



# Brückenschlag zwischen Marketing- und Finanzmanagement: Bessere Marketingentscheidungen durch eine engere Verbindung

*David Reibstein*

■

SCHLÜSSELBEGRIFFE

*Marketingmessung,  
Marketingerfolg, immaterielle Assets,  
Markenwert, Kundenwert,  
Schnittstelle Marketing-Finanz*

•

AUTOR

*David J. Reibstein,*  
William S. Woodside Professor and  
Professor of Marketing,  
Wharton School,  
University of Pennsylvania, U.S.A.  
[reibstein@wharton.upenn.edu](mailto:reibstein@wharton.upenn.edu)

■

**Der tatsächliche Wert von Marketing-Investitionen** ///

Was haben so unterschiedliche Unternehmen wie Apple, Red Bull, McDonalds oder Ikea gemeinsam? Gute Produkte, richtig. Aber eine weitere, noch viel wichtigere Gemeinsamkeit ist ihr exzellentes Marketing. Für die meisten Unternehmen bestimmt nicht das Sachvermögen den Marktwert des Unternehmens, sondern immaterielles Vermögen, wie Marken, loyale Kunden oder ein starkes Vertriebsnetzwerk. Wenn der Marktwert eines Unternehmens den Buchwert übersteigt, entsteht diese Differenz aus dem Wert von immateriellem Eigentum. Die globalen Top-Performer unter den Unternehmen haben alle deutlich bessere Börsen-zu-Buchwert-Relationen als weniger erfolgreiche Organisationen, und ihr Wert ergibt sich meistens aus einer starken Marke, einem professionelleren Kundenmanagement und/oder einem überlegenen Distributionssystem.

**Wie Marketing mit dem Börsenwert zusammenhängt** ///

Während Erträge und Rankings, wie die von McKinsey oder Interbrand, eindrucksvoll den Wert von Marken oder anderen Marketing-Assets belegen, können viele Marketingmanager Erfolge und Rückflüsse ihrer Marketingausgaben nur schwer nachweisen. Es ist zwar üblich, regelmäßig eine beachtliche Anzahl an Informationen wie Kundenzufriedenheit, Bekanntheit, Präferenzen oder Kaufabsichten zu beobachten, aber Zusammenhänge zwischen finanziellen Kennzahlen und Marketingaktivitäten bleiben oft im Dunkeln. Wenn jedoch die Finanzverantwortlichen keinen Konnex zwischen Marketingausgaben und ihren eigenen Kennzahlen sehen, entstehen Probleme für das Marketing. Es wird schwierig, genügend Ressourcen für ein kurzfristiges Ankurbeln von Verkäufen zu erhalten und noch schwieriger, Mittel für langfristig wirksame Aktionen aufzutreiben. ROIs werden zwar für Sachwerte ermit-



telt, aber die Entwicklung von immateriellen Vermögenswerten ist vergleichsweise schlecht erhoben und dokumentiert. Und ohne Belege für den Zusammenhang zwischen Marketing und immateriellen Unternehmenswerten werden Marketingausgaben gern als reine Ermessensausgaben gesehen und sind die ersten Kandidaten für Einsparungen. Obwohl der Druck steigt, Belege negativer Auswirkungen von reduzierten Marketingbudgets zu sammeln, sind viele Marketingmanager erst am Anfang ihrer Bemühung, die Sprache der Finanzmanager zu erlernen. Nur selten schaffen sie es zu demonstrieren, dass sich Marketing positiv auf den Börsenkurs des Unternehmens auswirkt oder zumindest interessante ROIs erwirtschaftet.

