

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-how
Nr.: M108

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch. / Lüers, T.

Wertorientiertes Marketing: Durch Marketing den Unternehmenswert steigern

Mannheim 2007
ISBN 3-89333-365-7

Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim, wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirates der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

Dr. Thomas Lüers

ist Partner der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner mit Sitz in Mannheim, München und Boston

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die drei Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer, Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg und Prof. Dr. Sabine Kuester.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören an:

AUDI AG,
Ralph Weyler

BASF AG,
Hans W. Reiners

Bremer Landesbank,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Jürgen Scherer

Continental AG,
Tor O. Dahle

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
N.N.

Dresdner Bank AG,
Andree Moschner

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
N.N.

Hans Fahr

Fiege Deutschland GmbH & Co. KG,
Jens Meier

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Focus Magazin Verlag,
Frank-Michael Müller

Fuchs Petrolub AG,
Stefan Fuchs

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Dr. Hagen Pfundner

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Jörg Peters

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus GmbH,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

L'Oréal Deutschland GmbH,
Rolf Sigmund

Microsoft Deutschland GmbH,
Achim Berg

Nestlé Deutschland AG,
Stefan De Loecker

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Thomas Pflug

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt
Hans Riedel

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Jürgen Redmann

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Carsten Kaisig

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

R+V Lebensversicherung AG,
Hans-Christian Marschler

Thomas Sattelberger,

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

Dr. Karl H. Schlingensief,
Hoffmann-LaRoche AG

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Prof. Dr. Dieter Thomaschewski
FH Ludwigshafen

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

United Internet Media AG,
Matthias Ehrlich

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M108 Homburg, Ch. / Lüers, T.: Wertorientiertes Marketing: Durch Marketing den Unternehmenswert steigern, 2007
- M107 Homburg, Ch. / Kuhn, J.: Market Launch Excellence – Wegweiser zum erfolgreichen Markteinführungsmanagement, 2007
- M106 Homburg, Ch. / Fargel, T.: Customer Acquisition Excellence – Systematisches Management der Neukundengewinnung, 2007
- M105 Bauer, H. H. / Exler, S. / Höhner, A.: Neuromarketing – Revolution oder Hype im Marketing?, 2006
- M104 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Toma, D.: Mehrwertorientierte Gestaltung mobiler Dienste im Fahrzeug. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczak, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002

- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002
- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerus M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997

Englische Arbeitspapiere der Management Know-how Serie

- M099e Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternatives to Discounts: What value is attached to sales promotions in the automotive sector?, 2007
- M098e Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Guidelines for Professional Marketing and Sales Planning, 2007
- M096e Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing – An Empirical Study, 2007
- M090e Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – A Guideline for Professional Price Management, 2007
- M087e Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2007
- M086e Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Cooperation Between Marketing and Sales. A Neglected Interface, 2007
- M085e Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Systematic Key-Account-Management , 2007
- M075e Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence – A Guideline for Professional Brand Management, 2007
- M073e Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence – A Guideline for Professional Complaint Management, 2007

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Abstract

Für die meisten Unternehmen ist Ausrichtung der Unternehmensführung am Ziel der Unternehmenswertsteigerung eine Selbstverständlichkeit geworden. Der Wertsteigerungsgedanke macht den Beitrag einzelner Geschäftsbereiche, Strategien und Maßnahmen zur Unternehmenswertsteigerung zum Maßstab unternehmerischen Handelns. Diesem Grundsatz kann sich auch das Marketing nicht länger entziehen. Waren lange Zeit vorökonomische Erfolgsgrößen wie Kundennutzen, Kundenzufriedenheit oder Kundenloyalität ausreichend, um den Erfolg von Marketingmaßnahmen zu belegen, verlangt das Top Management immer häufiger eine finanzielle Rechtfertigung der Investitionen. Gesucht wird der „Return on Marketing“ oder der Wertsteigerungsbeitrag des Marketing.

Der vorliegende Beitrag greift diese Anforderung auf und will einen Leitfaden für die wertorientierte Gestaltung des Marketing bereitstellen. Innerhalb dieses Leitfadens sollen die wesentlichen Grundsätze, Aktivitäten und Managementaufgaben diskutiert werden, die notwendig sind, um das Marketing auf Wertsteigerungen auszurichten. Damit wollen wir zu einem verbesserten Verständnis beitragen, ob und wenn ja wie Marketingmaßnahmen eine Steigerung des Unternehmenswertes bewirken.

Grundlage des Ansatzes ist eine branchenübergreifende Untersuchung von deutschen und österreichischen Aktiengesellschaften. In die Untersuchung fließen sowohl Befragungsdaten als auch objektive Informationen zur Wertentwicklung der Unternehmen am Kapitalmarkt ein. Es zeigt sich, dass Unternehmen den Marktwert steigern können, indem sie das Marketing gezielt auf Wertsteigerungen ausrichten.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| 1. Die Bedeutung des Unternehmenswertes für das Marketing | 1 |
| 2. Wertorientiertes Marketing – Leitfaden zur Erschließung von Wertsteigerungsmöglichkeiten im Marketing | 3 |
| 2.1 Marketing als Treiber von Unternehmenswertsteigerungen..... | 3 |
| 2.2 Der Ansatz zum wertorientierten Marketing im Überblick..... | 6 |
| 2.3 Grundlagen des Ansatzes..... | 9 |
| 3. Bausteine eines wertorientierten Marketing – State of Practice und Erfolgsfaktoren | 13 |
| 3.1 Kundenorientierung – Kundennutzen verstehen und erfüllen..... | 13 |
| 3.2 Ressourcenorientierung – immaterielle Werte im Marketing aufbauen und pflegen..... | 16 |
| 3.3 Wachstumsorientierung – Absatzchancen erkennen und verfolgen..... | 19 |
| 3.4 Produktivitätsorientierung – Verschwendung vermeiden..... | 22 |
| 3.5 Wider der Einseitigkeit – die zentrale Bedeutung der Balance für Unternehmenswertsteigerungen | 26 |
| 4. Bestandsaufnahme in der Unternehmenspraxis | 28 |
| 5. Fazit und Empfehlungen | 34 |
| Literaturverzeichnis | 36 |

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

| | | |
|---------------|--|----|
| Abbildung 1: | Das Shareholder-Value-Netzwerk von Rappaport | 4 |
| Abbildung 2: | Zusammenhang zwischen Marketinggrößen und dem Unternehmenswert .. | 6 |
| Abbildung 3: | Erfolgsauswirkungen bei niedriger, mittlerer und hoher Wertorientierung im Marketing | 12 |
| Abbildung 4: | Unterschiede zwischen Firmen mit hohem bzw. niedrigem Tobin's q in Bezug auf die Kundenorientierung der Marktbearbeitung | 14 |
| Abbildung 5: | Unterschiede zwischen Firmen mit hohem bzw. niedrigem Tobin's q in Bezug auf die Marktorientierung der Marketingimplementierung | 15 |
| Abbildung 6: | Unterschiede zwischen Firmen mit hohem bzw. niedrigem Tobin's q in Bezug auf die Ressourcenorientierung der Marktbearbeitung | 17 |
| Abbildung 7: | Unterschiede zwischen Firmen mit hohem bzw. niedrigem Tobin's q in Bezug auf die Ressourcenorientierung der Marketingimplementierung | 18 |
| Abbildung 8: | Unterschiede zwischen Firmen mit hohem bzw. niedrigem Tobin's q in Bezug auf die Wachstumsorientierung der Marktbearbeitung | 20 |
| Abbildung 9: | Unterschiede zwischen Firmen mit hohem bzw. niedrigem Tobin's q in Bezug auf die Wachstumsorientierung der Marketingimplementierung | 21 |
| Abbildung 10: | Unterschiede zwischen Firmen mit hohem bzw. niedrigem Tobin's q in Bezug auf die Produktivitätsorientierung der Marktbearbeitung | 24 |
| Abbildung 11: | Unterschiede zwischen Firmen mit hohem bzw. niedrigem Tobin's q in Bezug auf die Produktivitätsorientierung der Marketingimplementierung .. | 25 |
| Abbildung 12: | Ausmaß und Ausgeglichenheit der Wertorientierung im Marketing | 28 |
| Abbildung 13: | Ziele der Marketing- und Vertriebsplanung in der Praxis | 29 |
| Abbildung 14: | Die Gestaltungsdimensionen der Shareholder Value-Orientierung im Marketing in der Praxis | 30 |
| Abbildung 15: | Die Modellkomponenten der Wertorientierung im Marketing in der Praxis | 31 |
| Tabelle 1: | Zusammensetzung der Stichprobe | 14 |

1. Die Bedeutung des Unternehmenswertes für das Marketing

Für die meisten Unternehmen ist die Ausrichtung der Unternehmensführung am Ziel der Unternehmenswertsteigerung eine Selbstverständlichkeit. So gaben in der Untersuchung von 2004 82% der deutschen DAX-Unternehmen an, dass die Unternehmenswertsteigerung eine wichtige Zielgröße für das Unternehmen sei (Homburg, Toksal und Gödde 2004).

Der Wertsteigerungsgedanke macht den Beitrag einzelner Geschäftsbereiche, Strategien und Maßnahmen zur Unternehmenswertsteigerung zum Maßstab unternehmerischen Handelns (vgl. u.a. Copeland, Koller und Murrin 2005, Rappaport 1998). Diesem Grundsatz kann sich auch das Marketing nicht länger entziehen. Waren lange Zeit vorökonomische Erfolgsgrößen wie Kundennutzen, Kundenzufriedenheit oder Kundenloyalität ausreichend, um den Erfolg von Marketingmaßnahmen zu belegen, verlangt das Top Management immer häufiger eine finanzielle Rechtfertigung der Investitionen (vgl. u.a. Srivastava, Shervani und Fahey 1998). Gesucht wird der „Return on Marketing“ oder der Wertsteigerungsbeitrag des Marketing (vgl. Ambler 2003).

Die Frage nach der tatsächlichen Wertschaffung im Marketing erhält zusätzliche Relevanz durch die Tatsache, dass Marketingmaßnahmen primär immaterielles Vermögen wie Marken oder stabile Kundenbeziehungen schaffen, welches schwer zu quantifizieren ist. Andere Funktionsbereiche betrachten Marketingbudgets daher oftmals als reinen Kostenblock ohne offensichtlichen Gegenwert und damit als potenzielle „Streichkandidaten“ im Rahmen kurzfristiger Kostensenkungsprogramme.

