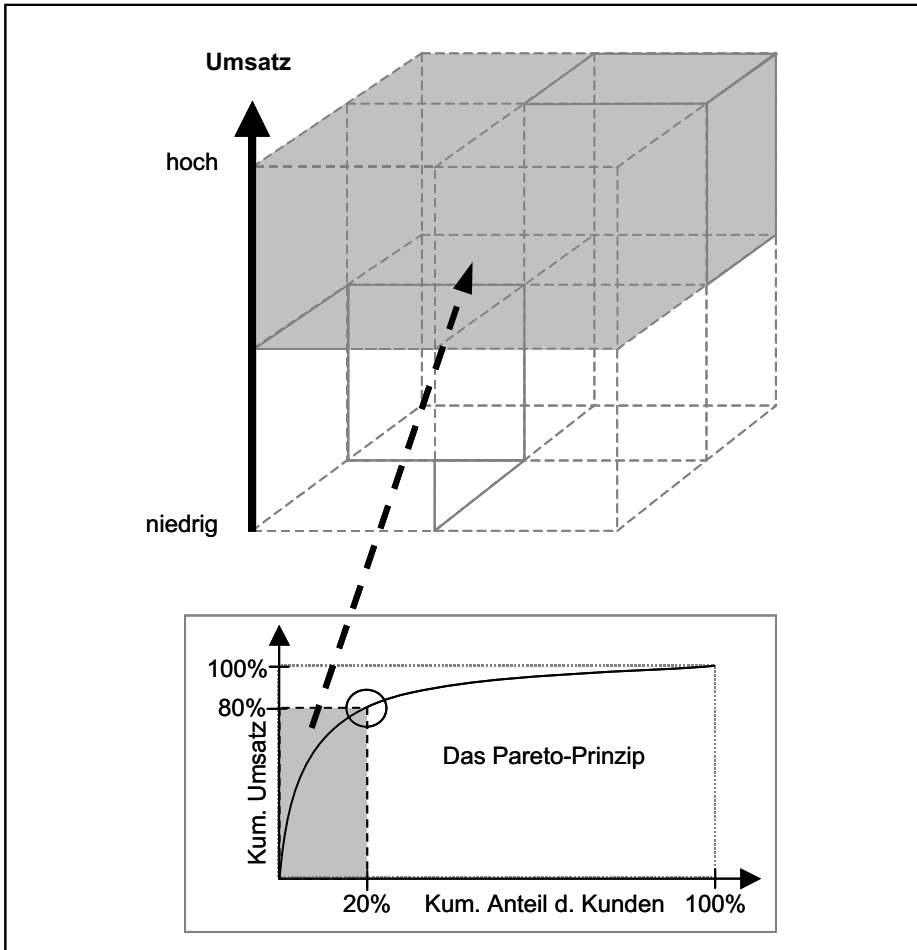
Unter der vereinfachenden Annahme der Unabhängigkeit der drei Dimensionen soll ein einzelner Kunde im dreidimensionalen Raum positioniert werden, der durch die drei Werttreiber aufgespannt wird (vgl. **Abbildung 16-3**).

Abbildung 16-3: Der „3D-Kundenwertraum“



Nachdem alle Kunden in den Wertraum positioniert wurden, stellt sich die Frage, welche dieser Kunden die „attraktivsten“ sind. In der Praxis hat sich im Rahmen der rein umsatzbezogenen Kundenanalyse das Pareto-Prinzip etabliert, nachdem häufig 20 % der Kunden für 80 % des kumulierten Umsatzes verantwortlich sind (vgl. **Abbildung 16-4**). Dieses Pareto-Prinzip lässt sich genauso auf die beiden anderen Dimensionen anwenden, um die profitablen von den unprofitablen bzw. die loyalen von den illoyalen Kunden zu separieren.

Abbildung 16-4: Clusterung der Kunden



Wendet man das Pareto-Prinzip auf alle drei Dimensionen an, teilt man also die Kunden in zwei Cluster bzgl. jedes Werttreibers ein, so erhält man zwei hoch drei ($2^3 = 8$) Kundensegmente. Jedes Kundensegment kann dann gemäß seiner Ausprägung mit Hinblick auf die drei Dimensionen charakterisiert werden (vgl. **Tabelle 16-2** und **Abbildung 16-4**).

Tabelle 16-2: Die 8 Kundensegmente im Überblick

Segment	Umsatz	Profitabilität	Loyalität	Bezeichnung	Bemerkung	
A	↑	↑	↑	Attraktivste Kunden	Wertvollste Kunden (MVC), da stark in allen drei Wertdimensionen	
B	↑	↑	↓	Attraktive Kunden	Kunden, bei denen zwei Wertdimensionen hoch ausgeprägt sind	
C	↑	↓	↑			
E	↓	↑	↑			
D	O	↑	↓	Weniger attraktive Kunden	Kunden, die in mindestens zwei Wertdimensionen Schwächen aufweisen	
F		↓	↑			↓
G		↓	↓			↑
H		↓	↓			↓

Da das Unternehmen drei unterschiedliche Produktgruppen anbietet, die nicht ohne weiteres zusammengefasst werden können, muss das Modell auf jede dieser drei Produktgruppen angewendet werden können. Dies liegt einmal an der fehlenden Homogenität der Produktgruppen. Daneben gilt es für die drei Produktgruppen adäquate Gewichtungen zu finden

16.3.4 Formale Darstellung des Modells

Mathematisch lässt sich der Kundenwert \mathbf{V} für einen Kunden i als Matrix seiner „partiellen“ Kundenwerte v bzgl. der Produkte/Produktkategorien T für die D Wertdimensionen abbilden. Dabei lässt sich der partielle Kundenwert v über eine „Wertfunktion“ r in Abhängigkeit der Indikatorvariablen x für jede Produktkategorie T und Wertdimension D berechnen:

$$\mathbf{V}_i = (\mathbf{V}_i^T)_{T \times 1} = (\mathbf{v}_{iD}^T)_{T \times D} = (r_D^T(\mathbf{x}_{iD}^T))_{T \times D}$$

Dabei kann hinter den Wertfunktionen jeweils ein beliebiges „Messmodell“ stehen (In Frage kommen z.B. reflektive (Skalen) oder formative (Indizes) Messmodelle). Es wurde für diesen konkreten Fall eine Indexfunktion gewählt, bei der die Gewichtungen w für die einzelnen Indikatorvariablen x durch Experteninterviews evaluiert wurden (dabei ist m die Anzahl der Indikatoren für jede Produktkategorie T und Wertdimension D):

$$\mathbf{V}_i = \left(r_D^T(\mathbf{x}_{iD}^T) \right)_{T \times D} = \left(\sum_{j=1}^{m_D^T} w_{jD}^T \cdot x_{ijD}^T \right) \text{ mit } \sum_{j=1}^{m_D^T} w_{jD}^T = 1$$

Es wird nun eine sog. „Schwellenwertfunktion“ b definiert, die jedem Kunden i in Abhängigkeit seiner partiellen Kundenwerte v für jede Produktkategorie T und Wertdimension D einen Score (1 oder 0) zuordnet. Dazu wird jeder partielle Kundenwert mit einem Schwellenwert c verglichen. Dieser Schwellenwert c ergibt sich aus dem angewendeten Pareto-Prinzip für jede der drei Wertdimensionen. Ergebnis ist ein „binäres Muster“ \mathbf{B} für jeden Kunden i . Folgende formale Darstellung leitet sich daraus ab:

$$\mathbf{B}_i = \left(b(v_{iD}^T) \right)_{T \times D} \text{ mit } b(v_{iD}^T) = \begin{cases} 1, & \text{für } v_{iD}^T \geq c_D^T \\ 0, & \text{für } v_{iD}^T < c_D^T \end{cases}$$

Für das konkrete Beispiel mit den Wertdimensionen Umsatz (R), Profitabilität (P) und Loyalität (L) ergibt sich für jede Produktkategorie T ein „binärer Wertmustervektor“:

$$\mathbf{B}_i^T = \left(b(v_{iR}^T) \quad b(v_{iP}^T) \quad b(v_{iL}^T) \right)$$

Gemäß der Definition der Schwellenwertfunktion b , können somit 8 mögliche Ausprägungen für den binären Wertmustervektor unterschieden werden. Diese 8 Möglichkeiten repräsentieren die zuvor identifizierten 8 Wertsegmente A bis H (wobei die Segmente D, F, G und H zu einem gemeinsamen Segment O zusammengefasst werden). Somit kann mit Hilfe einer „Wertsegmentfunktion“ f jedem Kunden i ein individuelles Wertmuster \mathbf{S} für jede Produktkategorie T zugeordnet werden:

$$\mathbf{S}_i = \left(\mathbf{S}_i^T \right)_{T \times 1} = \left(f(\mathbf{B}_i^T) \right) \text{ mit } f(\mathbf{B}_i^T) = \begin{cases} \text{A, für } \mathbf{B}_i^T = (1 \quad 1 \quad 1) \\ \text{B, für } \mathbf{B}_i^T = (1 \quad 1 \quad 0) \\ \text{C, für } \mathbf{B}_i^T = (1 \quad 0 \quad 1) \\ \text{E, für } \mathbf{B}_i^T = (0 \quad 1 \quad 1) \\ \text{O, sonst} \end{cases}$$

Für die betrachteten drei Produktkategorien (im folgenden mit I, II und III abgekürzt) ergeben sich folglich $5^3 = 125$ Möglichkeiten für die Einordnung eines Kunden in die

Wertsegmente für jede der Produktkategorien: Menge (S_i) = {(A, A, A)', (B, A, A)', (A, B, A)', ..., (O, O, O)'}

Für jedes dieser Wertmuster S_i kann man jetzt eine Normstrategie M_i festlegen, die definiert wie ein Kunde i zu bearbeiten ist. Da jetzt drei Produkte parallel betrachtet werden, ergeben sich bestimmte Kombinationen, die weitere bzw. differenziertere Marketingstrategien für einen Kunden nahe legen. Eine Beispiel für eine daraus abgeleitete „Marketingstrategiefunktion“ g sieht wie folgt aus:

$$M_i = g(S_i) \text{ mit } g(S_i) = \begin{cases} \text{Retentionmarketing, für } S_i = (A \ A \ A)' \\ \text{Cross Selling, für } S_i = (B \ A \ A)' \vee S_i = \dots \\ \text{Up Selling, für } S_i = (E \ E \ E)' \vee S_i = \dots \\ \dots \\ \text{Akquisition, für } S_i = (B \ B \ B)' \vee S_i = \dots \end{cases}$$

Der Vorteil dieses Ansatzes liegt darin, den Kundenwert nicht auf eine einzige Zahl zu komprimieren sondern eben den Kundenwert als ein Wertmuster aufzufassen, wodurch eine Analyse der möglichen Ursachen für einen hohen oder niedrigen Kundenwert ermöglicht wird und Ansatzpunkte für eine gezielte Kundenwerterhöhung (Steuerungsgedanke!) aufgezeigt werden. Somit ist dieses Kundenwertmodell nicht nur ein Kontroll- sondern darüber hinaus ein Steuerungsinstrument, dass die Ableitung gezielter Marketingmaßnahmen für die verschiedenen Kundensegmente erlaubt.

16.3.5 Datenbankimplementierung

Da die Ergebnisse der Modellberechnung und somit die Wertmuster nur für einen Teil der Kunden zur Verfügung stehen, besteht die Herausforderung darin, dieses Wissen für die Kommunikation mit allen Kunden nutzbar zu machen (Eberling 2002, S. 310 ff.). Zentrales Marketinginstrument ist dabei die Kundendatenbank des Webportals.

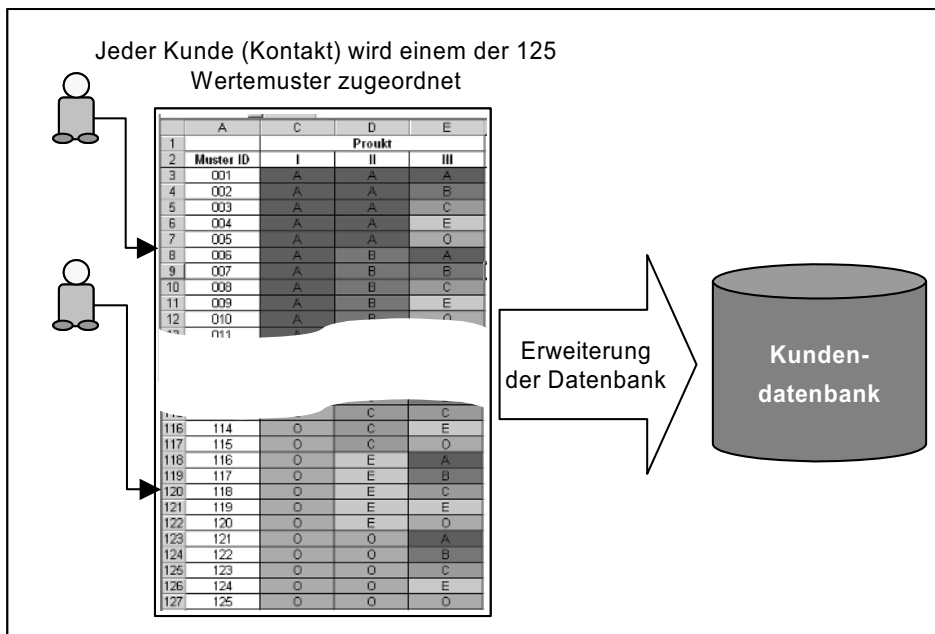
Da aber im Rahmen des Registrierungsprozesses nicht alle relevanten Indikatoren des Kundenwertmodells abgefragt werden, wird eine **zweistufige** Vorgehensweise gewählt.