Ich bin der Meinung, dass Marketingausgaben direkt zu quantifizierbaren Ergebnissen, wie Klicks, Verkaufszahlen, Bekanntheit und Loyalität, führen. Zusätzlich glaube ich bei einer Verbesserung dieser Ergebnisse an einen direkten Effekt bei Finanzkennzahlen wie Sales Conversion, Marktanteilen, Erträgen, Cash Flow, EBITA und Return on Investment. Alle wirken sich letztendlich auf den Börsenkurs und die Marktkapitalisierung aus. Die Zusammenhänge sind in Abbildung 1 dargestellt, diese sind aber nicht unbedingt immer positiv. Es gibt auch Schwellen, ab denen Mehrausgaben zu rückläufigen Kursen führen, da die Wirkung nur mehr unterproportional steigt. Jedenfalls ist es ziemlich anspruchsvoll, diese Verbindungen von einem Level zum nächsten darzustellen.



### Marketing und die immateriellen Unternehmenswerte

/// Ich habe bereits erwähnt, dass die größten Werte von Unternehmen heutzutage immaterieller Natur sind und die Börsenwerte durchschnittlich doppelt so hoch wie die Buchwerte. Woraus entstehen nun diese immateriellen Werte? Ich betrachte vor allem Marken, Vertriebssysteme, geistiges Eigentum und Humankapital als Wertstifter. In den allermeisten Unternehmen sind das die wesentlichen Faktoren, die den größten Beitrag zum Unternehmenswert leisten. Wie in Abbildung 2 dargestellt, sehe ich für drei dieser fünf Bereiche das Marketing in der Verantwortung. Auch der Bereich des

»

Viele Marketingmanager sind erst am Anfang ihrer Bemühung, die Sprache der Finanzmanager zu erlernen.

«

FIGURE 3:  
Markenrating von Interbrand 2014

01  +21 % 118.863 Mio. \$	02  +15 % 107.439 Mio. \$	03  +3 % 81.563 Mio. \$	04  -8 % 72.244 Mio. \$	05  +3 % 61.154 Mio. \$	06  -3 % 45.480 Mio. \$	07  +15 % 45.462 Mio. \$	08  +20 % 42.392 Mio. \$
09  +1 % 42.254 Mio. \$	10  +8 % 34.338 Mio. \$	11  +7 % 34.214 Mio. \$	12  -8 % 34.153 Mio. \$	13  +14 % 32.223 Mio. \$	14  +6 % 30.936 Mio. \$	15 	
16  +8 % 25.980 Mio. \$	17  -8 % 23.758 Mio. \$	18  -9 % 22.845 Mio. \$	19  -9 % 22.552 Mio. \$	20  +17 % 21.673 Mio. \$	21  +16 % 21.083 Mio. \$	25 % 29.478 Mio. \$	
22  +16 % 19.875 Mio. \$	23  +11 % 19.510 Mio. \$	24  +7 % 19.119 Mio. \$	25  +4 % 17.340 Mio. \$	26  +15 % 15.885 Mio. \$	27  +5 % 14.470 Mio. \$	28  +9 % 14.358 Mio. \$	30  +8 % 14.078 Mio. \$

www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/

geistigen Eigentums braucht Input von der Marketingfront, z. B. darüber, was entwickelt werden soll, oder Unterstützung beim Vermarkten neu entwickelter Leistungen. Deshalb ist in der Grafik bei diesem Punkt ein kleinerer Haken gesetzt als bei den anderen Beiträgen. Man könnte sogar argumentieren, dass auch beim Humankapital Marketingwissen besonders wichtig ist. So vermessen bin ich aber auch wieder nicht, dass ich alle immateriellen Werte auf das Marketing zurückführe.

Wie wichtig jeder diese Aspekte ist, variiert von Branche zu Branche und auch zwischen einzelnen Unternehmen sehr stark und ist nicht immer sofort offensichtlich. Im Folgenden zeige ich am Beispiel der zwei wichtigsten Faktoren, wie diese quantifiziert werden können.

**Den Markenwert quantifizieren:** Berechnungsansätze für den Markenwert gibt es von vielen Beratungsunternehmen. Am bekanntesten ist möglicherweise die Aufstellung von Interbrand. Wie in Abbildung 3 ersichtlich, die auf dem Interbrand Ranking der 20 Topweltmarken im Jahr 2014 basiert, kann der Markenwert eines Unternehmens sehr beachtlich sein.