Der wachsende Rechtfertigungsdruck macht es erforderlich, Marketingentscheidungen stärker am Ziel der Wertsteigerung auszurichten. Wurde bisher implizit angenommen, dass Marketingentscheidungen automatisch zu einer Steigerung des Shareholder Value führen, wächst zusehends die Erkenntnis, dass die Marktbearbeitung gezielter an den marktlichen Wertschöpfungspotenzialen und Werttreibern ausgerichtet werden muss. In der Praxis wirft diese geforderte Wertorientierung jedoch vielerorts Fragen und Probleme auf.

Eine im Jahr 2000 im Auftrag des Deutschen Marketing-Tages durchgeführte Delphie-Studie unter Wissenschaftlern und Praktikern bestätigt dies: Aus praktischer Sicht besteht Bedarf an einem umfassenden Konzept zur Wertorientierung im Marketing, das „[...] die Gesamtheit der marktbezogenen Aktivitäten eines Unternehmens zusammenfasst und einen Bezug zu

finanzwirtschaftlichen und strategischen Messgrößen bildet“ (o.V. 2000, S. 34).

Der vorliegende Beitrag greift diese Anforderung auf und will einen Leitfaden für die wertorientierte Gestaltung des Marketing bereitstellen. Innerhalb dieses Leitfadens sollen die wesentlichen Grundsätze, Aktivitäten und Managementaufgaben diskutiert werden, die notwendig sind, um das Marketing auf Wertsteigerungen auszurichten. Damit wollen wir zu einem verbesserten Verständnis beitragen, ob und wenn ja wie Marketingmaßnahmen eine Steigerung des Unternehmenswertes bewirken.

Nach der Darstellung der wesentlichen Zusammenhänge zwischen Marketingentscheidungen und einer Unternehmenswertsteigerung werden unser Ansatz zum wertorientierten Marketing und seine wesentlichen Grundlagen dargestellt. Anschließend werden die einzelnen Bausteine des Ansatzes gesondert betrachtet und die zentralen Erfolgsfaktoren abgeleitet. Abschnitt 4 fasst die wesentlichen Erkenntnisse zusammen.

2. Wertorientiertes Marketing – Leitfaden zur Erschließung von Wertsteigerungsmöglichkeiten im Marketing

Im Folgenden wollen wir aufzeigen, welches die wesentlichen Stellhebel für eine erfolgreiche Ausrichtung des Marketingmanagements auf Wertsteigerungen sind. Ausgangspunkt unserer Überlegungen ist eine Auseinandersetzung mit dem Konzept des Unternehmenswertes.

2.1 Marketing als Treiber von Unternehmenswertsteigerungen

Nach modernem, finanzwirtschaftlichem Verständnis wird unter dem Unternehmenswert der zukünftige Erfolgswert eines Unternehmens verstanden, der sich durch Diskontierung aller zukünftig zu erwartenden Cash Flows näherungsweise bestimmen lässt (vgl. Brealey und Myers 2002, S. 63ff.). Theoretische Grundlage ist dabei die Bewertung von Wertpapieren auf dem Kapitalmarkt. Wertpapiere werden auf dem Kapitalmarkt mit dem Barwert der zukünftig auf den Titel entfallenden Überschüsse bewertet. Entsprechend wird der Wert eines Unternehmens aus dem Barwert der zukünftig zu erwartenden finanziellen Überschüsse bestimmt.

Aufbauend auf diesem Grundmodell haben Wissenschaftler, Berater und Manager in den vergangenen Jahren verschiedene Konzepte zur Abbildung oder Messung des Unternehmenswertes entwickelt. Am bekanntesten ist wahrscheinlich der in Abbildung 1 dargestellte Ansatz von Rappaport (1998). Rappaport (1998) bestimmt den Wert eines Unternehmens aus sieben Basisgrößen: Dauer des Wertwachstums, Umsatzwachstum, Umsatzrendite, (Erweiterungs-) Investitionen in das Anlage- bzw. Umlaufvermögen, Steuersatz und Kapitalkosten.

Rappaports Modell macht gleichzeitig die strategisch relevanten Stellgrößen zur Steigerung des Unternehmenswertes, die so genannten Werttreiber, deutlich. Werttreiber sind solche operativen Kennzahlen, mit denen das Top-Management die Wertsteigerung gezielt beeinflussen kann.

Auch wenn Werttreiber immer unternehmensspezifisch zu betrachten sind, lassen sich einige übergreifende Aussagen ableiten. Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung des Unternehmenswertmodells kommt dem Verhältnis von Profitabilität, Kapitalkosten und Wachstum eine besondere Bedeutung für den Marktwert des Unternehmens zu. Gerade Wachstum gilt als entscheidende Größe (vgl. Doyle 2000). Denn Wachstum erhöht nicht nur die zukünftigen

Umsätze, sondern ist darüber hinaus eine entscheidende Einflussgröße für die langfristige Erwartungsbildung der Börse. Entscheidend ist, profitabel, d.h. in renditestarken Geschäftsfeldern zu wachsen. Denn nur wenn die wachstumsbedingten Investitionen in zusätzliche Anlagen oder in das Working Capital eine Verzinsung versprechen, die über den Kapitalkosten des Unternehmens liegt, wird zusätzlicher Wert geschaffen. Deshalb gilt gerade profitables Wachstum als zentrale Quelle von Unternehmenswertsteigerungen. Empirische Untersuchungen und auch ein Blick auf die Börsenkurse der Vergangenheit bestätigen dies (vgl. u.a. Kröger et al. 2000). In den vergangenen Jahren hat die Börse vor allem jene Unternehmen belohnt, denen es über Jahre gelungen ist, profitabel zu wachsen.

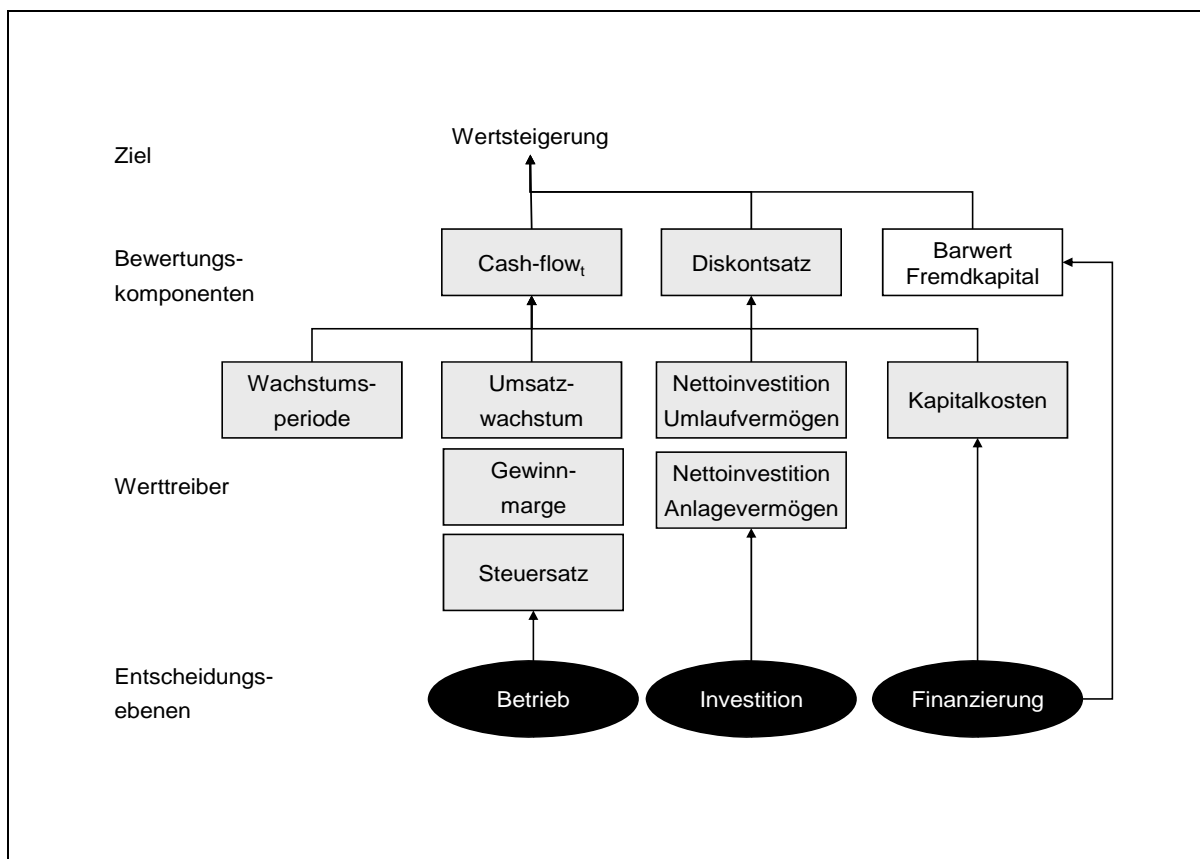


Abbildung 1: Das Shareholder-Value-Netzwerk von Rappaport

Grundlage für die meisten Wachstumsstrategien sind eine Vielzahl von Marketingstrategien und -maßnahmen. Die Bandbreite kann von preispolitischen Maßnahmen und Verkaufsförderungen zur besseren Marktdurchdringung über die Erschließung neuer Absatzmärkte und neuer Vertriebswege bis hin zu Erweiterungen des Produkt- und Leistungsangebotes reichen. Insofern kann geeignetes Marketing als Motor von Wachstum und Unternehmenswert-

steigerungen betrachtet werden.

Die Überlegungen zu strategisch relevanten Treibern des Unternehmenswertes lassen sich marktseitig um nicht-finanzielle Größen, so genannte Leading-Indicators, erweitern. Unser in Abbildung 2 dargestellter Ansatz geht davon aus, dass dauerhafte Wertsteigerungen nur bei echten Wettbewerbsvorteilen möglich sind (vgl. auch Day und Fahey 1990, Rappaport 1998). Diese basieren letztendlich auf der Schaffung von überlegenem Kundennutzen, indem Unternehmen entweder vergleichbare Angebote zu geringeren Kosten oder Angebote mit höherem Nutzen zu vergleichbaren Kosten anbieten (vgl. Homburg und Beutin 2000).