In einem **ersten** Schritt werden mit Hilfe multivariater Analysemethoden (z.B. Entscheidungsbaum, Cluster- und Diskriminanzanalyse) Kundengruppen anhand der vorhandenen Registrierungsdaten in der Datenbank identifiziert, die mit bestimmten Wertmustern besonders hoch korrelieren. Jedem Kunden, der ein entsprechendes Registrierungsprofil hat, wird dann das zugehörige Wertmuster zugeordnet. Das heißt, dass man von einer Teilgesamtheit der Kunden auf die Grundgesamtheit (also alle im Webportal registrierte Kunden) eine Hochrechnung durchführt. Jedem Wertmuster kann dabei eine eindeutige

ID zugewiesen werden, die als zusätzliches Datenfeld in die Kundendatenbank des Webportals mit aufgenommen wird (vgl. **Abbildung 16-5**).

Um die Reliabilität und Validität dieser Kundensegmentierung zu erhöhen, werden in einem **zweiten** Schritt durch einen veränderten Registrierungsprozess Indikatoren abgefragt, die für das Kundenwertmodell relevanter sind und in mehreren Data Enrichment Kampagnen nacherhoben werden.

Abbildung 16-5: Implementierung der Wertmuster in die Kundendatenbank



16.3.6 Modellevolution

Um dem Management die Überlegenheit des Modells demonstrieren zu können, wird bei jeder Kampagne neben den identifizierten Zielsegmenten eine Testgruppe definiert, die sich undifferenziert aus allen vorhandenen Kundendaten zusammensetzt.

Durch die Implementierung von Kampagnen-Response-Elementen (z.B. Telefonnummern, Coupons, die im Onlineshop eingelöst werden können), ist ein direkter Vergleich der Kampagnen-Performance möglich. Zusätzlich werden durch solche Responseelemente weitere modellrelevante Daten (z.B. Branchen-, Unternehmens-, Kunden-, Produktdaten) erhoben, die in das Modell einfließen und dessen Ergebnisse verbessern helfen.

16.4 Modellanwendung in der Marketingpraxis

Durch den holistischen Ansatz bietet das Modell für nahezu alle Unternehmensbereiche wichtige und hilfreiche Informationen. Entscheidend ist dabei, diesen Informationsbestand aktuell zu halten. Vor allem **Marketing** und **Vertrieb** haben diese Aufgabe, denn sie halten den direkten und indirekten Kontakt zum **Kunden**. Das Modell bietet dabei eine „**Top-Down-**“ und „**Bottom-Up-**Perspektive“. Für die zentrale Planung von Marketing- und Vertriebsstrategien bedeutet dies, dass hier das Modell sowohl länder- als auch produktbereichsübergreifend anwendbar ist.

In Abhängigkeit von der Marktsituation (reife vs. junge Märkte) und den identifizierten Wertsegmenten lassen sich nachfolgende Basisstrategien (vgl. **Tabelle 16-3**) ableiten.

Tabelle 16-3: Basisstrategien für die identifizierten Wertsegmente

Segment	Basisstrategie
A	Kunden binden, Abwanderung vermeiden, Referenzpotenziale nutzen, Lock-in Effekt vermeiden, gezielt Added-Value-Services anbieten
B	Intensivierung der Beziehung mit Kunden, die sich in einer frühen Phase des Kundenlebenszyklus' mit dem Anbieter befinden sowie Akquisition von Konkurrenzkunden, die sich in einer sehr späten Phase des Beziehungslebenszyklus' befinden
C	Profitabilität erhöhen durch gezielte Up-Selling und Up-Grading Kampagnen sowie durch Kostenreduktion bei der Kundebetreuung
E	Produktnutzungsintensität erhöhen
O	Kostengünstiges Massenmarketing

16.5 Zusammenfassung

Der holistische Ansatz mehrdimensionaler Kundenscoringmodelle erweist sich bei der Identifizierung und Profilierung attraktiver Kundensegmente als besonders hilfreiches Instrument. Die hiermit ableitbaren Kundenwertmuster stellen eine pragmatische Lösung für die Anforderungen eines wertbasierten Kundenmanagement aus dem Marketing und Vertrieb dar. Als besondere Herausforderung erweist sich dabei die Verfügbarkeit, Aktualität, Qualität und Quantität von modellrelevanten Daten, um dem Ideal eines „**Closed-loop-Marketing**“ gerecht werden zu können.

17 Ausblick

Verstärkter Wettbewerbsdruck, erhöhte Kundenanforderungen, gestiegene Kundenbearbeitungskosten und nicht effiziente Marketingprozesse rücken den Fokus bei der Suche nach Effizienzverbesserungspotenzialen mehr und mehr auf das Marketing. Dieser Bereich war bisher aufgrund überwiegend **intangibler** Vermögenswerte, bspw. in Form des Kunden- und Markenwertes, sowie schwer greifbaren Erfolgsgrößen weitgehend unberücksichtigt.

Vorgelagerte Unternehmensbereiche, die mit der Erstellung von **tangiblen** Vermögenswertenbeauftragt sind, wie der Produktion und Logistik, haben dagegen bereits erfolgreich Effizienzprogramme durchlaufen.

Damit hat sich der Effektivitäts- und Effizienzdruck im Marketing in den letzten Jahren stark erhöht. Marketingbudgets werden immer stärker unter die „Lupe“ genommen bzw. hinterfragt. Marketingführungskräfte müssen den „Impact“, d.h. den Erfolg, ihrer Marketingmaßnahmen begründen und quantifizieren. Die zentrale Forderung der Unternehmensspitze besteht in der Fokussierung der ökonomischen Konsequenzen von Marketingentscheidungen für den Unternehmenserfolg bzw. -wert. Damit gilt: „Marketing muss messbar gemacht werden“. Diese Forderung unterstreicht die Notwendigkeit, den ökonomischen Wertbeitrag des Marketing kennzahlengestützt zu erheben, zu analysieren und zu optimieren.

Die Entwicklung eines leistungsfähigen Marketing Performance Measurement-Ansatzes scheint wie die Suche nach dem Stein des Weisen. Entsprechend intensiv widmet sich die Marketingforschung diesem Bereich. Unterstrichen wird die Bedeutung der Marketing Performance durch das Ranking von Forschungsbereichen durch das **Marketing Science Institute**. Die Suche nach adäquaten Marketing-Kennzahlen und die Messung der Marketing Performance wird als Top Thema in ihrer Forschungsprioritätenliste eingestuft.

Gelingt es dem Marketing nicht, der Forderung nach Quantifizierbarkeit nachzukommen, so kann dies zu den nachfolgenden **Konsequenzen** führen (Reinecke 2004a, S. 2):

- **Erstens** schwindet der Einfluss des Marketing auf die Strategieformulierung, weil es Marketingführungskräften nicht gelingt, den finanzwirtschaftlichen Wert von Marketingmaßnahmen zu identifizieren, zu messen und zu kommunizieren.
- **Zweitens** nimmt der Rechtfertigungsdruck für alle Marketingmaßnahmen zu, solange kein nachweisbarer Wertbeitrag geliefert werden kann.

Der Druck, diese Forderungen zu erfüllen, ist entsprechend groß.

Andererseits ist die **Stellung des Marketing** im Unternehmen weiterhin ungebrochen hoch: „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 **Brand Equity** bzw. des **Customer Equity** gesehen. Das Marketing selbst stellt also ein Mittel zur Erreichung der Unternehmensziele, der Maximierung des **Cash Flows** und somit des **Unternehmenswertes** dar.

Dabei sollten Marketinginvestitionen auch stärker als Investitionen aufgefasst werden. Hier sollte das Marketing durch das Controlling unterstützt werden, um rein intuitiv-emotional getroffene Entscheidungen quantitativ zu belegen. Marketing- und Verkaufsleiter berücksichtigen bisher noch zu wenig die Marketingkosten ihrer Maßnahmen.

Dennoch wird in der Praxis – fast absurderweise – zumeist ein Vielfaches an Interesse und Ressourcen der Ermittlung und Verteilung des Cashflow als seiner Generierung gewidmet, „as too many accountants have the illusion that the more often you count a pile of money, the bigger it gets“ (Ambler 2001, S. 13). Da erscheint es nicht verwunderlich, dass die Forderung nach einem umfassenden Marketing Performance Measurement mit einer langfristig orientierten Analyse der strategischen Kunden-, Marken- und Unternehmenswerte im Vergleich zu Zielvorgaben und zum Wettbewerb immer lauter wird.

Marketingverantwortliche stehen unter dem zunehmenden Druck, Marketingmaßnahmen quantifizierbar zu machen und damit zu rechtfertigen. Der Aspekt der erhöhten Accountability schlägt sich auf vielen 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 Rechtfertigungsbedarf angesichts der jährlichen Milliardeninvestitionen in das Marketing aus. So wurden bspw. im Jahr 2002 allein für Werbung weltweit 74,2 Milliarden USD ausgegeben, das entspricht immerhin einer Steigerung von über 7 % zum Vorjahr.

Abgesehen von diesen Aspekten der Rechenschaft und Leistungsnachweise liegt das Hauptaugenmerk des Marketing Performance Measurement auf der **Verbesserung** der Unternehmensperformance. Unabhängig von der jeweiligen wirtschaftlichen Lage muss ein Unternehmen die Gesamtleistung evaluieren und analysieren, um Fortschritte dokumentieren und weitere Verbesserungspotenziale identifizieren zu können. Denn eine Leistungssteigerung im Marketing kann nur über das Erkennen, Diagnostizieren und Lösen von Problemen erfolgen. Ein Performance Measurement bildet damit

das Fundament der unternehmerischen Planung, strategischen Analyse und Kontrolle im Marketing.

Stark unterstützend wirken hier die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien, die eine stark verbesserte Datenlage zur Folge haben. Hierbei werden interne und externe Datenquellen zusammengeführt, analysiert und entsprechende Handlungsempfehlungen abgeleitet. Wichtig ist hierbei allerdings die „geeignete Form“ der Daten, um eine entsprechende Auswertung und Aufbereitung zu gewährleisten. Customer Relationship Management-Systeme sowie analytische Auswertungsmöglichkeiten mittels Data Mining ermöglichen die Generierung von umfangreichen Kennzahlen und Kundenwissen (Stokburger/Pufahl 2001, S. 35 ff.).

Als **Hemmnisse** bei der Etablierung von Performance Measurement Systemen wurden beispielsweise folgende Punkte festgestellt (Bourne et al. 2002, S. 1300 ff.):

- Schwierigkeiten mit der Datenzugänglichkeit und bei Informationssystemen
- benötigter zeitlicher und personeller Aufwand
- Schwierigkeiten mit der Entwicklung von geeigneten Kennzahlen

Des Weiteren wurden zusätzlich in dieser Studie (Bourne et al. 2002, S. 1300 ff.) die zentralen Punkte ermittelt, weshalb Unternehmen die Implementierung von Performance Measurement Systemen **nicht** in Erwägung gezogen haben:

- zu wenige wahrgenommene Benefits
- mangelndes Top-Management-Commitment
- erwartete Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Prozesse
- schwierige Koordination der Aktivitäten mit der Muttergesellschaft und deren Einflussnahme auf die Implementierung

Auch wenn diese Punkte sicherlich valide sind und die Herausforderungen bei der Implementierung herausstellen, wird es für Unternehmen immer wichtiger sein, ein Marketing Performance Measurement-System zu entwickeln und anzuwenden, um den geänderten Rahmenbedingungen gerecht zu werden.

Der verstärkte **unternehmensinterne** und **-externe** Rechtfertigungsdruck macht es unumgänglich nachzuweisen, wie Marketingmaßnahmen auf

- **psychologische** Größen (Customer Impact), wie die Emotion, Motivation, Einstellung, Kundenzufriedenheit, Loyalität,
- **intangible** Vermögenswerte, wie den Markenwert und Kundenwert,

- **marktseitige** Größen (Market Impact) in Form von Marktanteilen, Umsatz und Absatz und
- zunehmend auch **finanzielle** Variablen (Financial Impact) in Form von Aktienkursveränderungen wirken.

Aufgrund der genannten Entwicklungen ist der **Stellenwert der Marketingfunktion** im Unternehmen neu zu definieren.

Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A. (1991): *Managing Brand Equity*, New York.
- Aaker, D. A. (1992): *Management des Markenwertes*, Frankfurt.
- Aaker, D. A. (1996): *Building Strong Brands*, New York.
- Aaker, D. A./Jacobson, R. (1994): The Financial Information Content of Perceived Quality, *Journal of Marketing Research*, 31, May, 191-201.
- Aaker, D. A./Jacobson, R. (2001): The Value Relevance of Brand Attitude in High-Technology Markets, *Journal of Marketing Research*, 38, 485-493.
- Aaker, D. A./Joachimsthaler, E. (2001): *Brand Leadership: Die Strategie für Siegermarken*, München.
- Aaker, D. A./Keller, K. L. (1990): Consumer Evaluations and Brand Extensions, *Journal of Marketing*, 54, 1, 27-42.
- Aaker, D. A./Keller, K. L. (1993): Interpreting cross-cultural replications of brand extensions research, *International Journal of Research in Marketing*, 10, 55-59.
- Aaker, J. L. (1997): Dimensions of Brand Personality, *Journal of Marketing Research*, 34, 3, 347-356.
- Aaker, J. L. (1999): Dimensionen der Markenpersönlichkeit, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung, Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen*, Wiesbaden, 91-102.
- Abraham, M. M./Lodish, L. M. (1987): PROMOTOR: An Automated Promotion Evaluation System, *Marketing Science*, 6, 2, 101-123.
- Albach, H. (1997): Gutenberg und die Zukunft der Betriebswirtschaftslehre, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 67, 12, 1257-1283.
- Albers, S. (2000): Impact of Types of Functional Relationships, Decisions and Solutions on the Applicability of Marketing Models, *International Journal of Research in Marketing*, 17, 169-175.
- Albers, S./Skiera, B. (2002): Einsatzplanung eines Verkaufsaußendienstes auf der Basis von Umsatzreaktionsfunktionen, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 72, 1105-1131.
- Allen, K. (2002): Messung ökologischer Effizienz mittels Data Envelopment Analysis, Wiesbaden.
- Ambler, T. (2000): *Marketing and the bottom line: the new metrics of corporate health*, London.

