

# CRM



CRM  
EXPERTEN  
RAT

BERATUNGSBRIEF

von Martina Schimmel-Schloo und dem

AUSGABE 03/2007 – MÄRZ

www.CRM-Expert-Site.de

## Sonderdruck Beratungsbrief Ausgabe März 2007

### Holen Sie sich Ihre CRM-Experten ins Haus

Prof. Peter Winkelmann, Dr. Wolfgang Martin, Martina Schimmel-Schloo, Dr. Christian Huldi, Wolfgang Schwetz und Prof. Ralf Kreuzer

#### Der innovative Fachinforma- tionsdienst:

- Beratungsbrief für neue Impulse und Tipps
- Online-Wissensdatenbank für aktuelle Recherchen und Problemlösungen

Testen Sie jetzt im  
2-Monats-Abo



# www.CRM-Expert-Site.de

## Marketing Performance:

# Return on Marketing

Dieser dritte Beitrag der dreiteiligen Artikelserie „Marketing Performance“ ist dem Thema „Return on Marketing“ gewidmet. Das Topmanagement, Analysten und Investoren fordern immer häufiger konkrete Aussagen zu der Fragestellung, inwieweit sich ihre CRM- und Marketing-Investitionen lohnen und wie die Marketing Performance im Unternehmen systematisch gemessen, analysiert und optimiert werden kann.

Von Hans H. Bauer, Gregor Stokburger und Maik Hammerschmidt

Konkret werden in diesem Beitrag folgende Fragestellungen aufgegriffen:

- Welchen Impact generieren CRM- und Marketing-Investitionen?
- Welche sind die Treiber des Return on Marketing?
- Wie kann der Return on Marketing gemessen werden?
- In welchem Zusammenhang steht der Return on Marketing mit dem Unternehmenswert?
- In welchem Zusammenhang steht der Return on Marketing mit dem Börsenwert?

## 1. Welchen Impact generieren CRM- und Marketing-Investitionen?

Der in der Ausgabe Januar 2007 des CRM Beratungsbriefes veröffentlichte Leitartikel zum Thema „CRM schafft Mehr-Wert“ stellte zunächst die grundlegenden Wirkungen von CRM- und Marketingaktivitäten entlang der Marketing Performance Chain dar. Dieser Artikel beschäftigt sich mit dem Schwerpunktthema „Return on Marketing“.

Zunächst soll jedoch ein Überblick darüber gegeben werden, welche Wirkungen CRM- und Marketingaktivitäten entlang der Marketing Performance Chain entfalten. Wie diese Wirkungen erzielt und gemessen werden können, wird anschließend dargestellt.

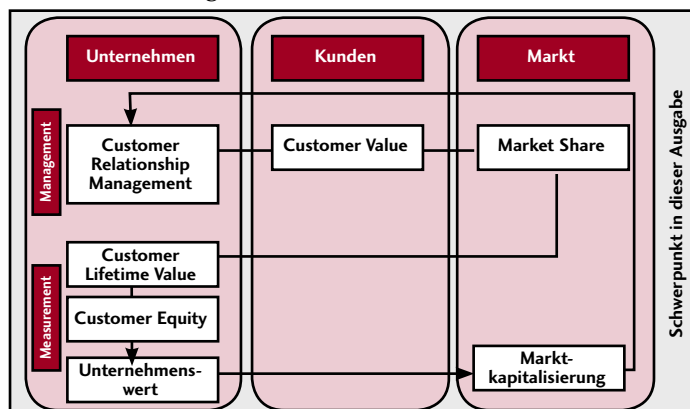


Abb. 1: Die Marketing Performance Chain

Die Marketing Performance Chain (MPC) in Abb. 1 macht sichtbar, wie sich CRM-strategische und -taktische Maßnahmen über die Schaffung von Customer Value (Kundennutzen) auf die zentralen Marketing-Performance-Größen, den Customer Lifetime Value (Kundenlebenswert aus Anbietersicht) und den Customer Equity (Kundenstammwert aus Anbietersicht) auswirken. Gelingt es, diese Größen gezielt zu beeinflussen und nachzuweisen, dass Marketingaktivitäten auf diese Größen einen signifikanten Impact haben, so spricht man von einem „Return on Marketing“. Diese Größen stellen dabei die unmittelbaren Treiber des Unternehmenswertes (Shareholder