Über die Quellen dauerhafter Wettbewerbsvorteile ist in der Strategie- und Managementliteratur der letzten Jahre viel diskutiert worden. Das moderne Strategieverständnis geht davon aus, dass dauerhafte Vorteile im Produkt-Marktwettbewerb nur bestehen können, wenn Vorteile auf den vorgelagerten Ebenen der Fähigkeiten, Kernkompetenzen oder besonderen Ressourcen erlangt werden. Eine zentrale Rolle spielen dabei immaterielle marktbezogene Ressourcen wie Markenwerte, Kundenbeziehungen oder das Wissen um den Kunden. Die Erfolgsrelevanz marktbezogener Ressourcen ergibt sich einerseits aus ihrer Fähigkeit, die Effektivität und Effizienz der Marktbearbeitung und damit indirekt auch Wachstum, Gewinne und Zahlungsüberschüsse zu steigern. Andererseits tragen sie direkt über den Aufbau von immateriellem Vermögen zur Unternehmenswertsteigerung bei. Dies zeigt sich nicht zuletzt darin, dass bei großen Transaktionen und den Aktienbewertungen von Internetfirmen wie Google, Yahoo und T-Online ein großer Teil des gesamten Unternehmenswertes auf dem Wert von Marken oder Kundenbeziehungen beruht.

Einige Beispiele sollen unsere Überlegungen verdeutlichen. Betrachten wir die Bedeutung von Marken. Starke Marken zeichnen sich zunächst einmal durch eine hohe Markentreue aus, was zukünftige Umsätze sichert und stabilisiert. Marken wie Bang & Olufsen, Nike oder Puma erlauben gleichzeitig ein Preispremium, bei dem Rohertragsquoten von über 50% keine Seltenheit sind. Darüber hinaus können durch einen Transfer etablierter Marken auf neue Produktfelder zusätzliche Einnahmequellen erschlossen werden. Das Paradebeispiel hierfür ist die Marke NIVEA. In den letzten Jahren wurden unter der ursprünglich für den Hautcrememarkt entwickelten Dachmarke Niveau neue Produktfelder wie Deodorant, Duschgel, Körperlotion, Shampoo oder dekorative Kosmetik erschlossen. In der Folge hat sich der Umsatz von NIVEA von 545 Mio. € in 1990 auf 2,5 Mrd. € im Jahr 2001 mehr als

vervierfacht. Neuere Forschung zum Markenwert zeigt zudem, dass Konsumenten die Werbung von imagestarken Marken aufmerksamer verfolgen. Dies steigert letztendlich die Kommunikationseffizienz des Marketing. Insgesamt ist auf Basis bestehender Erkenntnisse zu vermuten, dass der Aufbau starker Marken eine wichtige Voraussetzung für dauerhafte Unternehmenswertsteigerungen darstellt, da sie zukünftige Erträge sichern und Wachstum begünstigen können. Ähnliches gilt für vertrauensvolle Kundenbeziehungen. Arbeiten von Reichheld und Teal (1996) zeigen, dass sich stabile Kundenbeziehungen über eingesparte Akquisitionskosten, sinkende Beziehungskosten und eine geringere Preissensitivität auf die langfristige Rentabilität und das Umsatzwachstum auswirken.

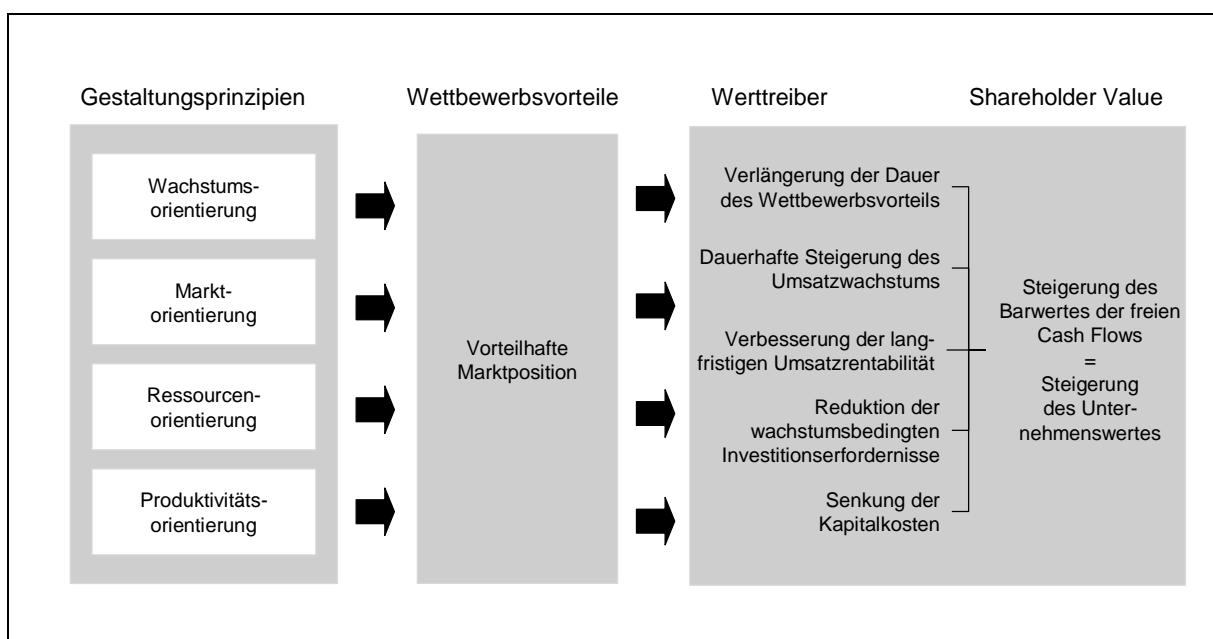


Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Marketinggrößen und dem Unternehmenswert

Insgesamt zeigt sich somit, dass ein wertorientiertes Marketing an verschiedenen Stellen ansetzen kann und muss, um nachhaltige Wertsteigerungen für das Unternehmen zu schaffen. Diese betreffen zum einen direkt die finanziellen Treiber des Unternehmenswertes wie Wachstum oder Rentabilität. Zum anderen gilt es, vorgelagerte marktbezogene Wertsteigerungspotenziale gezielt aufzubauen und im Markt zu „verwerten“.

2.2 Der Ansatz zum wertorientierten Marketing im Überblick

Versucht man die verschiedenen Ansatzpunkte zu systematisieren, so lassen sich vier Basisorientierungen für ein wertorientiertes Marketing ableiten: Kundenorientierung,

Ressourcenorientierung, Wachstumsorientierung und Produktivitätsorientierung.

- Kundenorientierung: *Marketingstrategien und -aktivitäten sind gezielt auf die Befriedigung von Kundenbedürfnissen unter Berücksichtigung der Wettbewerbersfordernisse auszurichten.* Umfassende Marketingforschung (vgl. u.a. Homburg 2004, Kohli und Jaworski 1990, Narver und Slater 1990) in den vergangenen Jahren hat gezeigt, dass eine ausgeprägte Kundenorientierung die Aktivitäten eines Unternehmens auf die Schaffung von überlegenem Kundennutzen fokussiert. Überlegener Kundennutzen als Basis von überlegenen Wettbewerbspositionen ist wiederum eine Grundlage von Wertsteigerungen.
- Ressourcenorientierung: *Autark oder in Kooperation sind Marketingstrategien und -aktivitäten sowie interne Steuerungsmechanismen auf den Aufbau, die Pflege und die Verwertung von überlegenen Marketingressourcen auszurichten.* Mit Ressourcen meinen wir vor allem immaterielle marktbezogene Werte wie Marken, überlegene Marktpositionen, stabile Kundenbeziehungen oder das Wissen über den Kunden und seine Bedürfnisse. Diese müssen sehr langfristig über kontinuierliche Marketinganstrengungen aufgebaut werden. Sie sind die Basis für eine effizientere und effektivere Marktbearbeitung und damit für eine dauerhafte Wertsteigerung unverzichtbar.
- Wachstumsorientierung: Wachstumsorientierung meint *ein konsequentes Streben im Unternehmen nach zusätzlichen Wachstumfeldern.* Dazu sind Wachstumspotenziale frühzeitig zu erkennen und konsequent zu verfolgen. Gleichzeitig sind intern wachstumsfördernde Rahmenbedingungen zu schaffen.
- Produktivitätsorientierung: *Bestehende Ineffizienzen im Marketing sind zu beseitigen, andererseits sind Maßnahmen zu ergreifen, die die Effektivität der Marktbearbeitung steigern.* Dies impliziert oftmals ein ausgefeilteres Marketing-Controlling. Es müssen im Rahmen einer produktivitätsorientierten Marketinggestaltung Informationen und Kennzahlen zur Effizienz und Effektivität der Marketingmaßnahmen bereit gestellt werden.

Während die Kunden- und die Ressourcenorientierung in unserem Ansatz im Wesentlichen den Aufbau von marktlichen Wertsteigerungspotenzialen begünstigen und damit in einer Art „Vorsteuerfunktion“ an der Zielsetzung „zukünftige Verdienstquellen sichern“ ansetzen, ist es

Aufgabe der Wachstums- und Produktivitätsorientierung im Marketing, die Wertsteigerungspotenziale in profitables Wachstum umzusetzen und „Geld zu verdienen“.

Diese vier Basisorientierungen bezeichnen wir als fundamentale strategische Grundhaltungen im Marketing, die sich in einer spezifischen Form der Gestaltung und Umsetzung von Marketingstrategien niederschlagen sollten. D.h., wir verstehen wertorientiertes Marketing als umfassendes Konzept, das sowohl strategische und operative Marktbearbeitungsaktivitäten als auch die innerbetrieblichen Managementaufgaben zu deren Umsetzung umfasst. Damit folgen wir der wesentlichen Erkenntnis, dass dauerhafte Wertsteigerungen nur bei einer konsequenten Verankerung des Wertsteigerungsgedankens in den Strategien und auch in den Planungs-, Steuerungs- und Anreizsystemen des Unternehmens möglich sind.