- Ambler, T. (2001): What Does Marketing Success Look Like ?, *Marketing Management*, 10, 1, 12 – 18.
- Anderson, E. W./Weitz, B. (1992): The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, *Journal of Marketing Research*, 29, 18-34.
- Anderson, E. W./Fornell, C./Lehmann, D. (1994): Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden, *Journal of Marketing*, 58, 53-66.
- Anderson, E. W./Fornell, C./Mazvancheryl, S. K. (2004): Customer Satisfaction and Shareholder Value, *Journal of Marketing*, 68, 172-185.
- Ansoff, H. I. (1957): Strategies for diversification, *Harvard Business Review*, 35, 2, 113-124.
- Arnold, D. (1992): *Modernes Markenmanagement: Geheimnisse erfolgreicher Marken*, Wien.
- Athanassopoulos, A. D. (1998): Optimization models for assessing marketing efficiency in multi-branch organisations, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8, 4, 415-443.
- Auerbach, H./Czenskowsky, T. (2003): Marketing-Controlling im Spannungsfeld, in: Pepels, W. (Hrsg.): *Marketing-Controlling-Kompetenz*, Berlin, 17-31.
- Babakus, E./Boller, G. W. (1992): An empirical assessment of SERVQUAL scale, *Journal of Business Research*, 24, 253-68.
- Backhaus, K./Streffler, T./Wilken, R. (2005): Dynamische Effizienzmessung als Instrument im Marketing-Controlling – Eine empirische Analyse der Window Analyse, *Arbeitspapier Nr. 40*, Institut für Anlagen und Systemtechnologien, Münster.
- Backhaus, K./Wilken, R. (2003): Effizienzmessung im Marketing mit Data Envelopment A-nalysis – Eine methodische Bestandsaufnahme, *Arbeitspapier Nr. 34*, Institut für Anlagen und Systemtechnologien, Münster.
- Baltagi, B. H. (2001): *Econometric Analysis of Panel Data*, 2nd ed., Chichester et al.
- Batra, R./Myers, J. G./Aaker, D. A. (1996): *Advertising Management*, 5. Aufl., Upper Saddle River.
- Bauer, H. H. (1993): Imagepolitik für Banken, *Bankinformation*, 5, 6-13.
- Bauer, H. H. (2004a): E-Commerce – Paradigmenwechsel für das Marketing?, *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 26, 2, 91.
- Bauer, H. H. (2004b): Nutzenorientierte Markenführung im Internet, *Management Know-how Papier M 88*, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim.

- Bauer, H. H./Falk, T./Hammerschmidt, M. (2004a): Kundenbindung durch Servicequalität im Internet-Banking, in: Bauer, H. H./Rösger, J./Neumann, M. M. (Hrsg.): Konsumentenverhalten im Internet, München, 415-434.
- Bauer, H. H./Falk, T./Hammerschmidt, M. (2004b): Messung und Konsequenzen von Servicequalität im E-Commerce – Eine empirische Analyse am Beispiel des Internet-Banking, Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 26, 45-57.
- Bauer, H. H./Görtz, G. (2003): Coupons als Instrument der Verkaufsförderung im Einzelhandel, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung, Neue Erkenntnisse für Praxis und Wissenschaft des Handels, Berlin, 107-126.
- Bauer, H. H./Görtz, G./Dünnhaupt, L. (2002): Der Einzug von Coupons in Deutschland – Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsichten der Konsumenten, Management Know-How Papier M 70, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim.
- Bauer, H. H./Görtz, G./Exler, S. (2005): Rabatte im Automobilhandel – 13, 16, 21 Prozent: Wer bietet mehr?, Kfz-Betrieb, 95, 29, 10-13.
- Bauer, H. H./Hammerschmidt, M. (2002): Produkt-Controlling als Schnittstelle zwischen Marketing und Produktion, in: Lingnau, V./Schmitz, H. (Hrsg.): Aktuelle Aspekte des Controllings, Heidelberg/New York, 1-21.
- Bauer, H. H./Hammerschmidt, M. (2003): Marketingeffizienz durch Best Practice Analyse am Beispiel des Vertriebsbenchmarking, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Führungsverantwortung – Bewährte oder innovative Managementmethoden?, München, 483-496.
- Bauer, H. H./Hammerschmidt, M. (2004): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Internet-Portalen – Eine kausalanalytische Studie, in: Bauer, H. H./Rösger, J./Neumann, M. M. (Hrsg.): Konsumentenverhalten im Internet, München, 190-211.
- Bauer, H. H./Hammerschmidt, M. (2005): Customer-Based Corporate Valuation – Integrating the Concepts of Customer Equity and Shareholder Value, Management Decision, 43, 3, 331-348.
- Bauer, H. H./Hammerschmidt, M./Brähler, M. (2002): Das Customer Lifetime Value-Konzept und sein Beitrag zu einer marketingorientierten Unternehmensbewertung, Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 48, 4, 324-344.
- Bauer, H. H./Hammerschmidt, M./Garde, U. (2004a): Marketingeffizienzanalyse mittels Efficient Frontier Benchmarking – Eine Anwendung der Data Envelopment Analysis, Wissenschaftliches Arbeitspapier W 72, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim.
- Bauer, H. H./Hammerschmidt, M./Garde, U. (2004b): Messung der Werbeeffizienz – Eine Untersuchung am Beispiel von Online-Werbung, Wissenschaftliches Arbeitspapier W 78, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim.

- Bauer, H. H./Hammerschmidt, M./Garde, U. (2004c): Effiziente Online-Werbung, *Marketing Journal*, 37, 12, 28-32.
- Bauer, H. H./Hammerschmidt, M./Garde, U. (2006): Größer, bunter, lauter? Viele Unternehmen verschwenden Geld mit ineffizienter Werbung, erscheint in: *Absatzwirtschaft*, 49, 2.
- Bauer, H. H./Hammerschmidt, M./Hallbauer, A. (2003): Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing – Eine Analyse der Kosten und Benefits, *Management Know-how Papier M 83*, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim.
- Bauer, H. H./Hammerschmidt, M./Staat, M. (2002): Analyzing Product Efficiency – A Customer-Oriented Approach, *Wissenschaftliches Arbeitspapier W 57*, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim.
- Bauer H. H./Huber, F. (1997): Der Wert der Marke, *Management Know-how Papier M 31*, Institut für marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim.
- Bauer, H. H./Huber, F./Braunstein, Chr. (1997): Wertorientierte Produkt- und Werbegestaltung bei der Deutschen Bahn AG – Eine empirische Studie, *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 20, 3, 263-279.
- Bauer, H. H./Huber, F./Neumann, M. M. (2004): Antezedenzen und Konsequenzen von Vertrauen im elektronischen Handel, *Der Markt – Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Marketing*, 43, 2, 47-57.
- Bauer, H. H./Klein-Bölting, U./Murad-Aga, T./Sander, B./Valtin, A. (2004): Brand Equity Drivers Modell, Band 3 der Reihe *Brand Equity Excellence*, Düsseldorf.
- Bauer, H. H./Mäder, R./Fischer C. (2003): Determinanten der Wirkung von Online-Markenkommunikation, *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 25, 4, 227-241.
- Bauer, H. H./Mäder, R./Huber, F. (2000): Markenpersönlichkeit als Grundlage von Markenloyalität: eine kausalanalytische Studie, *Wissenschaftliches Arbeitspapier W 41*, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim.
- Bauer, H. H./Mäder, R./Valtin, A. (2004): Auswirkungen des Markennamenwechsels im Rahmen von Markenportfoliokonsolidierungen, *Die Betriebswirtschaft*, 64, 1, 58-77.
- Bauer, H. H./Neumann, M. M./Hartung, R. (2004): Entscheidungskriterien werbetreibender Unternehmen beim Einsatz von Online-Marketing, *Planung und Analyse*, 32, 2, 87-89.
- Bauer, H. H./Rösger, J./Valtin, A. (2004): Nutzenorientierte Markenführung im Internet, in: Bauer, H. H./Rösger, J./Neumann, M. M. (Hrsg.): *Konsumentenverhalten im Internet*, München, 297-312.

- Bauer, H. H./Staat, M./Hammerschmidt, M. (2000): Produkt-Controlling: Eine Untersuchung mit Hilfe der Data Envelopment Analysis (DEA), Wissenschaftliches Arbeitspapier W 45, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim.
- Bayón, T./Becker, J. (2005): Customer Equity as a Predictor of Stock Price Performance: An Investigation in the Financial and Telecommunication Services Industries, Proceedings of the 34th EMA Conference, Milano, 1-6.
- Bayón, T./Gutsche, J./Bauer, H. (2002): Customer Equity Marketing: Touching the Intangible, *European Management Journal*, 20, 3, 213-222.
- Bayón, T./von Wangenheim, F. (2006): The Contribution of Word-of-Mouth Referrals to Economic Outcomes of Service Quality and Customer Satisfaction, erscheint in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34.
- Bayón, T./Weber, L./von Wangenheim, F. (2002): Der Einfluß von persönlicher Kommunikation auf Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Weiterempfehlungsverhalten: Design und Ergebnisse einer empirischen Studie im privaten Strommarkt, *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 24, 3, 181-194.
- Bea, F. X./Haas, J. (1997): *Strategisches Management*, 2. Aufl., Stuttgart.
- Becker, F. G. (1997): Erfolgs- und leistungsbezogene strategisch orientierte Anreizsysteme, *Marktforschung & Management*, 41, 3, 112-199.
- Becker, J. (2002): *Marketing-Konzeption – Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements*, 7. Aufl., München.
- Becker, J. (2001): Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung – Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*, 3. Aufl., Wiesbaden, 297-316.
- Becker, W. (2000): *Wertorientierte Unternehmensführung*, Bamberg.
- Behrens, G. (1994): Verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze der Markenpolitik, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Markenartikel*, Band 1, Stuttgart, 199-217.
- Bekmeier-Feuerhahn, S. (1998): *Marktorientierte Markenbewertung – Eine konsumenten- und unternehmensbezogene Betrachtung*, Wiesbaden.
- Belz, C. (1994): *Management von Geschäftsbeziehungen*, St. Gallen.
- Belz, C. (1997): *Marketingtransfer*, Band 5 „Kompetenz für Marketinginnovationen“, St. Gallen.
- Berekoven, L. (1978): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens, in: Andreae, C.-A. (Hrsg.): *Markenartikel heute – Marke, Markt und Marketing*, Wiesbaden, 35-48.

- Berger, P. D./Nasr, N. I. (1998): Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications, *Journal of Interactive Marketing*, 12, 17-30.
- Bergmann, G. (1994): Umweltgerechtes Produkt-Design, Management und Marketing zwischen Ökonomie und Ökologie, Berlin.
- Berndt, R./Sander, M. (1994): Der Wert von Marken – Begriffliche Grundlagen und Ansätze zur Markenbewertung, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Markenartikel*, Band 2, Stuttgart.
- Berry, M. J. A./Linoff, G. (1999): *Mastering Data Mining – the Art and Science of Customer Relationship Management*, New York.
- Beutin, N. (2000): Kundennutzen in industriellen Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden.
- Bhargava, M./Dubelaar, C./Ramaswami, S. (1994): Reconciling Diverse Measures of Performance – A Conceptual Framework and Test of a Methodology, *Journal of Business Research*, 31, 1-2, 235 – 246.
- Biel, A. L. (1992): How Brand Image drives Brand Equity, *Journal of Advertising Research*, 32, 6, RC5-RC12.
- Biel, A. L. (2001): Grundlagen zum Markenwertaufbau, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen*, Wiesbaden, 2. Aufl., 61-91.
- Birkigt, K./Stadler, M./Funck, H.-J. (1998): *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*, 9. Aufl., Landsberg am Lech.
- Biyalgorsky, E./Gertsner, E./Libai, B. (2001): Customer referral management: Optimal reward programs, *Marketing Science*, 20, 1, 82-95.
- Blattberg, R. C./Getz, G./Thomas, J. (2001): *Customer Equity – Building and Managing Customer Relationships as Valuable Assets*, Boston.
- Blattberg, R. C./Levin, A. (1987): Modelling the Effectiveness and Profitability of Trade Promotions, *Marketing Science*, 6, 2, 124-146.
- Blattberg, R. C./Neslin, S. A. (1990): *Sales Promotion: Concepts, Methods and Strategies*, Englewood Cliffs.
- Bloemer, J. M. M./de Ruyter, K./Wetzels, M. (1999): Linking perceived service quality and service loyalty: A multi-dimensional perspective, *European Journal of Marketing*, 33, 11/12, 1082-1106.
- Bloemer, J. M. M./Kasper, H. D. P. (1995): The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty, *Journal of Economic Psychology*, 16, 311-329.

