



# Schwankende Markenperformance durch volatile Marketingausgaben

*Marc Fischer, Hyun Shin und Dominique M. Hanssens*

## KEYWORDS

*Marketingausgaben, Ertragsvolatilität,  
Cashflow-Volatilität, Marketing-Kennzahlen,  
Markenrisiko*

## AUTOREN

*Marc Fischer*

Universität zu Köln, Deutschland und  
University of Technology, Sydney, Australien  
[marc.fischer@wiso.uni-koeln.de](mailto:marc.fischer@wiso.uni-koeln.de)

*Hyun Shin*

Hanyang University, Seoul, Korea  
[hyunshin70@hanyang.ac.kr](mailto:hyunshin70@hanyang.ac.kr)

*Dominique M. Hanssens*

University of California, Los Angeles, USA  
[dominique.hanssens@anderson.ucla.edu](mailto:dominique.hanssens@anderson.ucla.edu)

**Konsumenten schätzen positive Überraschungen** /// Ein wichtiges Merkmal erfolgreicher Marketingstrategien ist ein gewisser Überraschungseffekt. Interessenten und Konsumenten einer Marke schätzen immer wieder neue Leistungsversprechen. Da Konsumenten bekanntlich „schnell lernen und langsam vergessen“, rechnet es sich zum Beispiel, Werbebudgets geblockt in einzelnen Kampagnen einzusetzen, anstatt sie gleichmäßig über ein ganzes Jahr zu verteilen. Auch Verkaufsfaktionen plant man besser „als Überraschungen“, da Konsumenten sie weniger gut berechnen und weniger strategische Käufe unter dem normalen Preisniveau tätigen können. Ähnliches gilt auch bei der Einführung neuer Produkte. Ihr Launch sollte nicht lange vorhersehbar sein, damit Konsumentenentscheidungen nicht verschoben werden, um das neue Produkt abzuwarten. Wenn der Wettbewerb intensiv ist, ist diese Herangehensweise noch wichtiger, weil sie auch Mitbewerbern das Antizipieren von Marketingaktivitäten erschwert.

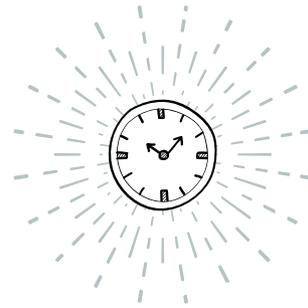
**Finanzmanager und Investoren bevorzugen Berechenbarkeit** /// Während die positiven Auswirkungen dieser Marketingprinzipien auf Verkaufszahlen und Erträge allgemein bekannt und anhand von Marketingkennzahlen nachgewiesen sind, werden die Auswirkungen auf Ertrags- und Cashflow-Schwankungen häufig ignoriert. Trotzdem sind solche Volatilitätsaspekte aus einer finanziellen Perspektive relevant. Wenn nämlich die Unternehmenserträge bedingt durch zwei unterschiedliche Subsysteme schwanken – sagen wir einmal durch ein Basissystem und einmal durch ein Marketing-induziertes System –, dann erschwert die resultierende Volatilität die Prognose der zukünftigen Erträge und Einkünfte. Es wird auch schwieriger, einen konstanten Cashflow sicherzustellen. Das wiederum führt zu vermindertem Vertrauen von Investoren-



seite und kann deshalb das finanzielle Fundament einer Marke schädigen. Effektives Marketing kann in dieser Hinsicht also auch unerwünschte finanzielle Zusatzeffekte auslösen.

Der mögliche Konflikt zwischen dem typischen Marketingziel eines maximalen Verkaufserfolgs und den typischen Finanzmanagementzielen einer stabilen Einkommensstruktur sowie eines konstanten Cashflows hat uns zu einer genaueren Analyse der Wechselwirkungen in diesem Bereich motiviert. Wir haben mehrere von theoretischen Überlegungen abgeleitete Vermutungen anhand eines großen Datensatzes von 99 Pharmamarken aus vier europäischen Ländern untersucht und dabei mehrere Zielsetzungen verfolgt: Wir wollten feststellen, ob die marketingbedingten Volatilitätseffekte so stark sind, dass sich Führungskräfte damit auseinandersetzen sollten. Außerdem wollten wir Volatilitätstreiber identifizieren und herausfinden, ob es ein optimales Niveau für Marketingausgaben gibt. Zuletzt untersuchten wir, ob Unternehmen bereits ein aktives Volatilitätsmanagement über das gesamte Markenportfolio hinweg betreiben, und liefern Empfehlungen für ein aktives Management von Volatilität.