Wesentlich für das Verständnis der Wertorientierung im Marketing sind die Beziehungen zwischen den Basisorientierungen. Zwischen den Orientierungen bestehen auf der einen Seite Trade-Off-Beziehungen. Eine einseitige Wachstumsorientierung setzt beispielweise Überinvestitionsanreize in nicht rentable Projekte, die vielleicht kurzfristig den Umsatz, nicht aber den langfristigen Unternehmenswert steigern. Zudem sind aggressive Wachstumsstrategien oftmals mit steigenden Komplexitätskosten oder hohen Marketing- und Vertriebsaufwendungen verbunden, die die positiven Effekte überwiegen. Auf der anderen Seite können sich die Orientierungen verstärken. Kunden- und ressourcenorientierte Verhaltensweisen sind eine wesentliche Basis für einen produktiven Mitteleinsatz. Denn diese schaffen höhere Zufriedenheit und Kundentreue, die sich über mit zunehmender Dauer der Geschäftsbeziehung abnehmenden Vertriebskosten positiv auf die Marketingproduktivität auswirken. Wertorientierung im Marketing darf daher nicht eindimensional sein. Es geht vielmehr darum, sämtliche Basisorientierungen gleichzeitig zu berücksichtigen, wobei einzelne Orientierungen je nach Unternehmensstrategie sicherlich unterschiedlich stark gewichtet sein können.

Bevor im Folgenden die vier Basisorientierungen der Wertorientierung im Marketing im Detail diskutiert werden, wollen wir zunächst die methodischen und empirischen Grundlagen des Ansatzes aufzeigen.

2.3 Grundlagen des Ansatzes

Der Ansatz zum wertorientierten Marketing ist aus einer Reihe von qualitativen Interviews mit Marketingexperten und Managern sowie einer umfassenden empirischen Datenerhebung deutscher und österreichischer Aktiengesellschaften hervorgegangen. Mit der Datenerhebung sollte *zum einen* erfasst werden, welche Marketingstrategien und -maßnahmen in den Unternehmen gewählt werden und wie Entscheidungen im Marketing herbeigeführt und gesteuert werden. Dazu wurden Marketing- und Vertriebsverantwortliche schriftlich befragt. *Zum anderen* sollte der Zusammenhang zwischen den gewählten Marketingstrategien und -maßnahmen und der Steigerung des Unternehmenswertes untersucht werden, um besonders wertsteigernde Ansätze abzuleiten. Die schriftlich erhobenen Informationen wurden daher um objektive Daten zur Wertentwicklung des Unternehmens am Kapitalmarkt ergänzt. Neben Informationen zum Börsenkurs (z.B. Jahresendkurs, Anzahl der frei verfügbaren Aktien, Marktkapitalisierung) wurden zusätzlich wichtige Jahresabschlussinformationen aus der renommierten Bloomberg-Datenbank entnommen. Zu den entnommenen Jahresabschlussdaten zählen Bilanzgrößen und Daten der Gewinn- und Verlustrechnung wie die Bilanzsumme, der Buchwert des Eigen- und Fremdkapitals oder der Umsatz, aber auch aggregierte Kennzahlen wie die Umsatzrendite oder die Eigenkapitalrendite. Als Grundlage dieser Informationen wurde – sofern verfügbar – der Konzernabschluss gewählt. Hierfür sprechen zwei Gründe: Erstens spiegelt der Konzernabschluss die Vermögenslage aus Sicht der Anteilseigner wider. Zweitens sind steuerliche Aspekte im Konzernabschluss von nachrangiger Bedeutung, so dass dieser dem Anspruch des *True and Fair View* besser Rechnung trägt (Bühner 1993, S. 752). Stichtag unserer Betrachtung war der 31.12.2003. Dieser Bezugszeitraum korrespondiert mit den durch die Befragung erhobenen Daten.

Tabelle 1 zeigt die Zusammensetzung der Stichprobe. Es sind Unternehmen aus allen 11 Branchensegmenten der Deutschen Börse sowie aus verschiedenen Größenklassen vertreten. Befragt wurden überwiegend hochrangige Unternehmensverantwortliche. Somit kann sowohl in Bezug auf die Zusammensetzung der betrachteten Unternehmen als auch in Bezug auf die Befragten von einer umfassenden Datenlage ausgegangen werden.

| <i>Verteilung nach Branchen – Unternehmen (in %)</i> | | | |
|---|-----|----------------------------|-----|
| Automobil | 11% | Medien | 1% |
| Grundstoffe | 1% | Pharma & Medizin | 9% |
| Chemie | 6% | Handel | 13% |
| Bau/Baustoffe | 6% | Software | 3% |
| Konsumgüter | 9% | Technologie | 7% |
| Genuss- und Nahrungsmittel | 3% | Telekommunikation | 4% |
| Industriegüter | 13% | Transport und Logistik | 4% |
| Maschinenbau | 7% | Ver- und Entsorgung | 3% |
| <i>Verteilung nach Umsatzklassen – Unternehmen (in %)</i> | | | |
| < 50 Millionen € | 11% | 250 bis 499 Millionen € | 8% |
| 50 bis 99 Millionen € | 8% | 500 bis 999 Millionen € | 9% |
| 100 bis 249 Millionen € | 22% | 1.000 Millionen € und mehr | 42% |
| <i>Verteilung nach Anzahl der Mitarbeiter (MA) – Unternehmen (in %)</i> | | | |
| < 250 MA | 9% | 2.500 bis 9.999 MA | 12% |
| 250 bis 999 MA | 18% | 10.000 MA und mehr | 40% |
| 1.000 bis 2.499 MA | 21% | | |
| <i>Verteilung der Befragten nach Position und Berufserfahrung – Befragte (in %)</i> | | | |
| Vorstand/Geschäftsführer | 6% | bis 5 Jahre | 3% |
| Leiter Geschäftseinheit | 8% | über 5 bis 10 Jahre | 30% |
| Marketing-/Vertriebsleiter | 72% | über 10 Jahre bis 15 Jahre | 21% |
| Sonstige | 14% | über 15 Jahre | 46% |

Tabelle 1: Zusammensetzung der Stichprobe

Um den Zusammenhang zwischen den gewählten Marketingstrategien und der Unternehmenswertsteigerung abzubilden, ist ein Erfolgsmaßstab notwendig, der die Wertentwicklung der betrachteten Unternehmen wiedergibt. In der vorliegenden Untersuchung greifen wir auf Tobin's q als Maß für Wertsteigerungen zurück. In den vergangenen Jahren ist eine breite Anzahl von marketingrelevanten Fragestellungen mit Hilfe von Tobin's q analysiert worden (vgl. Anderson, Fornell und Mazvancheryl 2004).

Tobin's q stellt den Quotienten aus dem aktuellen Unternehmenswert und dem Wiederbeschaffungswert (WA) des Unternehmens dar. Der Unternehmenswert wird üblicherweise in den Marktwert des Eigenkapitals (MW_{EK}) und den Marktwert des Fremdkapitals (MW_{FK}) unterteilt, so dass sich folgende Berechnungsformel für Tobin's q ergibt (vgl. u.a. Brealey und Myers 2002):

$$q = \frac{MW_{EK} + MW_{FK}}{WA}$$

Die Kennzahl Tobin's q überträgt die Grundidee eines investitionstheoretischen Vergleichs zwischen dem Barwert der Rückflüsse einer Investition (Marktwert) und den dafür notwendigen Investitionsausgaben (Aktiva) auf die Unternehmensbewertung (vgl. Günther 1997, S. 221). Der Barwert der Investitionsrückflüsse wird über den aktuellen Marktwert abgebildet, gemessen als Börsenwert zu einem bestimmten Zeitpunkt zzgl. des Wertes des Fremdkapitals. Das notwendige Investment wird über die Aktiva des Unternehmens gemessen.

Für Unternehmen ohne vorteilhafte Wettbewerbsposition sind q -Werte in der Nähe von Eins zu erwarten, da Investitionen unter diesen Umständen lediglich ihre Kapitalkosten verdienen. Die erwarteten Erträge entsprechen genau den Kosten der Investition. Demgegenüber sind q -Werte größer als Eins ein Indiz für Investitionsmöglichkeiten mit positiven Kapitalwerten. In diesen Fällen bewertet der Kapitalmarkt das Unternehmen mit einem Aufschlag gegenüber dem Wert der aktuellen Aktiva. Dieser Aufschlag entspricht oftmals dem Wert von immateriellem Vermögen wie Marken oder Kundenbeziehungen. Diese sind nicht in der Bilanz und damit den Aktiva des Unternehmens enthalten, spielen jedoch bei der Unternehmensbewertung eine wichtige Rolle, da gerade von diesen Vermögenswerten zukünftige Erträge zu erwarten sind.

Für die weiteren Analysen haben wir die befragten Unternehmen anhand der Höhe von Tobin's q in drei gleich große Gruppen eingeteilt. Gruppe 1 umfasst dabei das Drittel mit niedrigen, Gruppe 2 jenes mit mittleren und Gruppe 3 jenes mit hohen q -Werten. Eine gruppenspezifische Auswertung der Mittelwerte und der Mediane zeigt, dass das untere Drittel der Unternehmen mit 0,92 (Md=0,95 für Gruppe 1) im Schnitt q -Koeffizienten von unter 1 aufweist und damit Firmenwert vernichtet hat. Dagegen konnten die Top-33% mit einem Durchschnittswert von 1,86 (Md=1,57) zusätzlichen Wert für die Anteilseigner

schaffen. Die Aktivitäten dieser „Werterzeuger“ wurden anschließend für jede Dimension unseres Modells mit denen der unteren 33% verglichen. Über einen t-Test wurde analysiert, welche Aktivitäten und Instrumente *Werterzeuger* signifikant intensiver einsetzen.

Die Ergebnisse unseres Vergleichs sowie die zentralen Anforderungen an ein wertorientiertes Marketing sollen im Folgenden dargestellt werden. Bevor wir jedoch im Detail auf unseren Ansatz eingehen, wollen wir an dieser Stelle die Erfolgsauswirkungen näher betrachten. Wir haben dazu die im Rahmen der Studie untersuchten Unternehmen in drei Klassen unterteilt: in jene mit einer niedrigen, jene mit einer mittleren und jene mit einer hohen Wertorientierung im Marketing. In Abhängigkeit des Grades der Wertorientierung im Marketing haben wir anschließend verschiedene Erfolgskennzahlen berechnet. Die Ergebnisse sind in Abbildung 3 darstellt.