- Böcking, H.-J./Nowak, K. (1999): Marktorientierte Unternehmensbewertung, Darstellung und Würdigung der marktorientierten Vergleichsverfahren vor dem Hintergrund deutscher Kapitalmarktverhältnisse, *Finanz-Betrieb*, 1, 8, 169-176.
- Böhnert, A. (1998): Benchmarking: Charakteristik eines aktuellen Management-instruments, Hamburg.
- Boles, J. S./Donthu, N./Lohtia, R. (1995): Salesperson Evaluation Using Relative Performance Efficiency: The Application of Data Envelopment Analysis, *Journal of Selling & Sales Management*, 15, 3, 31-49.
- Bolton, R. N./Drew, J. H. (1991): A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes, *Journal of Marketing*, 55, January, 1-9.
- Bolton, R. N./Lemon, K. N./Verhoef, P. C. (2004): The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 271-292.
- Bonoma, T. V./Clark, B. H. (1993): *Marketing Performance Assessment*, Boston.
- Born, K. (1995): *Unternehmensanalyse und Unternehmensbewertung*, Stuttgart.
- Bourne, M./Neely, A./Platts, K./Mills, J. (2002): The success and failure of performance measurement initiatives, *International Journal of Operations & Production Management*, 22, 1288-1310.
- Bowlin, W. F./Charnes, A./Cooper, W. W./Sherman, H. D. (1985): Data Envelopment Analysis and Regression Approaches to Efficiency Estimation and Evaluation, *Annals of Operations Research*, 61, 113-138.
- Brandt, R. D. (1988): How Service Marketers Can Identify Value-Enhancing Service Elements, *Journal of Services Marketing*, 2, 3, 35-41.
- Brealey, R. A./Myers, S. C./Marcus, A. J. (1995): *Fundamentals of corporate finance*, New York et al.
- Brewer, G. (2000): Measuring Sales Effectiveness, *Sales & Marketing Management*, 152, 10, 136.
- Bruhn, M. (1998): Balanced Scorecard: Ein ganzheitliches Konzept der Wertorientierten Unternehmensführung?, in: Bruhn, M./Lusti, M./Müller, W. R./Schierenbeck, H./Studer, T. (Hrsg.): *Wertorientierte Unternehmensführung*, Wiesbaden, 145-167.
- Bruhn, M. (2001): *Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen*, München.
- Bruhn, M. (2003): *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung*, 3. Aufl., Stuttgart 2003.

- Bruhn, M./Georgi, D. (2001): Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements, in: Bruhn, M./ Homburg, Ch. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 4. Aufl., Wiesbaden, 529-557.
- Bruhn, M./Georgi, D./Treyer, M./Leumann, S. (2000): Wertorientiertes Relationship Marketing: Vom Kundenwert zum Customer Lifetime Value, *Die Unternehmung*, 54, 3, 167-187.
- Bucklin, L. P. (1978): Research in productivity measurement for marketing decisions, *Research in Marketing*, 1, 1-22.
- Büschken, J. (2003): Determinants of Brand Advertising Inefficiency – Evidence from the German Car Market, CU Working Paper No. 163, Ingolstadt.
- Bush, A./Smart, D./Nichols, E. (2002): Pursuing the concept of marketing productivity, *Journal of Business Research*, 55, 5, 343 – 347.
- Butz, H. E. J./Goodstein, L. D. (1996): Measuring Costumer Value: Gaining the Strategic Advantage, *Organizational Dynamics*, 24, 63-77.
- Camp, R. C. (1992): Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance, 7. Aufl., Milwaukee.
- Cannon, J. P./Homburg, Ch. (2001): Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs, *Journal of Marketing*, 65, 29-43.
- Cantner, U./Hanusch, H. (1998): Effizienzanalyse mit der Data Envelopment Analysis, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 27, 228-237.
- Carman, J. M. (1990): Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions, *Journal of Retailing*, 66, 1, 33-56.
- Cavallo, L./Rossi, S. P. S. (2002): Do environmental variables affect the performance and technical efficiency of the European banking systems? A parametric analysis using the stochastic frontier approach, *The European Journal of Finance*, 8, 123-146.
- Charnes, A./Cooper, W./Lewin, A. Y./Seiford, L. M. (1997): *Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology, and Application*, 3. Aufl., Boston.
- Charnes, A./Cooper, W. W./Rhodes, E. (1978): Measuring the Efficiency of Decision Making Units, *European Journal of Operational Research*, 2, 429-444.
- Chaudhuri, A./Holbrook, M. B. (2001): The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty, *Journal of Marketing*, 65, 81-93.
- Clark, B. H. (1999): Marketing Performance Measures: History and Interrelationships, *Journal of Marketing Management*, 15, 8, 711-732.

- Clark, B. H. (2000): Assessing marketing performance: History and Challenges, *International Journal of Business Performance Management*, 2, 1/2/3, 42-55.
- Clark, B. H. (2001): A summary of thinking on measuring the value of marketing, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 9, 4, 357-369.
- Coenenberg, A. G./Fischer, T. M. (1991): PKR – Strategische Neuorientierung in der Kostenrechnung, *Die Betriebswirtschaft*, 51, 4, 21-38.
- Connor, P./Tyran, C. (1999): In Sickness and In Health: Exploring and Redeveloping a Measure of Marketing Effectiveness, *Journal of Marketing Management*, 15, 8, 733-756.
- Consterdine, G. (2004): How Magazine Advertising Works, *PPA Marketing Report*, 5. Aufl.
- Cooper, W. W./Seiford, L. M./Tone, K. (2000): *Data Envelopment Analysis*, Boston.
- Copeland, M. T. (1923): Relation of Customers' Buying Habits to Marketing Methods, *Harvard Business Review*, 1, 282-289.
- Cornelsen, J. (2000): Kundenwertanalyse im Beziehungsmarketing – Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich, Nürnberg.
- Cornelsen, J. (2003): What is the customer worth? Customer value analyses in relationship marketing on the basis of car buyers, *Yearbook of Marketing and Consumer Research*, 1, 1, 27-46.
- Coulter, R. A./Price, L. L./Feick, L. (2003): Rethinking the Origins of Involvement and Brand Commitment: Insights from Postsocialist Central Europe, *Journal of Consumer Research*, 30, 115-169.
- Crimmins, J. C. (1992): Better Measurement and Management of Brand Value, *Journal of Advertising Research*, 11-20.
- Cronin Jr., J. J./Taylor, S. A. (1992): Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension, *Journal of Marketing*, 56, 3, 55-69.
- Daum, D. (2001): *Marketingproduktivität: Konzeption, Messung und empirische Analyse*, Wiesbaden.
- Dellmann, K./Pedell, K. L. (1994): *Controlling von Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Ergebnis*, Stuttgart.
- Demuth, A. (1987): *Image und Wirkung, Corporate Communications: Erfolg durch strategische Unternehmenskommunikation*, Düsseldorf.
- Demuth, A. (1994): *Erfolgsfaktor Image – So nutzen Sie den Imagevorteil für Ihr Unternehmen*, Düsseldorf/New York.

Literaturverzeichnis

- Dick, A. S./Basu, K. (1994): Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 2, 99-113.
- Diez, W. (2001): *Automobilmarketing – Erfolgreiche Strategien, praxisorientierte Konzepte, effektive Instrumente*, Landsberg/Lech.
- Diller, H. (1991): *Preispolitik*, 2. Aufl., Stuttgart et al.
- Diller, H. (1995a): *Beziehungs-Marketing*, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 17, 9, 442-447.
- Diller, H. (1995b): *Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungs-Marketing*, Arbeitspapier Nr. 40 des Lehrstuhls für Marketing, Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.
- Diller, H. (1996): *Kundenbindung als Marketingziel*, *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18, 2, 81-94.
- Diller, H. (1997): *Kundenzufriedenheitsmessung im Key-Account-Management – Das KAMQUAL-Konzept*, in: Simon, H./Homburg, Ch. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, 2. Aufl., Wiesbaden, 347-371.
- Diller, H. (2000): *Preispolitik*, 3. Aufl., Stuttgart et al.
- Diller, H. (2002): *Probleme des Kundenwerts als Steuerungsgröße im Kundenmanagement*, in: Böhler, H. (Hrsg.): *Marketing-Management und Unternehmensführung*, Stuttgart, 297-326.
- Diller, H./Haas, A./Ivens, B. (2005): *Verkauf und Kundenmanagement – Eine prozessorientierte Konzeption*, Stuttgart.
- Doney, P. M./Cannon, J. P. (1997): *An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships*, *Journal of Marketing*, 61, 35-51.
- Donthu, N./Hershberger, E./Osmonbekov, T. (2005): *Benchmarking Marketing Productivity Using Data Envelopment Analysis*, *Journal of Business Research*, 58, 1474-1482.
- Drees, N. (1999): *Begriff des Markenwertes und Modelle zur Markenwertermittlung*, in: Drees, N. (Hrsg.): *Markenbewertung*, Erfurter Hefte zum angewandten Marketing, Erfurt, 14-24.
- Drew, S. W. (1997): *From knowledge to action: the impact of benchmarking on organizational performance*, *Long Range Planning*, 30, 3, 427-41.
- Drucker, P. (1974): *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York.
- Dubelaar, C./Bhargava, M./Ferrarin, D. (2002): *Measuring retail productivity – What really matters?*, *Journal of Business Research*, 55, 417-426.

- Dubinsky, A./Hansen, R. (1982): Improving marketing productivity: The 80/20 principle revisited, *California Management Review*, 25, 96-105.
- Duffie, D. (1996): *Dynamic asset pricing theory*, Princeton.
- Dwyer, R. F. (1997): Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making, *Journal of Direct Marketing*, 11, 4, 6-13.
- Dwyer, R. F./Schurr, P. H./Oh, S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- Dyckhoff, H./Ahn, H. (2001): Sicherstellung der Effektivität und Effizienz der Führung als Kernfunktion des Controlling, *Kostenrechnungspraxis*, 45, 2, 111-121.
- Dyckhoff, H./Gilles, R. (2004): Messung der Effektivität und Effizienz produktiver Einheiten, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 74, 765-783.
- Eberling, G. (2002): *Kundenwertmanagement – Konzept zur wertorientierten Analyse und Gestaltung von Kundenbeziehungen*, Wiesbaden.
- Eccles, R. G. (1991): The Performance Measurement Manifesto, *Harvard Business Review*, 69, 1, 131-137.
- Einwiller, S. (2003): *Vertrauen durch Reputation im elektronischen Handel*, Bamberg.
- Engeser, M. (2003): Mehr Kopf – weniger Bauch, *Wirtschaftswoche*, 45, 50-52.
- Epstein, M. K./Henderson, J. C. (1989): Data Envelopment Analysis for Managerial Control and Diagnosis, *Decision Sciences*, 20, 1, 90-199.
- Erdem, T. (1998): An Empirical Analysis of Umbrella Branding, *Journal of Marketing Research*, 35, 3, 339-351.
- Esch, F.-R. (1993): Markenwert und Markensteuerung – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, *Thesis*, 10, 5/6, 56-64.
- Esch, F.-R. (1999a): Ansätze zur Messung des Markenwerts, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen*, Wiesbaden, 959-987.
- Esch, F.-R. (1999b): Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen*, Wiesbaden, 233-265.
- Esch, F.-R. (2000): Aufbau starker Marken durch integrierte Kommunikation, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen*, 2. Aufl., Wiesbaden, 535-574.
- Esch, F.-R./Andresen, T. (1996): 10 Barrieren für eine erfolgreiche Markenpositionierung und Ansätze zu deren Überwindung, in: Tomczak, T./Rudolph,

- T./Roosdorp, A. (Hrsg.): Positionierung: Kernentscheidung des Marketing, St. Gallen, 78-93.
- Esch, F.-R./Bräutigam, S. (2001): Analyse und Gestaltung komplexer Markenarchitekturen, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, 711-732.
- Esch, F.-R./Geus, P. (2001): Markenwertmessungen auf dem Prüfstand, Absatzwirtschaft, Sonderheft „Marken“, 24-27.
- Esch, F.-R./Geus, P./Langner, T. (2002): Brand Performance Measurement zur wirksamen Markenavigation, Controlling, 8/9, 473-481.
- Esch, F.-R./Wicke, A. (1999): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen, Wiesbaden, 3-55.
- Fama, E. (1970): Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work, Journal of Finance, 25, 383-417.
- Fama, E. (1991): Efficient Capital Markets: II., Journal of Finance, 46, 1575-1617.
- Farquhar, P. H. (1989): Managing Brand Equity, Marketing Research – A Magazine of Management & Applications, 1, September, 24-33.
- Feuerhake, C. (1991): Konzepte des Produktnutzens und verwandte Konstrukte in der Marketingtheorie, Lehr- und Forschungsbericht Nr. 22, Universität Hannover, Hannover.
- Fiegenbaum, A./Hart, S./Schendel, D. (1996): Strategic reference point theory, Strategic Management Journal, 17, 3, 219-235.
- Fischer, M. (2004): Instrumente zur Messung der Marketingperformance, Thesis, 21, 3, 8-12.
- Fischer, M./Herrmann, A./Huber, F. (2001): Return on Customer Satisfaction – Wie rentabel sind Maßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71, 10, 1161-1190.
- Fishbein, M./Ajzen, I. (1975): Belief, Attitude, Intention and Behaviour: An Introduction to Theory and Research, London et al.
- Franzen, O./Trommsdorff, V./Riedel, F. (1994): Ansätze der Markenbewertung und Markenbilanz, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Band 2, 1372-1401.
- Ganesan, S. (1994): Determinations of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, Journal of Marketing, 58, 1-19.
- Garbarino, E./Johnson, M. S. (1999): The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in the Customer Relationships, Journal of Marketing, 63, 70-87.
- Gedenk, K. (2002): Verkaufsförderung, München.