Apple, die wertvollste Marke der Welt, ist mehr als 118 Mrd. \$ wert – und zwar nur die Marke allein. Googles Markenwert beläuft sich auf über 107 Mrd. \$. Beide Zahlen sind im Vergleich zur Gesamtkapitalisierung des Unternehmens klein, während die Marke Coca-Cola, als drittwertvollste im Ranking, beinahe 50 % des gesamten Unternehmenswerts liefert. Jim Stengel, der frühere Global Marketing Officer von P&G gibt an, dass die Marken dieses Unternehmens ungefähr 30 % des Vermögens darstellen.

**Den Kundenwert quantifizieren:** Die zweite wesentliche Quelle immateriellen Vermögens ist der Kundenstamm eines Unternehmens, und für viele Organisationen ist dieser Faktor sogar der allerwichtigste. Für Anbieter von Mobilfunkleistungen, zum Beispiel, können Kunden und deren laufende Zahlungen praktisch als Annuität betrachtet werden. Wenn wir den Wert eines Kundenstamms richtig verstehen, kann sich die Einschätzung eines Unternehmens unter Umständen drastisch verändern.

Das möchte ich gerne an einem Beispiel zeigen, das in den Tabellen 1 und 2 dargestellt und dem Buch „Marketing Metrics“ (siehe Literaturhinweise) entnommen ist. Zwei Unternehmen, A und B, haben in den vergangenen zwei Jahren den gleichen Ertrag von jeweils 25 \$ pro Kunden erreicht. Beide erwirtschafteten auch den gleichen Deckungsbeitrag von 15 % bzw. haben Kosten von 85 % der Verkaufseinnahmen (COGS – costs of goods sold).

Danach ist es mit den Gemeinsamkeiten vorbei. Unternehmen A ist in den vorangegangenen fünf Jahren rasant gewachsen und hat seine Einnahmen um mehr als 450 % gesteigert. Unternehmen B ist langsam gewachsen, eher im Bereich von + 35 % im gleichen Zeitraum. Man sieht, dass das Wachstum von Unternehmen A hauptsächlich aus einer Steigerung der Marketingausgaben herrührt, die sogar über der Wachstumsrate liegt. Dagegen hat Unternehmen B in eher bescheidenem Ausmaß mehr für Marketing ausgegeben. Der Return on Sales (ROS) ist bei Firma A um 80 % gefallen, bei Firma B um weniger als 25 %. In Jahr 5 ist der ROS bei B 2 ½ Mal höher als bei A. Welches Unternehmen ist nun erfolgreicher?

TABELLE 1:

### Vergleich zweier Unternehmen – Wer ist besser aufgestellt?

#### Unternehmen A

JAHR	1	2	3	4	5
Einnahmen	833 \$	1,167 \$	1,700 \$	2,553 \$	3,919 \$
COGS	708 \$	992 \$	1,445 \$	2,170 \$	3,331 \$
Marketing	100 \$	150 \$	230 \$	358 \$	563 \$
Ertrag	25 \$	25 \$	25 \$	25 \$	25 \$
Cogs/ Einnahmen	85,0 %	85,0 %	85,0 %	85,0 %	85,0 %
Marketing/ Sales	12,0 %	12,9 %	13,5 %	14,0 %	14,4 %
ROS	3,0 %	2,1 %	1,5 %	1,0 %	0,6 %

#### Unternehmen B

JAHR	1	2	3	4	5
Einnahmen	1.320 \$	1.385 \$	1.463 \$	1.557 \$	1.670 \$
COGS	1.122 \$	1.177 \$	1.244 \$	1.324 \$	1.420 \$
Marketing	173 \$	183 \$	194 \$	209 \$	226 \$
Ertrag	25 \$	25 \$	25 \$	25 \$	25 \$
Cogs/ Einnahmen	85,0 %	85,0 %	85,0 %	85,0 %	85,0 %
Marketing/ Sales	13,1 %	13,2 %	13,3 %	13,4 %	13,5 %
ROS	1,9 %	1,8 %	1,7 %	1,6 %	1,5 %