Value) dar. Durch eine entsprechende Bewertung am Kapitalmarkt durch bspw. Analysten, Rating-Agenturen, Fondsgesellschaften und Aktionäre ergibt sich der Marktwert eines Unternehmens an der Börse (Marktkapitalisierung). Zur Schaffung des notwendigen Know-hows, um diese Wirkungen zu messen, sollten „Marketing-Performance-Verantwortliche“ verstärkt mit den benachbarten Disziplinen wie bspw. Marktforschung, Statistik, Psychologie, Finanzierung und Controlling, je nach Fragestellung, kooperieren. Da das Top-Management unter enormem Effizienzdruck steht, wird es strategisch essenzielle Marketing-Größen wie den Customer Lifetime Value oder Customer Equity als Entscheidungsgrundlage für Marketinginvestitionen oder als Indikator für die Unternehmensperformance verstärkt einfordern.

## 2. Welches sind die Treiber des Return on Marketing?

Vor der Ermittlung des Return on Marketing müssen die relevanten Customer-Equity-Treiber für das jeweilige Investitionsvorhaben bestimmt werden. Welche diese im Speziellen sind, kann nur anhand der jeweils betrachteten Branche, des Wettbewerbsumfeldes und des Geschäftsmodells individuell ermittelt werden. Wie dies ganz konkret erfolgen kann, wurde im letzten Beratungsbrief Februar 2007 im Artikel „Mehr Customer Impact durch CRM“ am Beispiel der Fluggesellschaft American Airlines (AA) dargestellt. Generell gilt es, mit Hilfe der CRM- und Marketing-Strategie und den damit verbundenen Aktivitäten diejenigen Treiber zu beeinflussen, welche mit einer hohen Wahrscheinlichkeit zu einem erhöhten Return on Marketing führen. Dabei gilt es eine Wirkungskette anzustoßen, die bei bestehenden oder potenziellen Kunden einen überlegenen Nutzen (Präferenz) für die angebotenen Produkte und Services hervorruft. Dieser resultiert in einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit und daraus folgend in einer Steigerung der Kundenloyalität und -bindung. Die beim Kunden ablaufenden psychografischen und verhaltensbezogenen Prozesse stellen damit die allgemeinen Treiber dar, welche zunächst auf Kundenebene für einen nachhaltigen „Customer Impact“ sorgen. Ein daraufhin erhöhter Return on Marketing auf Unternehmensebene wird sich positiv auf den Firmenwert auswirken. Dieser führt idealerweise zu einem entsprechenden „Financial Impact“ am Kapitalmarkt. Im nachfolgenden Abschnitt wird zunächst der Frage nachgegangen, wie der Return on Marketing erhoben werden kann, bevor auf die hierdurch ausgelösten Wirkungen auf der Unternehmenseite und am Kapitalmarkt eingegangen wird.

## 3. Wie kann der Return on Marketing gemessen werden?

Da Kundenbeziehungen für Unternehmen einen wesentlichen Vermögensgegenstand (Asset) dar-

## Fortsetzung von Seite 7

stellen, gilt es, diese durch gezielte Investitionen aufzubauen, zu erhalten und zu intensivieren. Investitionen in Customer Relationship Management (CRM)-bezogene Maßnahmen lassen sich aber nur dann rechtfertigen, wenn dadurch langfristig höhere Rückflüsse aus den Kundenbeziehungen (Customer Lifetime Values) zu erwarten sind und diese damit zu einem erhöhten Return on Marketing führen. Der Return on Marketing kann daher definiert werden als das Verhältnis der Customer-Equity-Erhöhung (Summe der Erhöhung aller individuellen Customer Lifetime Values) auf Grundlage von zusätzlichen Marketinginvestitionen, welche notwendig waren, um diese Erhöhung zu erreichen. Wie der Return on Marketing konkret für eine bestimmte Marketinginvestition gemessen werden kann, wurde ebenfalls im letzten Beratungsbrief Februar 2007 im Artikel „Mehr Customer Impact durch CRM“ anhand des Beispiels der Fluggesellschaft American Airlines (AA) beschrieben. Welchen Impact der Return on Marketing sämtlicher Marketingaktivitäten für das Unternehmen und den Aktienmarkt hat, wird in den nachfolgenden Abschnitten beschrieben.