- Gedenk, K./Skiera B. (1993): Marketing-Planung auf der Basis von Reaktionsfunktionen, Elastizitäten und Absatzreaktionsfunktionen, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 22, 637-641.
- Gelbert, A./Böing, Ch. (2003): Gegenstand und Bedeutung des Brand Equity Managements, in: Göttgens, O./Gelbert, A./Böing, Ch. (Hrsg.): *Profitables Markenmanagement – Strategien – Konzepte – Best Practices*, Wiesbaden, 3-21.
- Gelbert, A./Kam, P./Büschken, J. (2002): Mit Integrated Marketing Efficiency Controlling die Kosten integrierter Kommunikation senken, *BBDO Insights*, Heft 2, 47-54.
- Gelbrich, K. (2001): *Kundenwert: Wertorientierte Akquisition von Kunden im Automobilbereich*, Göttingen.
- Giering, A. (2000): *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität*, Wiesbaden.
- Gierl, H./Kurbel, T. M. (1997): Möglichkeiten zur Ermittlung des Kundenwertes, in: Link, J./Brändli, D./Schleuning, C./Kehl, R. E. (Hrsg.): *Handbuch Database Marketing*, Ettlingen, 175-189.
- Glöckler, T. (1995): *Strategische Erfolgspotentiale durch Corporate Identity: Aufbau und Nutzung*, Wiesbaden.
- Golany, B./Learner, D. B./Phillips, F. Y./Rousseau, J. J. (1990): Managing service productivity: the data envelopment analysis perspective, *Computers, Environment and Urban Systems*, 14, 2, 89-102.
- Gouthier, M. H. J./Schmid, S. (2001): Kunden und Kundenbeziehungen als Ressourcen von Dienstleistungsunternehmen, *Die Betriebswirtschaft*, 61, 2, 223-239.
- Greene, W. H. (2003): *Econometric Analysis*, 5th ed., Upper Saddle River.
- Grönroos, C. (1994): From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, *Management Decision*, 32, 2, 4-20.
- Grönroos, C. (1997): Value-driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies, *Journal of Marketing Management*, 13, 5, 407-419.
- Gruner, K./Homburg, Ch. (1999): Innovationserfolg durch Kundeneinbindung: Eine empirische Untersuchung, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Ergänzungsheft 1, 119-141.
- Günter, B./Helm, S. (Hrsg.) (2001): *Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung*, Wiesbaden.
- Günther, T./Kriegbaum, C. (2001): Methoden zur Markenbewertung, ein Ausgangspunkt für das Markencontrolling, *Controlling*, 3, 129-137.

- Gupta, S./Lehman, D. R./Stuart, J. A. (2004): Valuing Customers, *Journal of Marketing Research*, 41, 7-18.
- Gutsche, J. (1995): Produktpräferenzanalyse: Ein modelltheoretisches und methodisches Konzept zur Marktsimulation mittels Präferenz erfassungsmodellen, Berlin.
- Haag, J. (1992): Kundendeckungsbeitragsrechnungen – Ein Prüfstein des Key-Account-Managements, *Die Betriebswirtschaft*, 52, 1, 25-39.
- Hagemann, H. (1986): Lebenszyklus-Management, in: Hammer, G./Kremer, E./Schwebler, R./Zink, A. (Hrsg.): *Planung und Prognose in Dienstleistungsunternehmen*, Karlsruhe, 1-21.
- Hätty, H. (1989): *Der Markentransfer*, Heidelberg.
- Hammerschmidt, M. (2005): *Effizienzanalyse im Marketing – Ein produktions-theoretisch fundierter Ansatz auf Basis von Frontier Functions*, Dissertation, Universität Mannheim.
- Hanssens, D. M./Parsons, L. J./Schultz, R. L.: *Market Response Models: Econometric and Time Series Analysis*, Boston.
- Hartenberger, Ch. (2001): *Due Diligence, Unternehmensbewertung und wertorientierte Unternehmensführung unter besonderer Berücksichtigung marketingtheoretischer Aspekte*, unveröffentlichte Diplomarbeit, Lehrstuhl für ABWL und Marketing II, Universität Mannheim.
- Haugen, R. A. (1997): *Modern investment theory*, 4th ed., Englewood Cliffs.
- Heider, U. H./Strehlau, R. (2000): *Markenwert-Controlling*, in: Zerres, M. P. (Hrsg.): *Handbuch Marketingcontrolling*, 2.Aufl., Berlin et al., 497-520.
- Helm, S./Günter, B. (2001): *Kundenwert – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen*, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): *Kundenwert – Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung*, Wiesbaden, 3-35.
- Henning-Thurau, T./Hansen, U. (2000): *Relationship-Marketing – Some Reflections on the State-of-the-Art of the Relational Concept*, in: Henning-Thurau, T./Hansen, U. (Hrsg.): *Relationship-Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*, Berlin et al., 3-27.
- Hentschel, B. (1991): *Beziehungsmarketing*, *Das Wirtschaftsstudium*, 20, 1, 25-28.
- Hermanns, A. (1991): *Zur Problematik der Sponsoring-Kontrolle*, *Werbeforschung und Praxis*, 37, 1, 29-34.
- Hermanns, A (1997): *Sponsoring*, 2. Aufl., München.

- Herrmann, A. (1996): Wertorientierte Produkt- und Werbegestaltung, Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18, 153-163.
- Herrmann, A. (1998): Produktmanagement, München.
- Herrmann, A./Bauer, H. H./Huber, F. (1997): Eine entscheidungstheoretische Interpretation der Nutzenlehre von Wilhelm Vershofen, Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 26, 6, 279-283.
- Herrmann, A./Fürderer, R. (1997): The Value of Passenger Car Customers, in: Johnson, M. D./Herrmann, A./Huber, F./Gustafsson, E. (Hrsg.): Customer Retention in the Automotive Industry – Quality, Satisfaction and Loyalty, Wiesbaden, 349-370.
- Herrmann, A./Homburg, Ch. (2000) (Hrsg.): Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Hinterhuber, H. H. (1997): Strategische Unternehmensführung, Band 2, 6.Aufl., Berlin et al.
- Hofer, C. W./Schendel, D. (1986): Strategy formulation: analytical concepts, St. Paul.
- Hogan, J. E./Lehman, D. R./Merino, M./Srivastava, R. K./Thomas, J. S./Verhoef, P. C. (2002): Linking Customer Assets to Financial Performance, Journal of Service Research, 5, 26-38.
- Holtrop, T. (2004): Das Internet treibt die Medienwirtschaft, Werben & Verkaufen, Sonderheft „DWK Summary 2004“, 12-13.
- Homburg, C. (2000): Benchmarking durch Data Envelopment Analysis, Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 29, 583 – 587.
- Homburg, Ch. (1994): Produktivitätssteuerung in Marketing und Vertrieb, Controlling, 6, 3, 140-146.
- Homburg, Ch. (1995): Kundennähe von Industriegüterunternehmen, Wiesbaden.
- Homburg, Ch. (1998): Quantitative Betriebswirtschaftslehre, 2.Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, Ch. (2000): Kundennähe von Industriegüterunternehmen, Konzeption – Erfolgsfaktoren – Determinanten, 3.Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, Ch./Bruhn, M. (2003): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./Homburg, Ch. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Aufl., Wiesbaden, 3-37.
- Homburg, Ch./Fassnacht, M. (1998): Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden, 405-428.

- Homburg, Ch./Giering, A./Hentschel, F. (2000): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M./Homburg, Ch. (Hrsg.): Kundenbindungsmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden, 81-112.
- Homburg, Ch./Giering, A./Menon, A. (2003): Relationship Characteristics as Moderators of the Satisfaction-Loyalty Link: Findings in a Business-to-Business Context, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10, 3, 35-62.
- Homburg, Ch./Krohmer, H. (2003): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Homburg, Ch./Rudolph, B. (1998): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Simon, H./Homburg, Ch. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, 33-58.
- Homburg, Ch./Schäfer, H. (2001): Strategische Markenführung in dynamischer Umwelt, in: Köhler, R./Majer, W./Wiezorek, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke – Neue Strategien des Markenmanagements, München, 157-173.
- Homburg, Ch./Schneider, J./Schäfer, H. (2003): Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, Ch./Schnurr, P. (1998): Kundenwert als Instrument der Wertorientierten Unternehmensführung, in: Bruhn, M./Lusti, M./Müller, W. R./Schierenbeck, H./Studer, T. (Hrsg.): Wertorientierte Unternehmensführung: Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen, Wiesbaden, 169-189.
- Horváth, P. (1998a): Controlling, 7. Aufl., München.
- Horváth, P. (1998b): Neuere Entwicklungen im Controlling, in: Lachnit, L./Lange, C./Palloks, M. (Hrsg.): Zukunftsfähiges Controlling, München, 4-18.
- Hoyer, W. D./MacInnis, D. J. (1997): Consumer Behavior, Boston.
- Hunt, S. D./Duhan, D. F. (2002): Competition in the third millennium – Efficiency or effectiveness?, *Journal of Business Research*, 55, 2, 97-102.
- Jacob, A.-F./Klein, S. (1996): Investment Banking: Bankpolitik, Methoden und Konzepte, Wiesbaden.
- Jacobs, O. H. (1994): Bilanzanalyse – EDV-gestützte Jahresabschlussanalyse als Planungs- und Entscheidungsrechnung, 2. Aufl., München.
- Jarchow, C. (1999): Werbebanner im World Wide Web, *Planung & Analyse*, 26, 2, 45-47.
- Jarchow, C. (2001): Werbeforschung im Internet, in: Theobald, A./Dreyer, M./Starsetzki, T. (Hrsg.): Online-Marktforschung – Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, 275-289.

- Jarchow, C./Maruccia, F. (2000): Zur Wirkung von Bannerwerbung auf Werbeawareness und Markenimage, *Planung & Analyse*, 27, 1, 68-71.
- Johannsen, U. (1971): *Das Marken- und Firmenimage: Theorie, Methodik, Praxis*, Berlin.
- Joshi, A./Hanssens, D. M. (2004): Advertising Spending and Market Capitalization, MSI Report No. 04-110, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Kaas, K. P. (1990): Langfristige Werbewirkung und Brand Equity, *Werbeforschung und Praxis*, 3, 48-52.
- Kalyanaram, G./Little, J. D. C. (1994): An Empirical Analysis of Latitude of Price Acceptance in Consumer Package Goods, *Journal of Consumer Research*, 21, 408-418.
- Kamakura, W. A./Lenartowicz, T./Ratchford, B. T. (1996): Productivity assessment of multiple retail outlets, *Journal of Retailing*, 72, 4, 333-356.
- Kapferer, J. N. (1992): *Strategic Brand Management*, London.
- Kapferer, J. N. (1999): Luxusmarken, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen*, Wiesbaden, 317-336.
- Karlöf, B./Östblom, S. (1993): *Benchmarking: A signpost to excellence in quality and productivity*, New York.
- Keller, K. L. (1993): Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
- Keller, K. L. (1999): Kundenorientierte Messung des Markenwerts, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen*, Wiesbaden, 989-1009.
- Keller, K. L. (2003): *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*, Upper Saddle River.
- Kern, W. (1962): Bewertung von Warenzeichen, *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 14, 1, 17-31.
- Kerner, S. (2002), *Analytisches CRM in Kreditinstituten: Data Warehouse und Data-Mining als Instrumente zur Kundenbindung im Privatkundengeschäft*, Wiesbaden.
- Klingenbiel, N. (1999): *Performance Measurement: Grundlagen – Ansätze – Fallstudien*, Wiesbaden.
- Knight, J. A. (1998): *Value-based management: Developing a systematic approach to creating shareholder value*, New York/London.
- Köhler, R. (1993): *Beiträge zum Marketing-Management: Planung, Organisation, Controlling*, 3. Aufl., Stuttgart.

Literaturverzeichnis

- Köhler, R./Majer, W./Wiezorek, H. (Hrsg.) (2001): Erfolgsfaktor Marke – Neue Strategien des Markenmanagements, München.
- Kothari, S. P. (2001): Capital Market Research in Accounting, *Journal of Accounting and Economics*, 31, 105-231.
- Kotler, P. (1971): *Marketing Decision Making: A Model Building Approach*, New York et al.
- Kotler, P. (1977): From sales obsession to marketing effectiveness, *Harvard Business Review*, 55, 67-75.
- Kotler, P./Bliemel, F. (1992): *Marketing Management – Analyse, Planung und Verwirklichung*, 7. Aufl., Stuttgart.
- Krafft, M. (1997): *Kundenzufriedenheit und Kundenwert – Studie der VDI-Gesellschaft Entwicklung Konstruktion Vertrieb (VDI-EKV) und der CEO AG*, Düsseldorf.
- Krafft, M. (2002): *Kundenbindung und Kundenwert*, Heidelberg.
- Kriegbaum, C. (1998): *Valuation of Brands – A Critical Comparison of Different Methods*, *Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre*, 13, 1–26.
- Kriegbaum, C. (2001): *Markencontrolling: Bewertung und Steuerung von Marken als immaterielle Vermögenswerte im Rahmen eines unternehmenswertorientierten Controlling*, München.
- Kroeber-Riel, W. (1993): *Strategie und Technik der Werbung*, 4. Aufl., Stuttgart.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (1999): *Konsumentenverhalten*, 7. Aufl., München.
- Küsters, U. (2001): *Data Mining Methoden: Einordnung und Überblick*, in: Hippner, H./Küsters, U./Meyer, M./Wilde, K. (Hrsg.): *Handbuch Data Mining im Marketing: Knowledge Discovery in Marketing Databases*, Braunschweig/Wiesbaden, 95-130.
- Lanning, M. J. (1998): *Delivering Profitable Value: A Revolutionary Framework to Accelerate Growth, Generate Wealth, and Rediscover the Heart of Business*, Boston.
- Lavidge, R. J./Steiner, G. A. (1961): *A Model for Predictive Measurement of Advertising Effectiveness*, *Journal of Marketing*, 25, 59-62.
- Lee, C. M. C. (2001): *Market Efficiency and Accounting Research: A Discussion of 'Capital Market Research in Accounting' by S. P. Kothari*, *Journal of Accounting and Economics*, 31, 233-253.
- Leeflang, P. S. H./Wittink, D. R./Wedel, M./Naert, P. A. (2000): *Building Models for Marketing Decisions*, Boston et al.
- Lehmann, D. R. (2004): *Metrics for Making Marketing Matter*, *Journal of Marketing*, 68, 4, 73-75.