TABELLE 2:

### Vergleich zweier Unternehmen: Detailanalyse von Kundenkennzahlen

#### Unternehmen A

JAHR	1	2	3	4	5
Neukunden	1,33	2,00	3,07	4,77	7,50
Kunden gesamt	3,33	4,67	6,80	10,21	15,67
Umsatz/Kunde	250 \$	250 \$	250 \$	250 \$	250 \$
Marketing/ Neukunde	75 \$	75 \$	75 \$	75 \$	75 \$
Abwanderungsrate		20 %	20 %	20 %	20 %

#### Unternehmen B

JAHR	1	2	3	4	5
Neukunden	1,86	1,97	2,09	2,24	2,43
Kunden gesamt	3,86	4,05	4,28	4,55	4,88
Umsatz/Kunde	342 \$	342 \$	342 \$	342 \$	342 \$
Marketing/ Neukunde	93 \$	93 \$	93 \$	93 \$	93 \$
Abwanderungsrate		46 %	46 %	46 %	46 %

Diese Frage habe ich bereits vielen Zuhörern gestellt. Die überwältigende Mehrheit entschied sich für Unternehmen B. Die Argumentation ist einfach. B erreicht den gleichen Ertrag mit signifikant niedrigeren Marketingausgaben – 226 \$ gegenüber 563 \$. Die Differenz kann B in andere Projekte investieren.

Wenn man hingegen nicht nur an der Oberfläche kratzt, sondern tiefer in die Kundendaten einsteigt, sieht man eine ganz andere Geschichte, die in Tabelle 2 dargestellt ist. Firma A hat seinen Kundenstock viel schneller ausgebaut als Firma B. Die Kunden von A sind mit Ausgaben von durchschnittlich 250 \$ pro Jahr kleiner als die von B mit durchschnittlichen Jahresausgaben von 342 \$. Kunden von A kosten mit 75 \$ gegenüber 93 \$ weniger in der Akquise. Aber der eigentliche Clou ist die unterschiedliche Abwanderungsquote. A verliert jährlich nur ca. 20 % seiner Kunden, während dieser Anteil bei B 46 % beträgt.

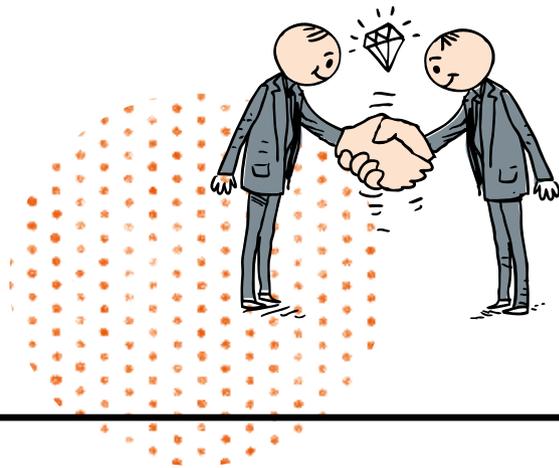
Das heißt, dass jeder Kunde von A durchschnittlich 5 Jahre lang bei dem Unternehmen kauft, während die Kunden von B nur etwas mehr als zwei Jahre lang an Bord bleiben. Für eine abschließende Beurteilung sollte man allerdings die Abwanderungsquote in einzelnen Segmenten noch genauer analysieren und nicht nur auf diesem aggregierten Niveau.

Diese Detailbetrachtung ändert keine der Zahlen in Tabelle 1. Unternehmen B bleibt trotzdem effizienter bezüglich der Erträge pro investiertem Dollar. Würde man den Customer Lifetime Value (CLV) berechnen, also die kumulierten Erträge aus der durchschnittlichen Kundenverweildauer und auf aktuelle Beträge diskontieren, ergäbe sich ein durchschnittlicher CLV pro Kunde von 123 \$ bei Firma A und 97 \$ bei Firma B. Wenn man diese Zahlen wiederum mit der Anzahl der Kunden multipliziert, ergibt sich für die jeweiligen Kundenstöcke bei Firma A

»

Um erfolgreich zu agieren, müssen immaterielle Werte gezielt gemanagt und nicht einfach pauschal als „Goodwill“ bezeichnet werden.