#### 4. In welchem Zusammenhang steht der Return on Marketing mit dem Unternehmenswert?

Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen ist die Tatsache, dass letztlich nur Kunden die Quelle zukünftiger Cashflows darstellen. Nur durch ihre Entscheidung, die Produkte eines Unternehmens zu wählen, diesem treu zu bleiben und es weiterzuempfehlen, entstehen Umsätze, die wertsteigernd wirken. Entsprechend schaffen auch tangible Vermögensgegenstände (wie Gebäude, Maschinen und Technologien) und intangible Vermögensgegenstände (wie Marken und Know-how) nur Wert, wenn sie der Entwicklung, Herstellung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen dienen, die durch Käufe von Kunden zu Cashflows führen. Somit wird auch der Wert der tangiblen und intangiblen Assets durch den Customer Equity reflektiert. Daher ist der Customer Equity, als die Summe der individuellen Customer Lifetime Values aller aktuellen und potenziellen Kunden, als geeigneter Maßstab der operativen Cashflows eines Unternehmens anzusehen. Der Customer Equity wird bestimmt, indem die aktuellen und zukünftigen Cashflows jeder Kunden-Kohorte (d.h. aller Kunden, die in derselben Periode akquiriert wurden) aggregiert und diese Lifetime Values pro Kohorte über alle Kunden-Kohorten summiert werden.

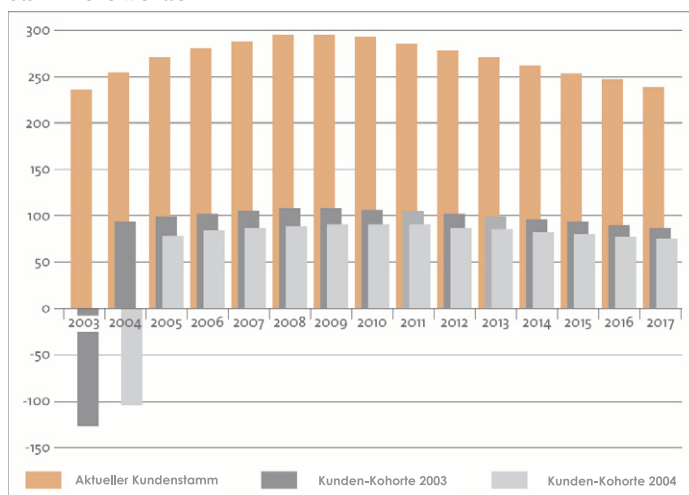


Abb. 2: Komponenten des Customer Equity

Quelle: Skiera, B. / Wiesel, T., EFL Quarterly, 4/2005

Der Lifetime Value (d.h. der Kapitalwert der Cashflows) jeder Kohorte kann durch die Kennzahlen Anzahl der Kunden, aktueller Kunden-Cashflow, Wachstumsrate, Bindungsrate, Bindungskosten und Diskontierungszinssatz bestimmt werden. Dabei sind zunächst die um die Bindungsrate bereinigten zukünftigen Cashflows eines Kunden auf den heutigen Zeitpunkt zu diskontieren und aufzusummieren. Auf diese Weise ergibt sich der Lifetime Value pro Kunde, der mit der Anzahl der Kunden zu multiplizieren ist, um den Cashflow der gesamten Kunden-Kohorte zu bestimmen. Von diesem Wert sind die für die Kohorte aufgewendeten Investitionen im Rahmen des Beziehungsmanagements (Bindungskosten) abzuziehen, um den Lifetime Value der Kohorte zu bestimmen. Eine Betrachtung über alle Kohorten ergibt dann den Customer Equity, wobei bei zukünftigen Kohorten die Akquisitionskosten zusätzlich zu berücksichtigen sind, da diese noch entscheidungsrelevant sind (im Gegensatz zum bestehenden Kundenstamm, wo diese Kosten bereits „versunken“ sind). Die Bestimmung des Customer Equity auf Basis der Cashflows der einzelnen Kohorten ist in Abbildung 2 dargestellt.