**Die Auswirkungen der Marketingvolatilität auf die finanzielle Unternehmensgebarung sind beachtlich** /// Die Auswirkungen der Marketingvolatilität waren so markant, dass sie das Interesse des Managements verdienen. Wenn die Reaktionsquote einer Marketingaktion um 50 % anstieg – beispielsweise als Ergebnisse von zielgenauem Targeting –, dann hatte sich die Cashflow-Volatilität um ganze 55 % erhöht. Da eine höhere Cashflow-Volatilität das Management dazu zwingt, höhere Cash-Reserven zu halten, kann das einen beachtlichen Einfluss auf die finanzielle Gesundheit eines Unternehmens haben. Marketingmanager, die Medien- und Kampagnenplanungen oder Produkteinführungen zeitlich verantworten, sollten wissen, dass ihre Marketingentscheidungen sowohl zu Schwankungen bei den unmittelbaren Marketing-Erfolgszahlen als auch unterm Strich bei den Gesamtunternehmensergebnissen führen. Da Marketingkosten durch den abnehmenden Grenznutzen schneller als die Erträge zunehmen, ist ihre Auswirkung auf die Cashflow-Volatilität größer als auf die Volatilität der Erträge.



»

Wenn die Unternehmenserträge schwanken, dann erschwert die resultierende Volatilität die Prognose der zukünftigen Erträge und Einkünfte.

«



**Treiber der marketingbedingten Performance-Volatilität** ///

Unsere Daten haben mehrere Hypothesen zu den Auswirkungen von Volatilität bestätigt, die wir aus früheren Erkenntnissen zur Wirkung von Marketingaktivitäten auf Verkaufszahlen entwickelt haben. Die Abbildung 1 fasst zusammen, unter welchen Bedingungen sich stärkere oder schwächere Volatilitätseffekte zeigten.

Je höher die Volatilität bei den Marketingausgaben und der Effektivität der Maßnahmen, desto höher war die Volatilität bei den Verkaufszahlen und beim Cashflow. Einerseits ist das eine gute Nachricht für Marketingmanager, weil ihre Ausgaben zu besseren Verkaufsergebnissen führen. Andererseits haben die hohen Reaktionsquoten auch eine Schattenseite, da bei konstanter Ausgabenvolatilität die Ertrags- und die Cashflow-Volatilität steigen. Sogar ein gegenteiliger Effekt trat auf: Bei einem höheren Ausgabeniveau reduzierte sich die Ergebnisvolatilität, wenn Ausgabenvolatilität und Marketingwirkung konstant blieben. In Bezug auf die Cashflow-Volatilität war der Einfluss der Ausgabenhöhe weniger eindeutig. Ein höheres Ausgabeniveau reduzierte die Cashflow-Volatilität bei typischen Cashflow-Verläufen nur bis zu einem bestimmten Niveau. Darü-

ber liegende Ausgaben bewirkten eine Erhöhung. Dieses mehrdeutige Ergebnis macht es Marketingverantwortlichen nicht leicht, da ja letztendlich der Cashflow die wichtigere Kennzahl für die Beurteilung der finanziellen Solidität eines Unternehmens darstellt.

**Erkenntnisse zum optimalen Ausgabeniveau** ///

Vom bekannten Dorfman-Steiner-Theorem wissen wir, dass das Marketingbudget für ein Produkt erhöht werden soll, wenn Effektivität und Profitabilität steigen. Wie groß aber ist das optimale Budget bei einem volatilen Ausgabenverlauf, der eher den Regelfall als die Ausnahme darstellt? Unter der Annahme, dass volatile Ausgaben, wie zum Beispiel pulsierende Werbung, die Verkaufszahlen steigern, sollte das optimale Budget höher ausfallen.

**Wird die marketinginduzierte Ergebnisvolatilität in Unternehmen aktiv gemanagt?** ///

Ein professionell gemanagtes Multi-Produkt-Unternehmen könnte logischerweise die folgende Strategie verfolgen: die Volatilität der Marketingausgaben für eine einzelne Marke im Portfolio akzeptieren, aber sicherstellen, dass die Volatilität über das gesamte



## ABBILDUNG 2: Strategien für den Umgang mit marketinginduzierter finanzieller Volatilität

### AUSWIRKUNGEN DER VOLATILITÄT DER MARKETINGAUSGABEN AUF CASH-FLOW-LEVELS (DIFFERENTIELLER STIMULUS EFFEKT)

		niedrig	hoch
VOLATILITÄT DER MARKETING- AUSGABEN	niedrig	Keine Änderung der Taktik	Prüfen, ob die Wirkung durch eine Steigerung der Ausgabenvolatilität verbessert werden kann!
	hoch	Doppelte Gefahr	Prüfen, ob sich eine Steigerung der Ausgabenvolatilität rechnet!