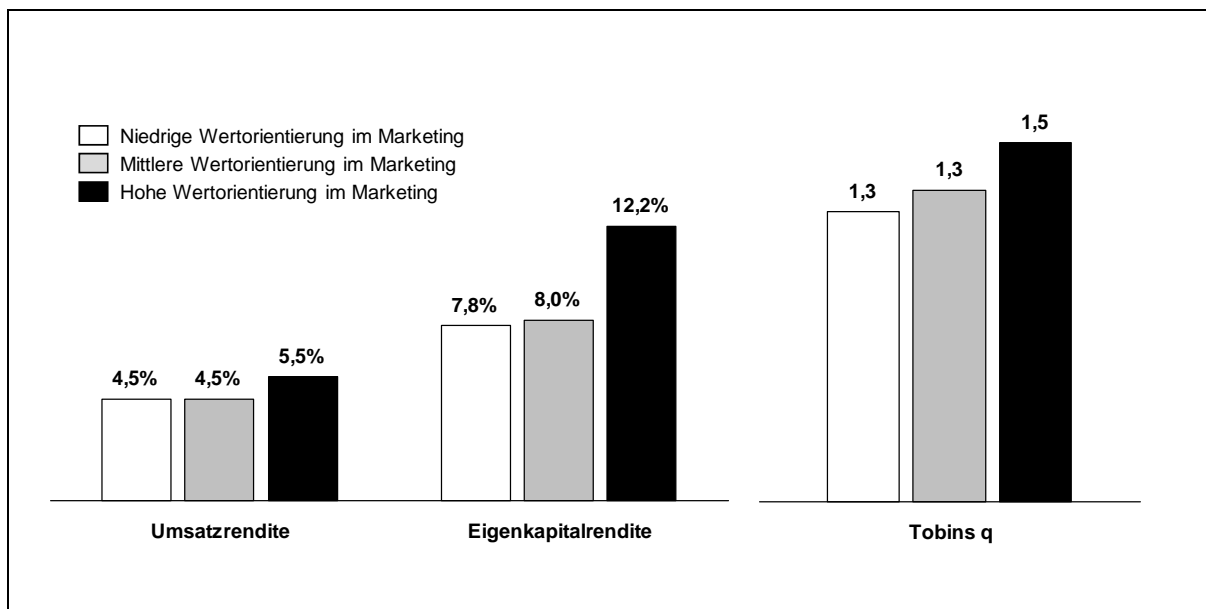


Abbildung 3: Erfolgsauswirkungen bei niedriger, mittlerer und hoher Wertorientierung im Marketing

Es zeigt, sich das Unternehmen, die ihr Marketing gezielt auf Wertsteigerungen ausrichten, nicht nur erfolgreicher am Markt agieren, sondern auch von der Börse mit einem Aufschlag bewertet werden. In den folgenden Abschnitten wollen wir vorstellen, was diese erfolgreichen Unternehmen im Marketing anders bzw. besser machen.

3. Bausteine eines wertorientierten Marketing – State of Practice und Erfolgsfaktoren

3.1 Kundenorientierung – Kundennutzen verstehen und erfüllen

Echte Kundenorientierung ist die erste zentrale Anforderung an ein wertorientiertes Marketing. Es besteht heute kein Zweifel mehr daran, dass Kundenorientierung über eine bedürfnisgerechte Produkt- und Leistungsentwicklung sowie die adäquate Gestaltung von Schnittstellen zwischen Kunde und Unternehmen den Unternehmenserfolg erhöht. Kundenorientierung bedeutet zunächst einmal, den Kunden und seine Wünsche zu kennen. Kundenbedürfnisse sind jedoch keinesfalls homogen und stabil. Im Rahmen marktorientierter Strategien kann es unter Umständen notwendig sein, den Markt zu segmentieren und differenziert zu bearbeiten. Gleichzeitig müssen kundenorientierte Strategien flexibel auf veränderte Markterfordernisse reagieren. Heutige Absatzmärkte sind zum großen Teil durch eine hohe Dynamik gekennzeichnet, die sich u.a. darin äußert, dass Kunden ihre Präferenzen in immer kürzeren Zeitabständen ändern.

Neben der Marktbearbeitung bietet die Gestaltung der Unternehmensführung zahlreiche Ansatzpunkte zur Steigerung der Kundenorientierung. Dies gilt insbesondere für Steuerungskennzahlen. Eine an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden ausgerichtete Marktbearbeitung muss mit kundenbezogenen Steuerungsgrößen verbunden sein. Hierbei spielen z.B. Kundenbefragungen und daraus abgeleitete Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungs-Kennzahlen eine große Bedeutung.

Abbildung 4 stellt die Unterschiede für die *Kundenorientierung der Marktbearbeitung* dar. Deutlich wird, dass sich erfolgreiche Unternehmen bei der Entwicklung von Marketingstrategien, der Gestaltung und auch der Bepreisung von Produkten und Leistungen deutlich stärker an den aktuellen Kundenbedürfnissen orientieren.

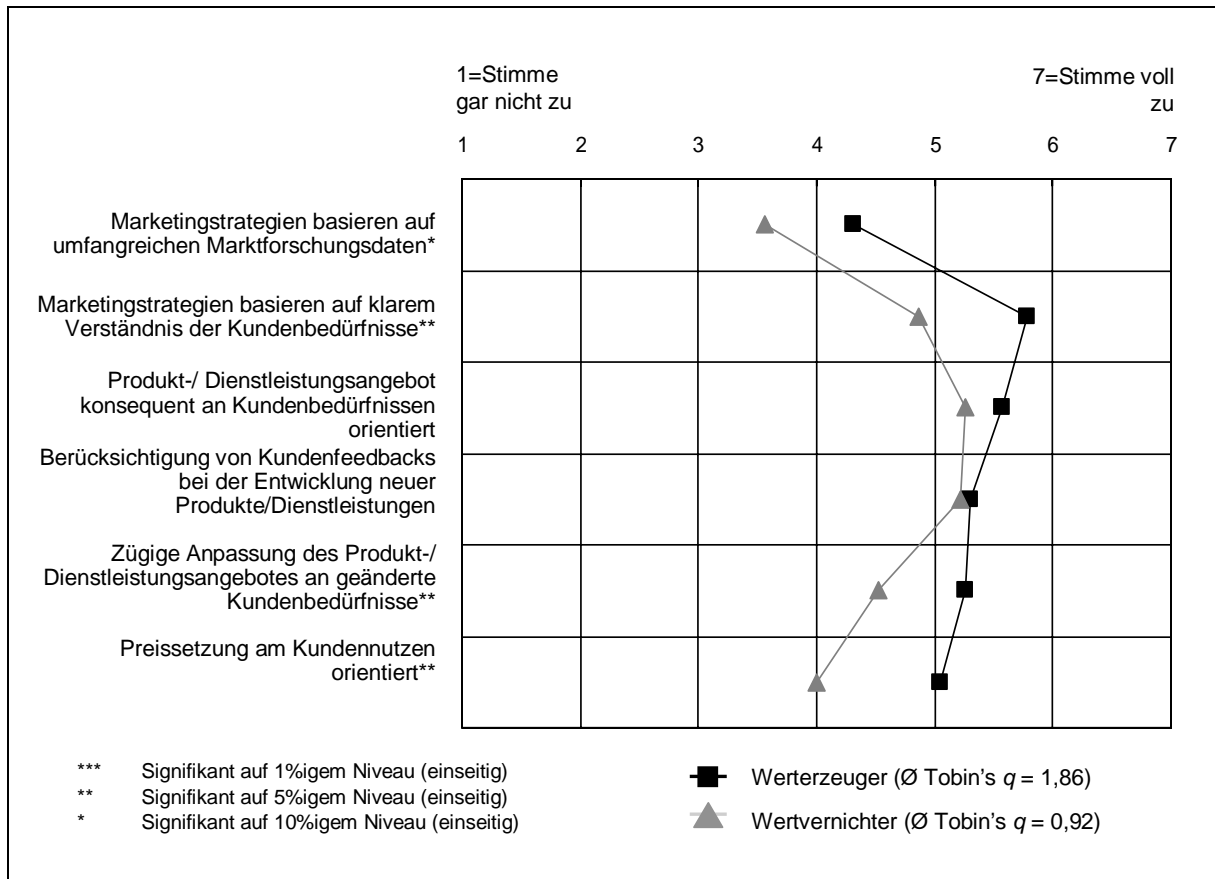


Abbildung 4: Unterschiede zwischen Firmen mit hohem bzw. niedrigem Tobin's q in Bezug auf die Kundenorientierung der Marktbearbeitung

Besonders offensichtlich ist der Unterschied bei der Preissetzung. Zentrales Ziel einer *Marktorientierung* ist die Schaffung von überlegenem Kundennutzen (vgl. Narver und Slater 1990). Überlegener Kundennutzen ist jedoch erst dann erfolgswirksam, wenn es gelingt, diesen in Form höherer Preise am Markt durchzusetzen. Indem Unternehmen mit hohen q -Werten die Preisbildung deutlich stärker am Kundennutzen ausrichten, scheint es ihnen besser zu gelingen, Zahlungsbereitschaften und damit geschaffene Wertschöpfungspotenziale abzuschöpfen. Dieses Ergebnis zeigt die enorme Bedeutung der Preisbildung für den Shareholder Value (vgl. Doyle 2000, S. 257ff., Koschate, Lüers und Fuchs 2003, Marn und Rosiello 1992).