- Lewicki, R. J./Bunker, B. B. (1995): Trust in relationships: A Model of Trust Development and Decline, in: Bunker, B. B./Rubin, J. Z. (Hrsg.): Conflict, Cooperation, and Justice, San Francisco, 133-173.
- Link, J./Hildebrand, V. G. (1997): Ausgewählte Konzepte der Kundenbewertung im Rahmen des Database Marketing, in: Link, J./Brändli, D./Schleuning, C./Kehl, R. E. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden, 159-173.
- Link, R. (1991), Aktienmarketing in deutschen Publikumsgesellschaften, Wiesbaden.
- Liu, A. H./Bernhardt, K. B./Leach, M. P. (1999): Examining Customer Value, Satisfaction, and Switching Costs in Multiple-Sourcing Purchase Decision for Business Service, Working Paper 6-1999, Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, University Park.
- MacKenzie, S./Lutz, R. (1989): An Empirical Examination of the Structural Antecedents of Attitude Toward the Ad in an Advertising Pretest Context, Journal of Marketing, 53, 48-65.
- Mäder, R. (2005): Messung und Steuerung von Markenpersönlichkeit – Entwicklung eines Messinstruments und Anwendung in der Werbung mit prominenten Testimonials, Wiesbaden.
- Mann, L. (1998): A field experiment on the effects of benchmarking and goal setting on company sales performance, Journal of Management, 24, 73-96.
- Marketing Science Institute (2004): 2004 – 2006 Research Priorities – A Guide to MSI Research Programs and Procedures, Cambridge.
- Markowitz, H. M. (1959): Portfolio selection – Efficient diversification of investments, New York.
- Matzler, K./Stahl, H. K. (2000): Kundenzufriedenheit und Unternehmenswertsteigerung, Die Betriebswirtschaft, 60, 5, 626-641.
- Meffert, H. (1999): Mehrmarkenstrategien – immer die beste Option?, Absatzwirtschaft, Sondernummer, 82-87.
- Meffert, H. (2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte, Instrumente, 9. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H./Burmans, C. (2002): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, 35-67.
- Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (2002): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden.

- Meffert, H./Koers, M. (2001): Integratives Markencontrolling auf Basis des Balanced-Scorecard-Ansatzes, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, St. Gallen/Wien, 292-320.
- Meffert, H./Perrey, J. (2001): Mehrmarkenstrategien- Ansatzpunkte für das Management von Markenportfolios, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, 683-710.
- Mehrotra, S. (1984): How to Measure Marketing Productivity, *Journal of Advertising Research*, 24, 3, 9-15.
- Merton, R. C. (1972): An analytic derivation of the efficient frontier, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 7, 1851 – 1872.
- Miliam, R. E./Fugate, D. (1988): Using Trust Transference as a Persuasion Technique: An Empirical Field Investigation, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 8, 1-17.
- Mittal, B. (1994): An Integrated Framework for Relating Diverse Consumer Characteristics to Supermarket Coupon Redemption, *Journal of Marketing Research*, 31, 533-544.
- Mizik, N./Jacobson, R. (2004): Stock Return Response Modeling, in: Moorman, C./Lehman, D. R. (Hrsg.): *Assessing Marketing Strategy Performance*, Cambridge, 29-46.
- Möhlenbruch, D./Claus, B./Schmieder U.-M. (2000): Corporate Identity, Corporate Image und Integrierte Kommunikation als Problembereiche des Marketing, *Betriebswirtschaftliche Diskussionsbeiträge*, Beitrag Nr. 38/2000, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle (Saale).
- Morgan Grenfell & Co. Ltd. (1989): *Global mergers and acquisitions handbook – Handbuch für den internationalen Unternehmenskauf*, 2. Aufl., Berlin.
- Morgan, N. A./Clark, B. H./Gooner, R. (2002): Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems for Marketing Performance Assessment: Integrating Multiple Perspectives, *Journal of Business Research*, 55, 5, 363-375.
- Morgan, R. M./Hunt, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Mühlbacher, H./Dreher, A. (1996): Systemische Positionierung, in: Tomczak, T./Rudolph, T./Roosdorp, A. (Hrsg.): *Positionierung: Kernentscheidung des Marketing*, St. Gallen, 70-76.
- Müller-Hagedorn (1999): Bausteine eines Management-Informationssystems: Balanced Scorecard – Benchmarking – Betriebsvergleich, in: Beisheim, O. (Hrsg.): *Distribution im Aufbruch*, München, 729-753.

- Neely, A. (1998): *Measuring business performance*, London.
- Norburn, D./Birley, S./Dunn, M./Payne, A. (1990): A Four Nation Study of the Relationship between Marketing Effectiveness, Corporate Culture, Corporate Values, and Market Orientation, *Journal of International Business Studies*, 21, 3, 451-468.
- Norman, M./Stoker, B. (1991): *Data Envelopment Analysis. The Assessment of Performance*, New York et al.
- Nowack, K. (2000): *Marktorientierte Unternehmensbewertung, Discounted Cash Flow, Realoptionen, Economic Value Added und der Direct Comparison Approach*, Wiesbaden.
- o. V. (2001): *Summer 2001 Online Advertising Report*, Engage Inc., Andover.
- o. V. (2004): *AdAge. Com Online Edition*: [http://www.adage.com/paypoints/buyArticle.cms/login?newsId=39105&auth=\[13.02.2004\]](http://www.adage.com/paypoints/buyArticle.cms/login?newsId=39105&auth=[13.02.2004]).
- Osterloh, M./Frost, J. (1998): *Prozessmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Otte, T. (2001): *Das Unternehmen als Marke führen und die Marke zu einem Managementsystem machen*, *Thesis*, 18, 2, 64-67.
- Palloks, M. (1991): *Marketing-Controlling*, Frankfurt am Main et al.
- Parasuraman, A./Grewal, D. (2000): The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, 168-174.
- Parasuraman, A./Zeithaml, V. A./Berry, L. L. (1994): Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research, *Journal of Marketing*, 58, 1, 111-124.
- Parson, A. G. (2003): Assessing the effectiveness of shopping mall promotions: customer analysis, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 31, 2, 74-79.
- Parsons, L. J. (1994): Productivity versus Relative Efficiency in Marketing: Past and Future?, in: Laurent, G./Lilien, G. L./Pras, B. (Hrsg.): *Research Traditions in Marketing*, Boston, 169-198.
- Patterson, P. G./Johnson, L. W./Spreng, R. A. (1997): Modelling the Determinants of Customer Satisfaction for Business-to-Business Professional Services, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 1, 4-17.
- Pauwels, K./Silva-Risso, J./Srinivasan, S./Hanssens, D. M. (2004): New Products, Sales Promotions, and Firm Value: The Case of the Automobile Industry, *Journal of Marketing*, 68, 4, 142-157.

- Pepels, W. (1998): Produktmanagement: Produktinnovation, Markenpolitik, Programmplanung, Prozessorganisation, München/ Wien.
- Peter, J. P./Churchill Jr., G. A./Brown, T. J. (1993): Caution in the Use of Difference Scores in Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, 19, 655-662.
- Peter, S. I. (2001): Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Piercy, N./Cravens, D./Morgan, N. (1999): Relationship between sales management control, territory design, salesforce performance and sales organization effectiveness, *British Journal of Management*, 10, 95-111.
- Pieters, R./Wedel, M. (2004): Attention Capture and Transfer in Advertising: Brand, Pictorial and Text-Size Effects, *Journal of Marketing*, 68, 4, 36-50.
- Pilling, B./Donthu, N./Henson, S. (1999): Accounting for the Impact of Territory Characteristics on Sales Performance – Relative Efficiency as a Measure of Salesperson Performance, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19, 2, 35-45.
- Plinke, W. (1989): Die Geschäftsbeziehung als Investition, in: Specht, G./Silberer, G./Engelhardt, W. H. (Hrsg.): *Marketing-Schnittstellen*, Stuttgart, 305-325.
- Plinke, W. (1997): Bedeutende Kunden, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): *Geschäftsbeziehungsmanagement*, Berlin, 113-158.
- Preißner, A. (1990): Die Potenziale der Marken, *Absatzwirtschaft*, 3, 83–84.
- Pritchard, M. P./Howard, D. E./Havitz, M. E. (1992): Loyalty Measurement: A Critical Examination and Theoretical Extension, *Leisure Sciences*, 14, 155-164.
- Rackham, N./DeVincentis, J. R. (1998): *Rethinking the Sales Force: Redefining Selling to Create and Capture Customer Value*, New York et al.
- Raffée, H./Fritz, W./Wiedmann, K. P. (1994): *Marketing für öffentliche Betriebe*, Stuttgart et al.
- Raffée, H./Wiedmann, K. P. (1989): Corporate Communications als Aktionsinstrumentarium des strategischen Marketing, in: Raffée, H./Wiedmann, K. P. (Hrsg.): *Strategisches Marketing*, Stuttgart, 662-691.
- Raphel, M. (2001): Comes the revolution, *Direct Marketing*, 64, 1, 60-61.
- Rappaport, A. (1986): *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*, New York, London.
- Rappaport, A. (1998): *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors*, New York et al.
- Rau, H. (1996): *Mit Benchmarking an die Spitze: von den Besten lernen*, Wiesbaden.

- Recht, P./Scheel, H. (1997): Faire Effizienzmessung im Außendienst, *Versicherungswirtschaft*, 52, 364-366.
- Reichheld, F. F. (1994): Loyalty and the Renaissance of Marketing, *Marketing Management*, 2, 4, 10-21.
- Reichheld, F. F. (1999): *The Loyalty Effect – The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*, Boston.
- Reichheld, F. F./Sasser Jr., E. W. (1990): Zero Defection: Quality Comes to Service, *Harvard Business Review*, 68, 5, 2-8.
- Reichheld, F. F./Sasser Jr., E. W. (1991): Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, *Harvard Manager*, 13, 4, 108-116.
- Reichmann, T. (1997). *Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten*, 5. Aufl., München.
- Reilly, F. K./McGann, A. F./Marquardt, R. A. (1977): Advertising Decisions and Stockholders' Wealth, *Journal of Advertising Research*, 17, 4, 49-56.
- Reinartz, W. J./Krafft, M. (2001): Überprüfung des Zusammenhangs von Kundenbindungsdauer und Kundenertragswert, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71, 11, 1263-1281.
- Reinartz, W. J./Kumar, V. (2000): On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing, *Journal of Marketing*, 64, 4, 17-35.
- Reinecke, S. (2004a): *Marketing Performance Management: Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem*, Wiesbaden.
- Reinecke, S. (2004b): Marketing Performance Measurement: Einsatz von Marketingkennzahlen und betriebswirtschaftlicher Erfolg, *Die Unternehmung*, 58, 3/4, 241-260.
- Reinecke, S./Reibstein, D. (2001): Marketing Performance Measurement: Einsatz von Marketingkennzahlen in den USA und in Kontinentaleuropa, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.): *Handbuch Marketingcontrolling*, St.Gallen/Wien, 144-166.
- Rempel, J. K./Holmes, J. G./Zanna, M. P. (1985): Trust in close relationships, *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1, 95-112.
- Repenn, W. (1998): *Handbuch der Markenbewertung und -verwertung*, Weinheim.
- Reynolds, T. J./Olson, J. C./Rochon, J. P. (1997): A Strategic Approach to Measuring Advertising Effectiveness, in: Wells, W. D. (Hrsg.): *Measuring Advertising Effectiveness*, Mahwah.
- Riedel, F. (1996): *Die Markenwertmessung als Grundlage strategischer Markenführung*, Heidelberg.

Literaturverzeichnis

- Ries, A./Trout, J. (1986): Positioning: Die neue Werbestrategie, Hamburg.
- Roeb, T. (1994): Markenwert: Begriff, Berechnung, Bestimmungsfaktoren, Aachen/Mainz.
- Roll, R. (1977): Critique of the Asset Pricing Theory's tests, *Journal of Financial Economics*, 5, March, 129-176.
- Rossiter, J./Percy, L. (1997): *Advertising Communications & Promotion Management*, 2. Aufl., New York.
- Rousseau, D. M./Sitkin, S. B./Brut, R.S./Camerer, C. (1998): Not so different after all: A cross-discipline of trust, *Academy of Management Review*, 23, 3, 392-404.
- Rudolf-Sipötz, E. (2001): *Kundenwert: Konzeption – Determinanten – Management*, St. Gallen.
- Rudolf-Sipötz, E./Tomczak, T. (2001): *Kundenwert in Forschung und Praxis*, Thexis-Fachbericht für Marketing, St. Gallen.
- Rust, R. T./Lemon, K. N./Zeithaml, V. A. (2004): Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, 68, 1, 109-127.
- Rust, R. T./Zeithaml, V. A./Lemon, K. N. (2001): *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, New York et al.
- Rust, R. T./Ambler, T./Carpenter, G. S./Kumar, V./Srivastava, R. K. (2004): Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions, *Journal of Marketing*, 68, 4, 76-89.
- Sabisch, H./Tintelnot, C. (1997): *Integriertes Benchmarking für Produkte und Produktentwicklungsprozesse*, Berlin/Heidelberg.
- Sander, M. (1994): *Die Bestimmung und Steuerung des Wertes von Marken: eine Analyse aus Sicht des Markeninhabers*, Heidelberg.
- Sattler, H. (1995): Markenbewertung, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65, 6, 663-682.
- Sattler, H. (1998): Markenbewertung als Instrument der Wertorientierten Unternehmensführung, in: Bruhn, M./Lusti, M./Müller, W. R./Schierenbeck, H./Studer, T. (Hrsg.): *Wertorientierte Unternehmensführung*, Wiesbaden, 192-212.
- Sattler, H. (2001): Markenstrategien für neue Produkte, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung – Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*, 3. Aufl., Wiesbaden, 367-383.
- Sauer, N. (2003): *Consumer Sophistication: Messung, Determinanten und Wirkungen auf Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität*, Wiesbaden.
- Schäfer, H. (2002): *Die Erschließung von Kundenpotentialen durch Cross-Selling*, Wiesbaden.