«



ein Wert von 193.000 \$ und von 47.000 \$ bei Firma B. Das heißt, Firma A hat ihren Kundenstock zu einem immateriellen Vermögenswert entwickelt. Solche Werte sind vergleichbar mit einer „Annuität“ aus zukünftigem Einkommen. Meine Argumentation ist deshalb, dass Unternehmen A die ganze Zeit über mehr verdient hat als Unternehmen B. Anstatt die Mittel als Ertrag auszuweisen, hat dessen Management entschieden, sie in den Aufbau von immateriellem Kundenwert zu investieren.

**Wie Marketing- und Finanzmanagement an einem Strang ziehen können** /// Da Unternehmenswert heutzutage hauptsächlich über immaterielle Vermögenswerte generiert wird, muss es sowohl im Interesse des Marketings- als auch des Finanzmanagements sein, diese Werte auszubauen. Die Hauptverantwortung für deren Entwicklung liegt beim Marketing, und um erfolgreich zu agieren, müssen die Werte gezielt gemanagt und gemessen und nicht einfach pauschal als „Goodwill“ bezeichnet werden. Das ist alles andere als einfach, da es oft um sehr langfristige Themen geht, wie den Aufbau von Marken oder Kundenbeziehungen, bei denen sich immer wieder neue Einflussfaktoren ergeben. Die folgenden Empfehlungen werden Marketingmanagern aber helfen, ihren Beitrag zum finanziellen Erfolg von Unternehmen erfolgreich aufzuzeigen.

- > **Wählen Sie Kennzahlen, die für die Marketing- und die Finanzwelt relevant sind** /// Viel zu oft verlassen sich Marketingmanager auf die unmittelbaren, auch „Marketing Metrics“ genannten, Marketingkennzahlen, die Finanzmanager nicht wirklich interessieren. Diese betrachten nämlich primär die Markt- anstatt der Marketing-Ergebnisse und hier ganz besonders Erträge, Cashflow und Rentabilität wie EBITDA. Um in wirtschaftlich schwierigen Phasen Budgetkürzungen zu verhindern, ist es deshalb unabdingbar, die durch gutes Marketing entstehenden Werte zu beziffern. Das gelingt, wenn sich Marketingmanager die Sprache und Begriffe der Finanzmanager selbst aneignen. Andererseits sollten sie aber auch die Finanzmanager in ihrem Verständnis für die langfristig entstehenden, immateriellen und durch Marketingaktivitäten aufgebauten Assets trainieren.
- > **Entwickeln Sie ein gemeinsames Verständnis darüber, wie Wert entsteht** /// Kennzahlen zur Beobachtung von Entwicklungen und zur Erstellung optimierter Budgets müssen sowohl für das Marketing als auch die Finanzabteilung aussagekräftig sein. Wie das Beispiel mit den Unternehmen A und B gezeigt hat, müssen sich beide Bereiche einig sein, was den Kern des Geschäftsmodells ausmacht. Erst dann kann man die richtigen Kennzahlen wählen und den tatsächlichen Wert eines Vorteils beurteilen. Renditeberechnungen für Marketinginvestitionen machen erst Sinn, wenn man erkannt hat, wie Wert entsteht und die entsprechenden Aktivitäten mit kurz- und langfristigen Zielen verknüpft.

## LITERATURHINWEISE

*Farris, Paul W.; Bendle, Neil T.; Pfeifer, Phillip E.; Reibstein, David J. (2010):*

Marketing Metrics:  
The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance, 2<sup>nd</sup> ed., Wharton School Publishing.

*Lehmann, Donald R.; Reibstein, David J. (2006):*  
Marketing Metrics and Financial Performance,  
Marketing Science Institute.