Der Unternehmenswert (Shareholder Value) ergibt sich aus dem Customer Equity, der die gesamten betrieblichen Cashflows abbildet, plus den Wert des nichtbetriebsnotwendigen Vermögens abzüglich der Schulden. Für die meisten Unternehmen ist dabei der Customer Equity ein sehr guter Indikator der Höhe des Shareholder Value. Studien zeigen, dass der Unternehmenswert hochsensibel auf Veränderungen der kundenbezogenen Größen wie Bindungsrate und Wachstumsrate der Kunden-Cashflows reagiert. So führt eine einprozentige Erhöhung der Bindungsrate zu einer fünfprozentigen Erhöhung des Unternehmenswertes. Zudem erhöht eine Veränderung der Bindungsrate den Unternehmenswert viermal stärker als eine Veränderung des Diskontierungszinssatzes. Dies zeigt die hohe Bedeutung kundenbasierter Größen zur Prognose und Beeinflussung des Shareholder Value in Relation zu finanzwirtschaftlichen Größen.

#### 5. In welchem Zusammenhang steht der Return on Marketing mit dem Börsenwert?

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. Daher ist die Verknüpfung der Marketingaktionen mit Veränderungen des Marktwertes essenziell. Der Marktwert wird in der Regel anhand von Kennzahlen der Aktienmärkte gemessen. Eine typische Kennzahl ist die Marktkapitalisierung als die zu aktuellen Aktienkursen bewerteten ausgegebenen Aktien eines Unternehmens. In die Aktienmarkt看wertung eines Unternehmens fließen vor allem die Erwartungen der Analysten und Investoren bzgl. der zukünftigen Wachstumspotenziale eines Unternehmens und der Nachhaltigkeit der Gewinnentwicklung ein. Diese Erwartungen werden daher insbesondere durch Investitionen in intangible, marketingbezogene Assets (Kundenbeziehun-

Fortsetzung auf Seite 9

**Fortsetzung von Seite 8** gen, Marken) getrieben, da gerade diese langfristig positive Effekte am Markt erzielen.

Es ist daher zu vermuten, dass vor allem der Customer Equity einen starken Treiber des Börsenwertes darstellt. In der Tat zeigen empirische Studien einen stark positiven Zusammenhang zwischen der Erhöhung des Customer Equity und der Aktienkursentwicklung eines Unternehmens im Folgequartal.

Der Customer Equity ist sowohl für junge und stark wachsende Unternehmen als auch für traditionelle und kontinuierlich wachsende Unternehmen eine gute Näherungsgröße für den Marktwert. Analysten und Aktionäre werden zur Abschätzung des langfristigen Kurspotenzials einer Aktie daher vor allem auf Größen achten, die hohe Investitionen in Customer Equity signalisieren. Dies ist zum Beispiel eine hohe Bindungsrate im Vergleich zur Akquisitionsquote. Auch werden Marketingstrategien wie die Sicherstellung kontinuierlicher Produktinnovationen, die vor allem dem Aufbau stabiler Kundenbeziehungen dienen, positiv mit Aktienkurssteigerungen assoziiert. Die Etablierung eines Kundenwertmanagements und die damit verfolgte Kundenorientierung setzt somit bei Analysten, Investoren und Investor-Relations-Managern ein klares Zeichen über die strategische Rolle des Marketing im Unternehmen. Es ist also erforderlich, die Größe Customer Equity in den Kontext der bisherigen Kapitalmarktforschung einzubeziehen und die reine Unternehmensbetrachtung um eine Aktienkursbetrachtung zu erweitern.