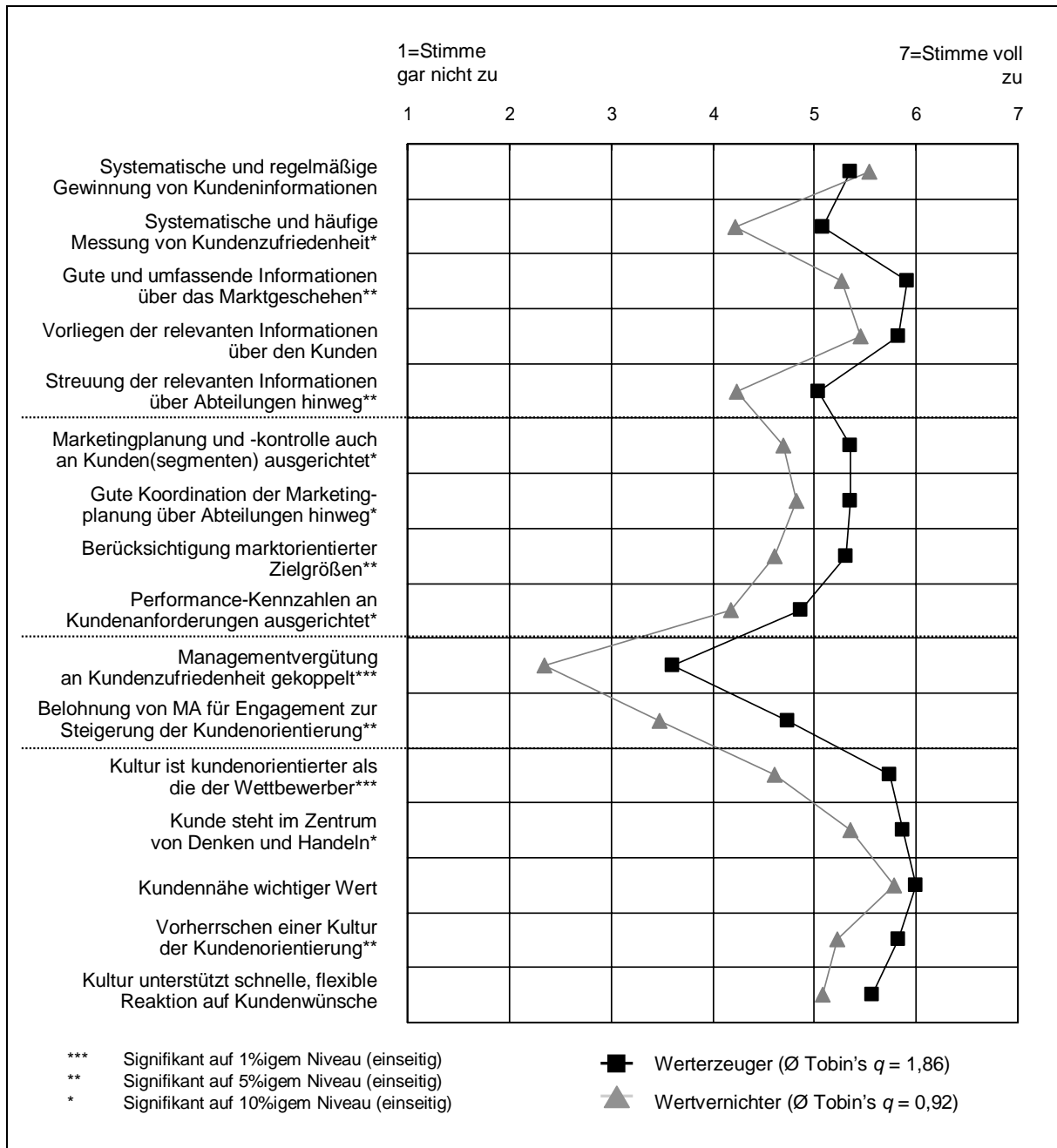


Abbildung 5: Unterschiede zwischen Firmen mit hohem bzw. niedrigem Tobin's q in Bezug auf die Marktorientierung der Marketingimplementierung

Die bedürfnisgerechte Marktbearbeitung geht, wie Abbildung 5 zeigt, mit einer stärkeren Verankerung der Kundenorientierung im Marketing- und Vertriebsbereich einher. Wertzeuger sind besser über den Kunden und seine Bedürfnisse informiert und verteilen dieses Wissen systematischer in der Organisation. Gleichzeitig schaffen sie über kundenorientierte Kennzahlen, Anreizsysteme sowie Werte und Normen die notwendigen internen Voraussetzungen für eine bedürfnisgerechte Marktbearbeitung.

3.2 Ressourcenorientierung – immaterielle Werte im Marketing aufbauen und pflegen

Kundenorientierung richtet das Augenmerk des Unternehmens auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden. Demgegenüber steht die *Ressourcenorientierung*, die den Blick stärker nach innen auf die besonderen Fähigkeiten und Kompetenzen des Unternehmens richtet. Im Vordergrund stehen der Aufbau und die Pflege von Marketingressourcen. Diese sind das Ergebnis kontinuierlicher Investitionen in Marketingprogramme. Insbesondere Markenwerte lassen sich nur langfristig durch aufwendige Kommunikationsmaßnahmen aufbauen. Somit erhält die Reinvestition von Unternehmensgewinnen in die Entwicklung einer Ressourcenbasis eine hohe Bedeutung im Rahmen der ressourcenorientierten Perspektive. Aufgabe der Unternehmensführung ist es dann, die vorhandene Ressourcenbasis erfolgreich am Markt einzusetzen. Dies wird bei vielen Unternehmen eine weit intensivere Auseinandersetzung mit den vorhandenen und zukünftig wichtigen Marketingressourcen erfordern.

Die Auseinandersetzung muss mit der Identifizierung, der Messung und der Bewertung der Marketingressourcen beginnen. Hieraus entsteht zum einen die Notwendigkeit eines entsprechenden Informationssystems, das Informationen über die eigenen Stärken, Schwächen und Fähigkeiten, aber auch über mögliche Verwertungszwecke bereitstellt. Andererseits sind Kennzahlen für die Steuerung und Kontrolle der Ressourcen notwendig. Besondere Relevanz erhalten in diesem Zusammenhang Kennzahlen wie der Marken- oder Kundenwert. Zum einen schaffen sie eine direkte Verbindung zum Unternehmenswert (vgl. Ambler 2003), zum anderen erfassen sie auch die langfristigen Effekte von Marketingmaßnahmen und können damit als Gegengewicht zu der häufig beobachtbaren Orientierung an Quartals- oder Jahresergebnissen fungieren. Letztendlich ist auch ein Wandel des Unternehmensverständnisses notwendig, der sich u.a. in einem klaren Verständnis der Bedeutung von Marketingressourcen sowie in einer Identifikation mit den vorhandenen Marketingressourcen äußert.

Die in Abbildung 6 dargestellten Ergebnisse unseres Vergleiches von Werterzeugern und Wertvernichtern bestätigen diese Argumentation.

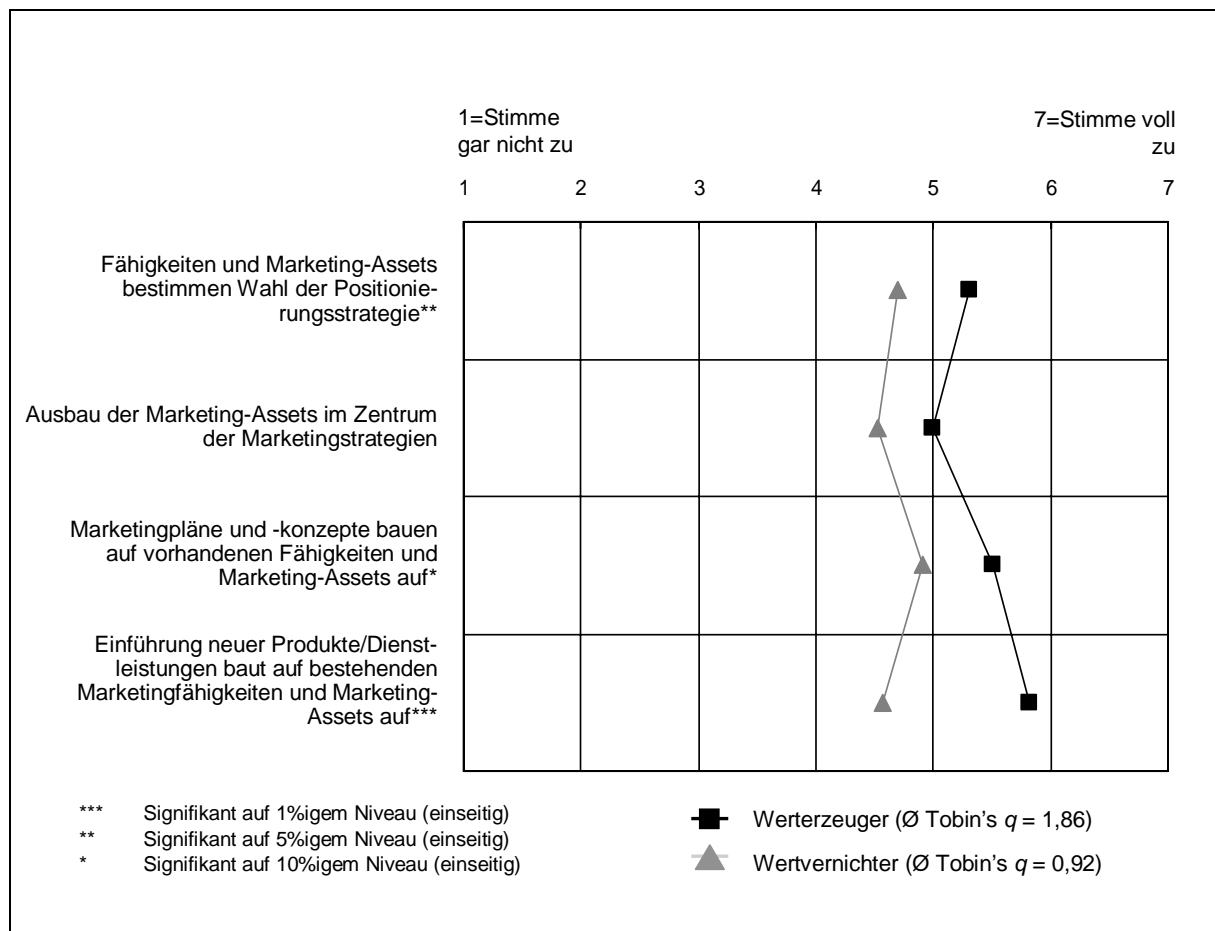


Abbildung 6: Unterschiede zwischen Firmen mit hohem bzw. niedrigem Tobin's q in Bezug auf die Ressourcenorientierung der Marktbearbeitung

Werteszeuger greifen bei Marketingkonzepten und Neuproduktentwicklungen deutlich intensiver auf vorhandene Fähigkeiten und vorhandenes Know-how zurück. Angesichts hoher Entwicklungs- und Einführungskosten sowie hoher Flop-Raten (vgl. o.V. 2005, S. 38) kann hierdurch der Erfolg von Neuprodukteinführungen erhöht werden.