- Scharf, C. A./Shea, E. E./Beck, G. C. (1991): *Acquisitions, mergers, sales, buyouts and takeovers: a handbook with forms*, 4th ed., Englewood Cliffs.
- Scheel, H. (2000): *Effizienzmaße der Data Envelopment Analysis*, Wiesbaden.
- Schefczyk, M. (1996): *Data Envelopment Analysis*, *Die Betriebswirtschaft*, 56, 167-183.
- Schefczyk, M./ Gerpott, T. J. (1994): *Operativer und finanzieller Erfolg von Luftverkehrsunternehmen*, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 64, 933-957.
- Schindler, R. M. (1989): *The Excitement of Getting a Bargain: Some Hypotheses Concerning the Origins and Effects of Smart-Shopper Feelings*, *Advances in Consumer Research*, 16, 447-453.
- Schlager, F. (1997): *Wettbewerbsvorteil und Bewertung von Marken*, Bamberg.
- Schmitt-Siegel, H. (1987): *Corporate Design. Merkmalsätze eines Kommunikationsdesigners*, *Marketing Journal*, 20, 602-606.
- Schreiber, R. J./Appel, V. (1991): *Advertising Evaluation Using Surrogate Measures for Sales*, *Journal of Advertising Research*, 30, 27-31.
- Schulz, B. (1995), *Kundenpotentialanalyse im Kundenstamm von Unternehmen*, Frankfurt.
- Schulz, R./Brandmeyer, K. (1989): *Die Marken-Bilanz: Ein Instrument zur Bestimmung und Steuerung von Markenwerten*, *Markenartikel*, 51, 7, 364-382.
- Sengupta, S./Krapfel, R. E./Pusateri, M. A. (2000): *An Empirical Investigation of Key Account Effectiveness*, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20, 4, 253-261.
- Shankar, V./Smith, A.K./Rangaswamy, A. (2003): *Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments*, *International Journal of Research in Marketing*, 20, 153-175.
- Shaw, R. (2001): *Measure up! A manifesto for change*, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 9, 301-305.
- Sherman, H. D./Ladino, G. (1995): *Managing Bank Productivity Using Data Envelopment Analysis (DEA)*, *Interfaces*, 25, 2, 60-73.
- Sheth, J./Sisodia, R. (2002): *Marketing productivity – Issues and Analysis*, *Journal of Business Research*, 55, 349-362.
- Shoham, A./Fiegenbaum, A. (1999): *Extending the Competitive Marketing Strategy Paradigm: The Role of Strategic Reference Points Theory*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 442-454.
- Simon, C. J./Sullivan, M. W. (1993): *The Measurements and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach*, *Marketing Science*, 12, 1, S.28-53.

- Simon, H. (1988): Management strategischer Wettbewerbsvorteile, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58, 4, 461-480.
- Simons, R. (2000): Performance measurement & control systems for implementing strategy, Upper Saddle River.
- Sirgy, M. J. (1986): Self-congruity: Toward a Theory of Personality and Cybernetics, New York.
- Skiera, B./Albers, S. (2000): Regressionsanalyse, in: Herrmann, A./Homburg, Ch. (Hrsg.): Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden, 383-411.
- Sowlati, T./Paradi, J. C. (2004): Establishing the "practical frontier" in data envelopment analysis, Omega-International Journal of Management Science, 32, 261-272.
- Spendolini, M. J. (1992): The Benchmarking Book, New York
- Srivastava, R. K./Shervani, T. A./Fahey, L. (1998): Market-based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis, Journal of Marketing, 62, 2-18.
- Srivastava, R. K./Shervani, T. A./Fahey, L. (1999): Marketing, Business Processes, and Shareholder Value, Journal of Marketing, 63, Special Issue, 168-179.
- Staat, M./Bauer, H. H./Hammerschmidt, M. (2002): Structuring Product-Markets: An Approach Based on Customer Value, Marketing Theory and Applications, 13, 1, 205-212.
- Stauss, B. (1997): Führt Kundenzufriedenheit zu Kundenbindung?, in: Belz, C. (Hrsg.): Marketingtransfer, Band 5 „Kompetenz für Marketinginnovationen“, St. Gallen, 76-86.
- Stauss, B./Seidel, W. (1996): Beschwerdemanagement, München/Wien.
- Steffenhagen, H. (1999): Werbeeffizienz-Leitbilder: Eine Bestandsaufnahme von Wirkungsmechanismen der Werbung, Werbeforschung & Praxis, 45, 4, 30-35.
- Steffenhagen, H. (2003): Messung der Effizienz der Markenkommunikation, in: Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens (Hrsg.): Markendialog – Markenkommunikation auf dem Prüfstand, Wiesbaden, 81-101.
- Stöckle, F. (2004): Brand Equity vs. Branding Efficiency, Planung & Analyse, 31, 2, 65-70.
- Stokburger, G./Pufahl, M. (2002): Kosten senken mit CRM: Strategien, Methoden und Kennzahlen, Wiesbaden.
- Storbacka, K. (1995): The Nature of Customer Relationship Profitability – Analysis of relationships and customer bases in retail banking, 2. Aufl., Helsingfors, Finland.
- Taylor, S. A./Baker, T. L. (1994): An Assessment of the Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formations of Consumers' Purchase Intentions, Journal of Retailing, 70, 2, 163-78.

- Thaler, R. (1985): Mental Accounting and Consumer Choice, *Marketing Science*, 4, 3, 199-214.
- Thomas, R./Barr, R./Cron, W./Slocum, J. (1998): A process for evaluating retail store efficiency: a restricted DEA Approach, *International Journal of Research in Marketing*, 15, 5, 487-503.
- Töpfer, A. (Hrsg.) (2000): *Das Management der Werttreiber*, Frankfurt.
- Töpfer, A. (2001): Audit von Business Excellence, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.): *Handbuch Marketingcontrolling*, St. Gallen/Wien, 50-75.
- Töpfer, A./Lau, O. (2000): Intellectual Capital zur Wertsteigerung des Unternehmens, in: Töpfer, A. (Hrsg.): *Das Management der Werttreiber*, Frankfurt, 50-66.
- Tomczak, T./Dittrich, S. (1996): Strategien zur Steigerung von Kundenbindung, in: Haedrich, G. (Hrsg.): *Der loyale Kunde – Ist Kundenbindung bezahlbar?*, 4. CPC TrendForum, Mainz, 12-26.
- Tomczak, T./Rudolf-Sipötz, E. (2001): Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes: Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): *Kundenwert – Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung*, Wiesbaden, 127-154.
- Tomczak, T./Rudolph, T./Roosdorp, A. (1996): *Positionierung: Kernentscheidung des Marketing*, St. Gallen.
- Too, L. H. Y./Souchon, A. L./Thirkell, P. C. (2001): Relationship Marketing and Customer Loyalty in a Retailing Setting: A Dyadic Exploration, *Journal of Marketing Management*, 17, 287-319.
- Trommsdorff, V./Bookhagen, A./Hess, C. (2000): Produktpositionierung, in: Herrmann, A./Homburg Ch. (Hrsg.): *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, 2. Aufl., 766-787.
- Upshaw, L. B. (1995): *Building Brand Identity – A Strategy for Success in a Hostile Marketplace*, New York.
- Valtin, A. (2005): *Der Wert von Luxusmarken*, Wiesbaden.
- Vassiloglou, M./Giokas, D. (1990): A Study of the Relative Efficiency of Bank Branches: An Application of Data Envelopment Analysis, *The Journal of the Operational Research Society*, 41, 7, 591-597.
- Vershofen, W. (1959): *Die Marktentnahme als Kernstück der Wirtschaftsordnung*, Berlin.
- Weber, J. (1999): *Einführung in das Controlling*, 8. Aufl., Stuttgart.
- Weber, J./Schäffer, U. (1999): Sicherstellung der Rationalität von Führung als Funktion des Controlling, *Die Betriebswirtschaft*, 59, 6, 731-746.

Literaturverzeichnis

- Webster, C. (1995): Marketing culture and marketing effectiveness in service firms, *Journal of Services Marketing*, 9, 2, 6 – 21.
- Weibler, J./Lucht, T. (2001): Führungseffizienz mit DEA messen, *Personalwirtschaft*, 28, 12, 18-23.
- Weis, M./Huber, F. (2000): *Der Wert der Markenpersönlichkeit*, Wiesbaden.
- Werner, A. (2003): *Marketing-Instrument Internet*, 3. Aufl., Heidelberg.
- Wernerfelt, B. (1988): Umbrella branding as a signal of new product quality: an example of signalling by posting a bond, *RAND Journal of Economics*, 19, 458-466.
- Wiedmann, K. P. (1992): *Grundkonzept und Gestaltungsperspektiven der Corporate Identity – Strategie, Management Know-how* Papier M 13, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim.
- Wiedmann, K. P./Kreutzer, R. (1985): Strategische Marketingplanung – ein Überblick, in: Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (Hrsg.): *Strategisches Marketing*, Stuttgart, 61-141.
- Woodruff, R. B. (1997): Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 139-153.
- Wright-Isak, C./Faber, R. J./Horner, L. R. (1977): Comprehensive Measurement of Advertising Effectiveness: Notes from the Marketplace, in: Wells, W. D. (Hrsg.): *Measuring Advertising Effectiveness*, Mahwah, 3-12.
- Wyner, G. A. (2003): The Long and Short of It, *Marketing Management*, 12, 2, 6-7.
- Yoo, S./Hanssens, D. M. (2004): *Modeling the Sales and Customer Equity Effects of the Marketing Mix*, Research Paper, Anderson School of Management, University of California Los Angeles.
- Yoon, S.-J./Kim, J.-H. (1999): The new approach to assessing the marketing effectiveness of Korean firms, *Asia Pacific Journal of Management*, 16, 193-212.
- Zeithaml, V. A. (1988): Customer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, *Journal of Marketing*, 52, 2-22.
- Zezelj, G. (2000): *Das CLV-Management-Konzept*, in: Hofmann, M./Mertiens, M. (Hrsg.): *Customer Lifetime Value-Management*, Wiesbaden.
- Zimmer, P. (2000): *Commitment in Geschäftsbeziehungen*, Wiesbaden.
- Zimmermann, R./Klein-Bölting, U./Sander, S./Murad-Aga, T./Bauer, H. H. (2001): *Brand Equity Review*, Band 1 der Reihe *Brand Equity Excellence*, Düsseldorf.
- Zimmermann, R./Klein-Bölting, U./Sander, B./Murad-Aga, T./Bauer, H. H./Valtin, A. (2002): *Brand Equity Evaluator*, Band 2 der Reihe *Brand Equity Excellence*, Düsseldorf.

Stichwortverzeichnis

A

ABC-Analyse.....	332
deckungsbeitragsbezogene.....	171
umsatzbezogene.....	170
Absatzreaktionsfunktion	144
Abwanderungsrate	109
Accountability	17, 20, 343
AIDA-Regel	259
Akquisitions- und Transaktionsnutzenkonzept	114
Akquisitionskosten	113
Akquisitionsnutzen	114
Aktienkurs	162, 201
Aktienkursentwicklung	153
Aktienkursperformance	157
A-Kunden	170
Anreizsysteme.....	22
Assets	
intangible	151, 231
marktbasierte.....	233
Attitude toward the Ad.....	313
Attraktivität des Konkurrenz- angebots	134
Average Practice.....	217, 244, 275
Awareness.....	313

B

Banner-Werbung	310
Barwert.....	202, 226
Basiswert	50
Bekanntheitsgrad	106
Benchmark	241, 288
Arten von	245

Benchmarking.....	219, 290
Barrieren des.....	246
externes.....	244
generisches.....	242
internes	243
-Prozess	247
Systematisierung des	241
Ziele und Aufgaben des	238
Benefits	113
Beschwerdemanagement	57
Best Advertising Practice	315
Best Practice	219, 244, 277, 283
Betafaktor	227
Betriebskosten.....	113
Bewertungsanlässe.....	190, 223
Beziehungskosten	116
Beziehungsmarketing	58
Beziehungsnutzen.....	115
Börsenwert	154, 156, 200
Brand Equity.....	37
Brand Extension	84
Brand Portfolio Scorecard	82
Brand Profit Rate.....	211
Brand Value.....	33, 116
Bruttowerbekosten.....	311
Buchwert	160
Budgetierungsmethoden.....	140
analytische	141
heuristische	140

C

Capital Asset Pricing Model	213, 226
Cash Flow	38, 233
Click Rate	313
Co-Advertising	312

Commitment.....	127
Confirmation-Disconfirmation-Paradigma.....	123
Conjoint-Analyse.....	199
Consumer Goodwill.....	257
Corporate Behavior.....	121
Corporate Communication.....	121
Corporate Design.....	122
Corporate Image.....	120
Cross Buying.....	36, 130
Cross Selling.....	49
Cross-Buying-Matrix.....	51
Cross-Buying-Potenzial.....	51, 180
Cross-Selling-Wert.....	51, 64
Customer Equity ...	33, 36, 152, 157, 188
Customer Equity Management.....	62
Customer Lifecycle.....	175
Customer Lifetime Value ..	36, 174, 187, 231
Customer Lifetime Value-Modell einfaches.....	177
umfassendes.....	181
Customer Recovery.....	109
Customer Relationship Management.....	344
Customer Response.....	27
Customer Response Effect.....	165
Customer Value.....	31, 110, 188
Customizing.....	59

D

Data Envelopment Analysis.....	24, 218, 219, 276, 295
Einordnung der.....	265
grafische Darstellung der.....	278
Grundprinzip der.....	274
mathematische Darstellung der..	286
Vor- und Nachteile der.....	289
Datenaudit.....	332
DEA-Matrix.....	307
Discounted Cash Flow-Methode ...	177, 225

Distributionspolitik.....	30
Diversifikationsstrategie.....	96

E

Economic Value Added.....	41, 88, 188
Effektivität.....	22
Efficient Frontier.....	217, 290, 317
Efficient Frontier-Modell.....	216, 224
Efficient Peers.....	277, 297, 317
Effizienz.....	23
relative.....	219, 277
Effizienzmaß inputorientiertes.....	280
outputorientiertes.....	281
Effizienzmessung Anforderungen an.....	273
moderne Verfahren der.....	274
nicht parametrische Verfahren der.....	275
parametrische Verfahren der.....	275
traditionelle Verfahren der.....	270
Effizienztreiber.....	288, 299, 319
Effizienzwert.....	218, 265, 286, 296
Eigenkapitalkosten.....	226
Einstellung.....	120, 129
Einzelkosten.....	172
Elastizität direkte.....	143
Kreuzelastizität.....	143
Entscheidungsbaumverfahren.....	60
Entscheidungseinheiten.....	276
im Marketing.....	25
Ersparnisnutzen.....	114
Ertragswert.....	202
Exklusivierung.....	59