**Fazit:** Der Kundenwert kann im Marketing als Schlüssel-Kennzahl betrachtet werden, da dieser die derzeitigen und zukünftigen Cashflows 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 ausstehenden Aktien multipliziert mit dem derzeitigen Aktienkurs. Voraussetzung für die positive Beeinflussung des Börsenwertes ist die Etablierung eines strategischen und operativen Kundenwertmanagements im Marketing. Die damit verfolgte Kundenorientierung setzt bei Analysten und Investoren 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 Kundenwerts müssen daher zur Chefsache werden.

Der Nachweis des starken Einflusses einer Customer-Equity-Steigerung auf die zukünftige Aktienkursperformance hilft, den Nutzen des Marketing in der Sprache von CEOs und CFOs zu kommunizieren. Somit wird die engere Verzahnung des Marketing mit der Finanzabteilung und dem Rechnungswesen unterstützt. 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, auch die hiervon ausgehenden externen Wirkungen auf den Finanzmarkt zu betrachten.

### Zu den Autoren:

#### Prof. Dr. Hans H. Bauer

ist Inhaber des Lehrstuhls für ABWL und Marketing II an der Universität Mannheim sowie Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim. Er ist Autor bzw. Herausgeber zahlreicher Publikationen, insbesondere in den Forschungsschwerpunkten Konsumentenverhalten, Markenführung, Electronic Commerce und Mobile Commerce.  
Kontakt: [hans.bauer@bwl.uni-mannheim.de](mailto:hans.bauer@bwl.uni-mannheim.de);  
Internet: <http://bauer.bwl.uni-mannheim.de/>



#### Gregor Stokburger

ist Geschäftsführer bei der Customer Impact Group GmbH (CIG) in München. Die CIG ist eine Marketingberatung mit dem Schwerpunkt auf Marketing Performance Management & Measurement und hat es sich zum Ziel gesetzt, mit ihren Kunden Marketingkonzepte und Maßnahmen zu entwickeln, die einen nachweisbaren und nachhaltigen Impact zeigen. Konkret unterstützt die CIG Unternehmen bei der Frage: Lohnen sich die durchgeführten und durchzuführenden Marketing- und CRM-Maßnahmen? Die Customer Impact Group GmbH ist für internationale Kunden aus der Automobil-, Finanzdienstleistungs-, Pharma- und Chemieindustrie tätig.  
Kontakt: [gregor.stokburger@customer-impact-group.de](mailto:gregor.stokburger@customer-impact-group.de);  
Internet: <http://www.customer-impact-group.de>



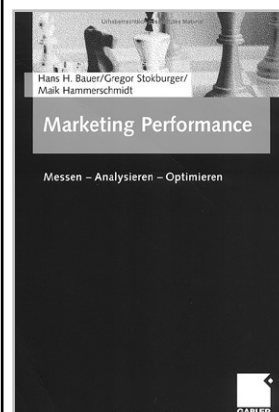
#### Dr. Maik Hammerschmidt

ist wissenschaftlicher Assistent und Habilitand am Lehrstuhl für ABWL und Marketing II an der Universität Mannheim. Er ist Autor zahlreicher Publikationen zu seinen Forschungsschwerpunkten Marketing Performance Measurement, wertorientiertes Marketing sowie Dienstleistungsmanagement. Er hat zum Thema „Messung der Marketingeffizienz“ promoviert. Neben wissenschaftlichen Publikationen werden seine Forschungsergebnisse regelmäßig in Praxis-Transfer-Zeitschriften wie Absatzwirtschaft, Marketing Journal und Direkt Marketing veröffentlicht.  
Kontakt: [maik.hammerschmidt@bwl.uni-mannheim.de](mailto:maik.hammerschmidt@bwl.uni-mannheim.de);  
Internet: <http://bauer.bwl.uni-mannheim.de/>



Die weiteren Beiträge finden Sie auf der CRM-Expert-Site unter [www.Online-Marketing-Experts.de](http://www.Online-Marketing-Experts.de)

## BUCHTIPP



HANS H. BAUER /  
G. STOKBURGER /  
M. HAMMERSCHMIDT  
**Marketing Performance**

Messen – Analysieren –  
Optimieren

Gabler Verlag  
2006. 384 S. Br.  
ISBN 3-409-12728-3  
EUR 39,90