Zudem räumen erfolgreiche Unternehmen der Erkennung und dem Aufbau von Marketingfähigkeiten und Marketing Assets einen deutlich höheren Stellenwert ein (vgl. Abbildung 7).

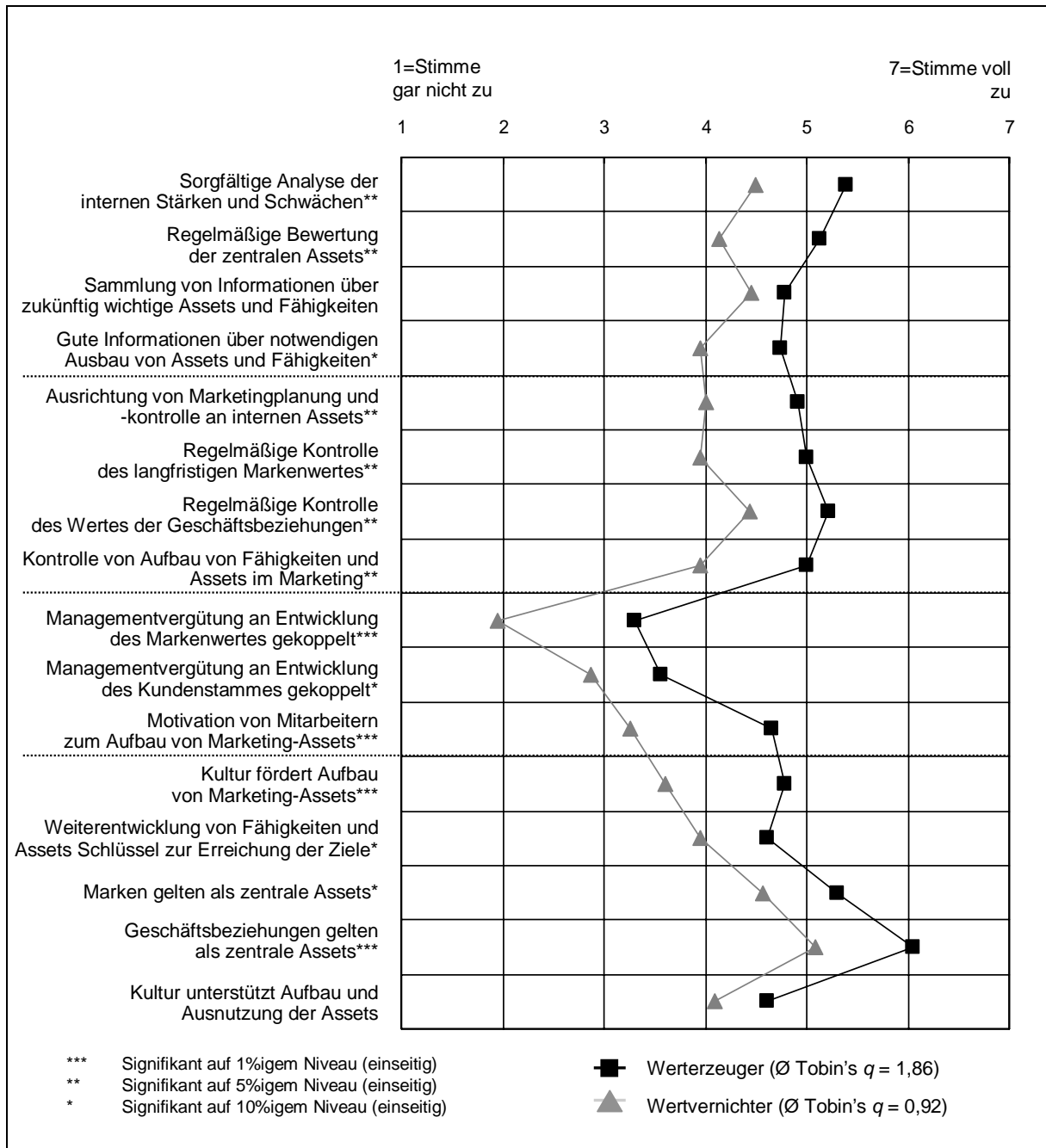


Abbildung 7: Unterschiede zwischen Firmen mit hohem bzw. niedrigem Tobin's q in Bezug auf die Ressourcenorientierung der Marketingimplementierung

Signifikante Unterschiede ergeben sich vor allem im Hinblick auf die Steuerungssysteme, die Anreizsysteme sowie die Normen und Werte. Erfolgreiche Unternehmen schaffen über konsistente Anreizsysteme eine deutlich stärkere Motivation zum Aufbau von Marketing Assets. Außerdem zeugt die stärker ausgeprägte Ressourcenorientierung der Kultur von einem tieferen Verständnis der Erfolgsrelevanz von Marketingfähigkeiten und Marketing Assets. Schließlich trennen die Variablen „regelmäßige Kontrolle des langfristigen Markenwertes“

und „regelmäßige Kontrolle des langfristigen Wertes von Geschäftsbeziehungen“
Werterzeuger von Wertvernichtern.

3.3 Wachstumsorientierung – Absatzchancen erkennen und verfolgen

Die *Wachstumsorientierung* beschreibt eine strategische Grundhaltung, die u.a. Fragen der Marktbearbeitung, der Managementsysteme und der Kultur beinhaltet. Erfahrungen von Wachstumsunternehmen zeigen, dass dauerhaftes Wachstum eine klare Strategie voraussetzt. Erfolgreiche Unternehmen gestalten mit vorausschauendem Handeln die Zukunft: Sie antizipieren Chancen und Risiken, richten ihr Unternehmen klar auf Wachstumsmärkte aus und nutzen ihr vorhandenes Wissen, um Weichen für die Zukunft zu stellen.

Ziel ist es, fortlaufend neue Wachstumsoptionen aufzubauen und zu erschließen. Dazu sind auch die richtigen Informationen notwendig, welche das Management dabei unterstützen, relevante Umfeldveränderungen und neue Wachstumschancen frühzeitig zu antizipieren. Neben dem Informationssystem sind das Steuerungs- und Kontroll- sowie das Anreizsystem zielkonform zu gestalten. Für das Steuerungs- und Kontrollsystem bedeutet dies in erster Linie, dass klare Kennzahlen zur Messung des Wachstums vorliegen sollten. Zudem sollten nach Baghai et al. (1996, S. 54) über ein auf Wachstum ausgerichtetes Anreizsystem klare Leistungsanreize für herausragende Leistungen gesetzt werden: „Growth is hard work, so the pay-off must be clear“. Hierzu sind z.B. variable Vergütungsbestandteile an die Erreichung der Wachstumsziele zu koppeln (vgl. Doyle 2000, S. 140). Schließlich bedarf es oftmals einer kulturellen Veränderung. Da Wachstumsinitiativen mit Unsicherheit verbunden sind, hebt die Literatur vor allem drei Eigenschaften einer wachstumsorientierten Kultur hervor: Risikobereitschaft, Proaktivität und unternehmerisches Denken.

Abbildung 8 stellt die Unterschiede zwischen Werterzeugern und Wertvernichtern für die *Wachstumsorientierung der Marktbearbeitung* dar. Im Kern wird deutlich, dass Unternehmen, die zusätzlichen Wert für ihre Aktionäre schaffen, ihre Marketingstrategien entschlossener auf Wachstum ausrichten. Diese Entschlossenheit zeigt sich u.a. darin, dass ehrgeizige Wachstumsziele verfolgt werden und Ressourcen in die Erschließung von Wachstumschancen investiert werden.

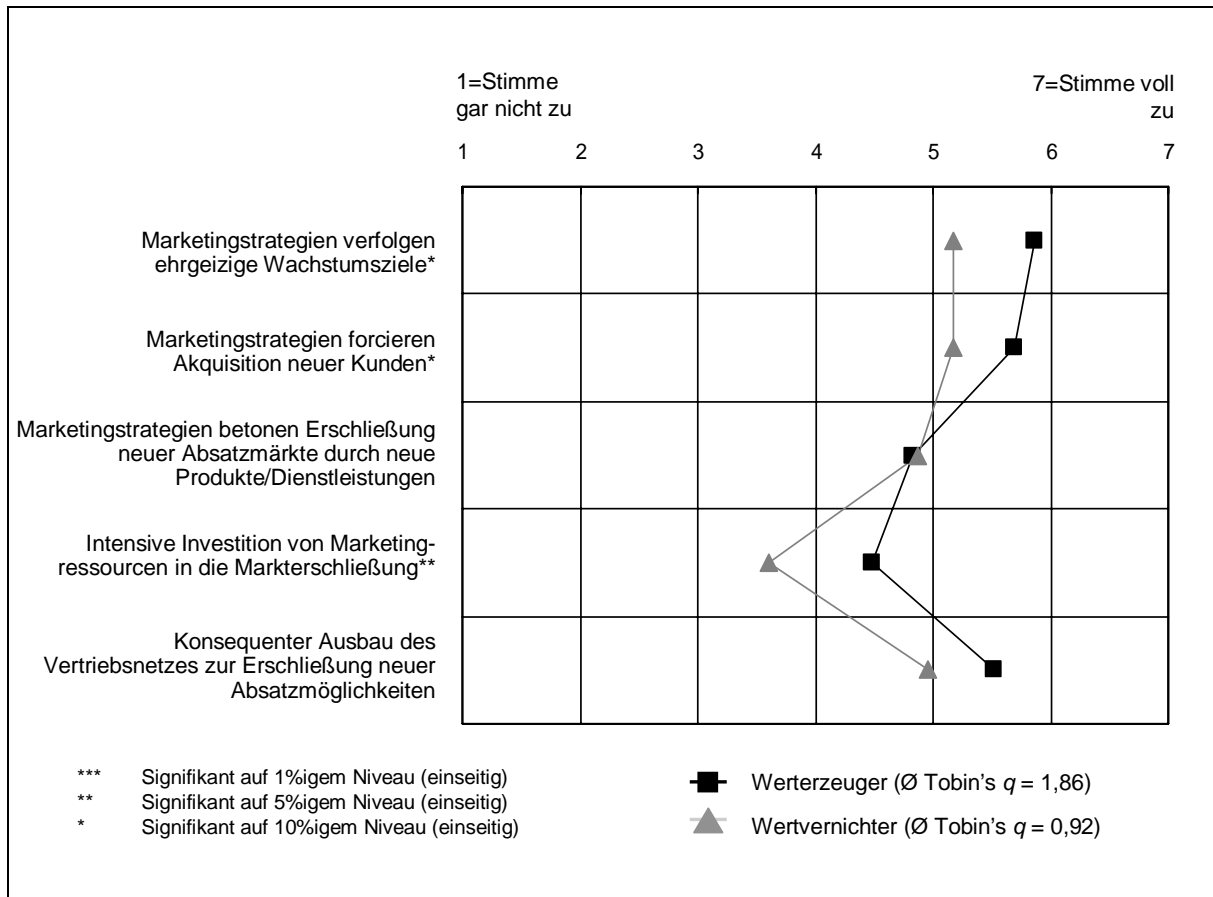


Abbildung 8: Unterschiede zwischen Firmen mit hohem bzw. niedrigem Tobin's q in Bezug auf die Wachstumsorientierung der Marktbearbeitung