F

Fähigkeiten.....	240, 262
Familienlebenszyklus.....	177
Financial Market Impact.....	40, 153
Financial Reporting.....	91

Finanzmarkt	153
Firmenwert	228
Free Cash Flow	38, 200, 225, 230
Frühwarnsystem	240, 250
Fünf-Stufen-Modell der Marken- führung	116, 210

G

Gap-Analyse	253
Gebundenheit	129
Gemeinkosten	172
Geschäftsbeziehung	59, 115, 175
nicht vertragliche (non-contractual relationships)	137
Gewichte	276
flexible	265
Gewichtung	
endogene	282, 287
exogene	282
flexible	282
Gewinn	
buchhalterischer	88
ökonomischer	19
Grundnutzen	111

I

Identitätskern	73
Image	120
Ineffizienz	
größenbedingte (Skalen- ineffizienz)	279
proportionale	285
überproportionale	285
Informations- und Kooperations- wert	56
Informationseffizienz	158
Ingoing-Informationen	56
Input-Mix	282, 315
Input-Output-Mix	278
Input-Output-Relationen	214, 216, 276

Input-Output-Transformation	218, 290, 299
Inputs	264, 267
beeinflussbare	295
nicht beeinflussbare	296
Inputsack	281, 285, 288, 301
Interaktionswert	49, 180
Investor Response	164
Investor Response Effect	165

K

Kapitalkosten	88
Kapitalkostensatz	213
Kapitalmarktanalyse	158
Kapitalwert	179, 199, 226
Kapitalwertmethode	86, 226
Kaufabsicht	106
Kauffrequenz	50
Kaufintensität	50
Kaufphase	105
Kennzahlen	
einfache Beziehungskennzahlen (Single Output/Single Input- Kennzahlen)	272
Inputkennzahlen	271
multidimensionale Beziehungskennzahlen(Multiple Output/Multiple Input- Kennzahlen)	273
Outputkennzahlen	271
Key Account Management	262
Klassifikationsbäume	60
Kommunikationseffizienz	269
Kommunikationspolitik	30
Kontrolle	21
strategische	250
Kundenattraktivität	184
Kundenbeziehungsdauer	137
Kundenbindung	131
im engeren Sinne	131
im weiteren Sinne	132

Stichwortverzeichnis

ökonomische Wirkungen der.....	36, 134
Kundenbindungsmanagement.....	133
Wirkungskette des.....	135
Kundenclub	64
Kundendeckungsbeitrag	173
Kundendeckungsbeitrags- rechnung	172
stufenweise	172
Kundendurchdringung.....	184
Kundenertragspotenzial.....	36
Kundenlebenszyklus.....	175, 330
Kundenloyalität	129
Begriffsauffassungen der.....	129
Einstellungsbezogene (intentionale)	129
Verhaltensbezogene	129
Kundenmanagement	
Maßnahmen des.....	64
Strategien des	58
wertorientiertes	47, 330
Ziele des	47
Kundennutzen	110
Kundenorientierung.....	111
Kundenportfolio.....	184
Kundenwert.....	36, 337
Komponenten des.....	37, 49, 58
Konzept des	48
Prognose des	60
Kundenwertmessung	
monetäre Ansätze der	170
nicht-monetäre Ansätze der.....	183
periodenbezogene Ansätze der ..	169
periodenübergreifende Ansätze der	174
Kundenwertpotenzial	47, 180
Kunden-Wirkungskette	31, 105
Kennzahlen der	105
Kundenzufriedenheit	123
beziehungsspezifische	124
Globalzufriedenheit	124
Ist-Komponente	123
multiattributive	124

Soll-Komponente	123
transaktionsspezifische	124
transaktionsübergreifende	124
Kurs-Gewinn-Verhältnis.....	154

L

Lead User	64
Leistungslücke	238, 240
operative.....	253
strategische	253
Line Extensions	83
Lineare Programmierung	288
Lizenzgebühren	
ersparte.....	210
Loyalitäts-Bindungs-Portfolio.....	131
Loyalitätswert.....	50, 180

M

Macro Value Drivers.....	230
Markenarchitektur	81
Markenartikel	76, 117
Markenassoziationen	72
Markenbegriff	
merkmalsbezogener	116
wirkungsbezogener	116
Markenbekanntheit	70
Markenbilanzen	208
Markenbilanzierung.....	194
Markenbilder	
innere.....	73
Markeneffizienz	216
Markenführung.....	66, 214, 220
Fünf-Stufen-Modell der	116, 210
Markenfunktionen.....	33, 116
Entlastungsfunktion	34
Identifikations- und Differenzierungsfunktion	33
Orientierungs- und Wiedererkennungsfunktion	33
Qualitätsfunktion.....	34
Risikoreduktionsfunktion.....	34

Symbolische Funktion.....	34	Begriffe des	67
Vertrauensfunktion	34	gewinnorientierter	68
Markengewinn.....	212	investitionstheoretischer	68
Markengewinnrate	211	monetärer	197
Markenidentität	73, 79	Perspektiven des	67
erweiterte Identität	80	psychografischer	67
Kernidentität	80	Markenwertmessung	
Markenimage.....	71, 260	effizienzorientierte Ansätze der	
Marken-Inputs	215	(Input-Output-Modelle)	215
Markenkern	78, 79	finanzorientierte Ansätze der.....	197
Markenkosten		Kombinationsmodelle der	
historische	197	(Betriebswirtschaftlich-	
Wiederbeschaffungskosten	197	verhaltenswissenschaftliche	
Markenkraft.....	67	Ansätze)	205
Markenlizenzierung	193	verhaltenswissenschaftliche Ansätze	
Markenloyalität.....	129, 257	der	203
Markenmanagement	191	Markenwissen	204
Maßnahmen des.....	83	Market Response	27
Strategien des	78	Market Value Added	41, 88
wertorientiertes	66	Marketing	
Ziele des	66	beziehungsorientiertes	59
Markennutzen	116	transaktionsorientiertes	59
Marken-Outputs	215	Marketing Assets	21, 151
Markenpersönlichkeit	74	Arten von	231
Dimensionen der	74	Markteffekte der	35, 139
Markenpiraterie	194	Marketing Performance	
Markenportfolio.....	82, 84	Betrachtungsebenen der	27
Markenportfolioanalyse	81	Dimensionen der.....	25
Markenportfoliokonsoli-		Konzept der	24
dierung.....	84, 192	Marketing Performance Chain..	28, 187
Markenportfoliomanagement.....	30	Marketing Performance	
Markenpositionierung	78	Management.....	27
Analyse der.....	78	Marketing Performance	
Strategien der	78	Measurement	
Markenproduktionsfunktion.....	217	Barrieren des.....	344
Markenrelevanz	212	Funktionen des.....	20
Markenstärke.....	69, 205, 210	Ziele des	22
Indikatoren der	69	Marketing ROI.....	188
Treiber der.....	70	Marketing-Audit.....	23, 250
Markenstatus	210	Marketingeffektivität	23, 250
Markenstruktur		Messung der	256
Gestaltung der.....	80	Marketingeffizienz	264
Markenwert	37, 67	Aggregationsebenen der.....	266

aggregierte	266
Bezugsobjekte der	266
disaggregierte	267
Multidimensionalität der	265
Marketingelastizitäten	142
Marketing-Inputs	24
Marketingmaßnahmen	29
Marketing-Mix	267
Marketing-Organisation	255
Marketing-Outputs	24
Marketingstrategien	29
market-to-book ratio	41, 151
Markov-Modell	187
Marktkapitalisierung	41, 152, 165
Marktportfoliorendite	227
Marktreaktions-Modelle	141
Marktsegmentierung	59
kundenwertbasierte	61
Marktwert	88, 152, 154, 200, 201
Means-End-Ansatz	260
Means-End-Kette	260
Meinungsführerschaft	64
Merger & Acquisition	96
Micro Value Drivers	231
Mindstrendite	213, 227
Mund-zu-Mund-Propaganda	53
Mythosmarke	117

N

Negativreferenzen	56
Nettonutzen	113
Neupositionierung	83
Normstrategie	330, 339
Nürnberger Regel	112
Nutzen	32
negativer	113
positiver	113
Nutzendimensionen	111
Nutzenleiter	112
Nutzenstiftungen	110
Nutzentheorie	111

O

Ökonometrische Modelle	149
Online-Werbung	310
Operating Cash Flow	225
Organisation	
lernende	240
Outgoing-Informationen	53
Output-Input-Verhältnis	214
Outputs	264, 267
Outputslacks	288
Overspending	214, 319

P

Pareto-Regel	170
Performance Leader	298
Performance Prozess	27
Performancemessung	
relative	238
Pharmamarketing	295
Points of Difference	79
Points of Parity	79
Portfolioanalyse	184
Portfoliomanagement	19
Portfoliooptimierung	97
Portfoliotheorie	96
Preis zu Buchwert	163
Preisbündelung	64
Preiseffizienz	269
Preiselastizität	142
Preispolitik	30
Preispremium	37, 68, 198
Prinzip	
ökonomisches	23
Produkteffizienz	269
Produktionsfunktion	274
Durchschnittsproduktions-	
funktion	275, 278
empirische Produktionsfunktion	276
Randfunktion	217, 282
Randproduktionsfunktion ..	275, 297
Produktionstheorie	221

Produktlebenszyklus	38
Produkt-Markt-Matrix	95
Produktnutzen	110
Produktpolitik	30
Prozesskostenrechnung	174

Q

Qualität	
wahrgenommene	76
Qualitätsmanagement	31
Qualitätssignal	116

R

Rand	
effizienter	218, 299
Reaktionsfunktion	144
lineare	145
multiplikative	146
Recall	313
Receny-Frequency-Monetary-Methode	
.....	182
Referenzeinheit	277, 284, 298, 317
virtuelle	280, 284, 297
Referenzpotenzial	53
Referenzpunkt	238
strategischer	238, 241
Referenzvolumen	53
Referenzwert	53, 181
Komponenten des	54
Regression	275
hedonische	198
lineare	144
panelanalytische	162
Fixed Effects-Modell	162
Gepooltes Modell	162
Random Effects-Modell	162
Relief from Royalty	210
Rendite-Risiko-Indifferenzkurve	98
Rendite-Risiko-Kalkül	97
Repositionierung	83
Residualwert	200

Restwert	213, 228
Return on Advertising	310
Return on Brand Investment	215
Return on Investment	191
Return on Marketing	36, 188
Return on Quality	269
Return on Sales	296
RFM-Methode	332

S

Sacrifices	113
Sales Promotions	100, 257
Sales Style	298, 305
Scoring-Modell	182
Segmentierung	29, 336
Selbstkonzept	
aktuelles	75
ideelles	76
Self Evaluators	285, 298, 318
Shareholder Value	38, 85, 86, 228
Shareholder Value-Ansatz	
Darstellung des	225
Erweiterungen des	231
Schwächen des	229
Signale	
schwache	21, 252
Skalenerträge	278, 318
Skaleneffizienz	279, 319
Soll-Ist-Abweichung	239, 250
Soll-Ist-Abweichungskontrolle	239
Stakeholder Value	89
Stimulus-Organism-Response	
(SOR)-Modell	105
Straight Selling	49
Substanzwert	41, 85
Switching Matrix	187

T

Terminal Value	213
TobinsQ	157
Total Cost of Ownership	113

Stichwortverzeichnis

Transaktionskunden.....	59
Transaktionsnutzen	114
Transaktionswert	49
Transformationsfunktion.....	207, 211

U

Übergangswahrscheinlichkeit	187
Umsatzvorgaben	
Bestimmung von.....	305
Unternehmensakquisitionen.....	193
Unternehmensführung	
wertorientierte.....	26
Unternehmenswert	38
Konzept des	85
Unternehmenswert-Management	85
Strategien des	92
Unzufriedenheit	
Wirkungen von	55
Up Selling.....	50, 180

V

Value Based Management	90
Phasen des	90
Variety Seeking	134
Verbundenheit.....	129
Vergütungssystem	
performanceorientiertes	305
Verhalten	
strategiekonformes	22
Vermögensgegenstände	
immaterielle.....	231
materielle	342
Vertrauen	126
Phasen der Vertrauens-	
entwicklung.....	126
Vertriebseffizienz	270, 295
Vorkaufphase	105

W

Wachstumsstrategien	
externe	96
interne.....	95
kurzfristige.....	100
langfristige	100
Wechselbarrieren	134
Wechselwahrscheinlichkeit	187
Weighted Average Cost of Capital..	213, 226
Weiterempfehlungen.....	53, 180
Weiterempfehlungsabsicht.....	130
Werbeausgaben	164
Werbeeffizienz	310
Werbeelastizität.....	142, 146, 149
Werbeerfolg	259
Werbeerinnerung.....	312
Werbestrategien	
effiziente.....	326
Werbewirkung.....	259, 310, 315
Werbewirkungskette	259
Wertsegment.....	338
Werttreiber	86, 200, 333
Wiederkaufabsicht	130
Wiederkäufe	131
Wiederkaufphase.....	105
Wiederkaufverhalten.....	130
Wiederkaufwahrscheinlichkeit	187
Wirkungskette	136, 232

Z

Zielvorgaben	
Bestimmung von.....	301
Zufriedenheitsmessung	
direkte.....	125
Gap-basierte.....	125
performance-basierte.....	125
Zusatzkaufabsicht.....	130
Zusatznutzen.....	111