Portfolio ausgeglichener wird. In der Praxis ist dieser Zustand allerdings nicht so leicht herzustellen, da jeder Markenverantwortliche naturgemäß die Maximierung des eigenen Geschäfts vorantreiben möchte. Wahrscheinlich ist, dass niemand sich besonders für die Marketingpläne einer fremden Marke, z. B. in einer ganz anderen Kategorie, interessiert. Unsere empirische Untersuchung der quartalsweisen Marketingausgaben von 99 Pharmamarken hat diese Vermutung bestätigt: Stiegen die Marketingausgaben einer Marke in einem spezifischen Markt an, gab es entweder überhaupt keinen Zusammenhang mit den Ausgaben für eine Schwestermarke oder die Ausgaben stiegen ebenfalls. Das Argument, dass Volatilitätseffekte in Multi-Produkt-Firmen weggemanagt werden können, ist deshalb nicht so leicht umzusetzen.

**Implikationen für das Management** /// Finanzvorstände müssen genau verfolgen, wie sich ihre Einnahmen im Zeitverlauf verändern, mit ihren Shareholdern darüber kommunizieren und deren Erwartungen managen. Idealerweise steigen die Einnahmen kontinuierlich an und zeigen eine nur geringe Volatilität. Gleichzeitig arbeiten aber Marketingvorstände daran, ihr Marketing so effizient wie möglich zu gestalten, was oft mit mehr Volatilität der Marketingausgaben auf Markenebene einhergeht. Damit können sie aber nicht nur für die Marke selbst schwankende Einkünfte und Erträge verursachen, sondern auch für das gesamte Unternehmen. Dieser negative Zusatzeffekt sollte beobachtet und durch die folgenden Maßnahmen aktiv gemanagt werden.

- > **Managen Sie Volatilitätseffekte marken- und bereichsübergreifend** /// Der beschriebene Konflikt zwischen den unterschiedlichen Zielen der einzelnen Bereiche kann – zumindest bei Multi-Produkt-Firmen – gelöst werden, wenn Finanzverantwortliche die Marketingpläne ihrer Divisionen auf dem Radar haben. Die Idee ist einfach: Unterschiedliche Divisionen sollten ihre Marketingkampagnen zeitlich staffeln, damit sich die ausgelösten Volatilitätseffekte ausgleichen.
- > **Beachten Sie mögliche Trade-Offs zwischen Marketingausgaben und Volatilität der Erträge und handeln Sie entsprechend** /// Zusätzlich zum unternehmensinternen Ausbalancieren – das zugegebenermaßen leichter gesagt als getan ist – sollten Unternehmen auch bei der Zuteilung von Mitteln für das Marketing die volatilitätsfördernden Effekte berücksichtigen. Die Abbildung 2 fasst die Trade-Offs zwischen Marketingwirkung und marketingbedingter Volatilität zusammen und liefert Empfehlungen. Diese orientieren sich am Einfluss der volatilen Ausgaben auf das Cashflow-Niveau, dem sogenannten differenziellen Stimulus-Effekt.



»

Unterschiedliche Divisionen sollten ihre Marketingkampagnen zeitlich staffeln, damit sich die ausgelösten Volatilitätseffekte ausgleichen.

«



Wenn ein Unternehmen beispielsweise mit einer hohen Volatilität der Marketingausgaben konfrontiert ist, sollte es prüfen, ob der differenzielle Stimulus-Effekt ausreichend groß ist, um die allfälligen negativen Auswirkungen von volatilen Ausgaben zu rechtfertigen. Wenn die Ausgabenvolatilität

bei einem hohen differenziellen Stimulus-Effekt relativ niedrig ist, sollte man prüfen, ob eine Erhöhung der Volatilität die Vorteile durch Zusatzeffekte bei der finanziellen Gebarung insgesamt verstärkt. Keiner weiteren Maßnahmen bedarf es, wenn sowohl der differenzielle Stimulus-Effekt als auch die Ausgabenvolatilität niedrig sind. Wenn hingegen der differenzielle Stimulus-Effekt gering ist und die Ausgabenvolatilität hoch, besteht Handlungsbedarf, und entsprechende Korrekturmaßnahmen sollten eingeleitet werden.

Zusammengefasst kann man feststellen, dass optimale Marketingstrategien unterschiedlich ausfallen – je nachdem, ob man Volatilitätsüberlegungen mit einbezieht oder nicht. Unternehmen, die gute analytische Fähigkeiten besitzen, können sich Wettbewerbsvorteile verschaffen, indem sie alle Varianten durchkalkulieren und entsprechende Varianten realisieren.

./.

## LITERATURHINWEISE

Fischer, Marc; Shin, Hyun S. and Hanssens, Dominique M. (2016): "Brand Performance Volatility from Marketing Spending", *Management Science*, Vol. 62 (1), 197 – 215.

SURPRISE