Deutliche Unterschiede werden auch im Hinblick auf die Wachstumsorientierung der Marketingimplementierung sichtbar, insbesondere bei der Veranlassung von korrigierenden Maßnahmen (vgl. Abbildung 9). Erfolgreiche Unternehmen reagieren offensichtlich zügiger, wenn gesetzte Wachstumsziele nicht erreicht werden. Unsere Ergebnisse belegen damit die Aussage von Kröger et al. (2000, S. 69), wonach entschlossenes Wachstumsstreben ein zentraler Erfolgsfaktor dauerhafter Unternehmenswertsteigerungen sei.

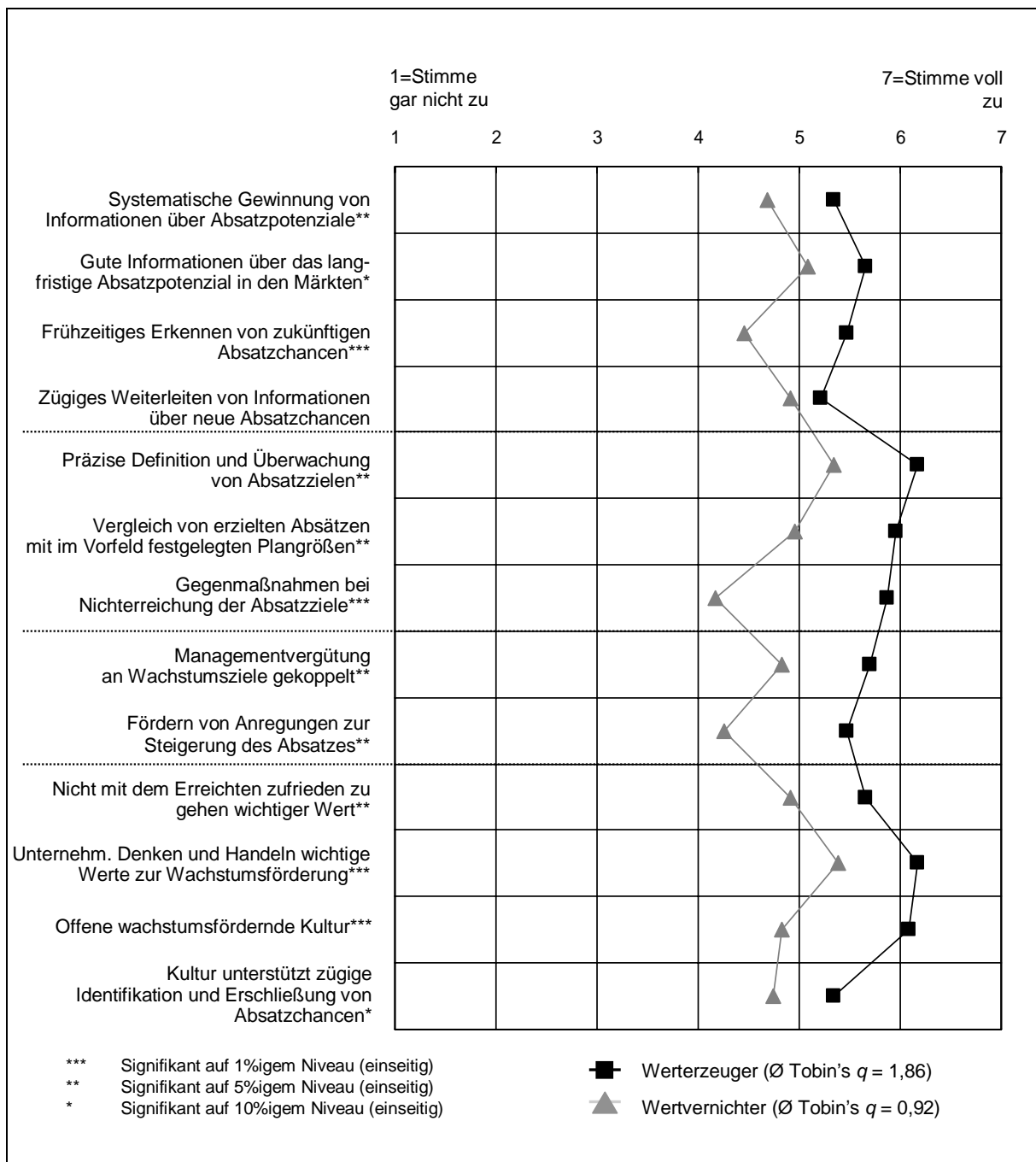


Abbildung 9: Unterschiede zwischen Firmen mit hohem bzw. niedrigem Tobin's q in Bezug auf die Wachstumsorientierung der Marketingimplementierung

Darüber hinaus scheint es wichtig zu sein, durch Anpassung der Anreizsysteme und Kultur ein wachstumsfreundliches Klima zu schaffen (vgl. auch Baghai et al. 1996). In der Literatur gelten unternehmerisches Denken und Handeln, Offenheit, Risikobereitschaft sowie ein beständiger Ansporn als zentrale Erfolgsfaktoren. Unsere Untersuchung deckt sich in vielen Bereichen mit diesen Ergebnissen.

3.4 Produktivitätsorientierung – Verschwendung vermeiden

Bisher haben wir insbesondere Maßnahmen zur Umsatzverbesserung diskutiert. Aber auch Effizienzsteigerungen sind ein entscheidender Faktor für Wertsteigerungen: „Getting rid of unprofitable products, getting rid of unprofitable customers, getting out of unprofitable markets are some of the most effective means of improving returns to shareholders“ (vgl. Pitman 2003, S. 43). Auch eine Untersuchung von Homburg, Daum und Lehnhäuser (1996) zeigt, dass im Marketingbereich noch große Produktivitätsreserven brach liegen.

Aufgabe eines wertorientierten Marketing muss es somit sein, *Marketingstrategien und -aktivitäten auf die Steigerung der Marketingproduktivität auszurichten*. Nach weit verbreiteter Meinung liegt der Schlüssel hierzu in einer Fokussierung des Mitteleinsatzes (vgl. Homburg und Daum 1997, Homburg, Schäfer und Schneider 2006). Eine Fokussierung des Mitteleinsatzes impliziert zum einen eine Konzentration der Marktbearbeitung auf potenzialstarke Märkte, Produkte oder Kundensegmente, zum anderen aber auch den konsequenten Rückzug aus verlustreichen Märkten oder Segmenten. Vor allem im Bereich der Produktpolitik bieten sich zahlreiche Ansatzpunkte zur Fokussierung des Mitteleinsatzes. So ist in vielen Unternehmen eine ausufernde Variantenvielfalt zu beobachten, die mit hohen Komplexitätskosten für Fertigung, Auftragsbearbeitung und Logistik verbunden ist. Rommel et al. (1993) stellen für einen Automobilhersteller fest, dass bis zu 20% der Gesamtkosten durch die Sortimentskomplexität erzeugt werden. Folglich sind die Begrenzung der Variantenvielfalt und die regelmäßige Bereinigung des Leistungsangebotes um unprofitable Angebote von hoher Bedeutung für eine produktivitätsorientierte Marktbearbeitung. Ein praktisches Beispiel hierfür liefert das „Brand Focus“-Programm von Unilever, das weltweit eine Konzentration der Marketingressourcen auf wenige starke Marken vorsieht, um langfristig ein größeres profitables Wachstum zu erzielen (vgl. Stach 2002). Neben der Konzentration auf profitable Produkte besteht ein weiteres Merkmal einer produktivitätsorientierten Marktbearbeitung in der Priorisierung und differenzierten Bearbeitung von Kunden. Der im Rahmen der Kunden- und Ressourcenorientierung angestrebte Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen ist nur bei attraktiven und langfristig profitablen Kunden ökonomisch sinnvoll. Zur Steigerung der Produktivität und letztendlich auch des Shareholder Value muss sich die Marktbearbeitung daher auf potenzialstarke Kunden konzentrieren: „A focus on high *potential* value customers is essential to enhance the

value of a firm“ (Hogan et al. 2002, S. 29, Hervorhebung im Original).

Forschung aus dem Marketingcontrolling lässt vermuten, dass die erfolgreiche Gestaltung und Umsetzung von Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung u.a. von einer regelmäßigen und systematischen Erfassung von Produktivitätsinformationen abhängen. Hieraus ergibt sich die Forderung, das *Informationssystem* so zu gestalten, dass Informationen zur Effizienz und Effektivität der Marktbearbeitung regelmäßig gewonnen und bereitgestellt werden. Gleichzeitig erfordert die Produktivitätsorientierung ein „Management by Fact“ im Sinne einer systematischen und rational geprägten Entscheidungsfindung im Marketingbereich (vgl. Homburg 1994). Hierfür sind Kennzahlen zur *Steuerung und Kontrolle* der Marketingproduktivität sowie fortgeschrittene Methoden der Erfolgskontrolle und Kosten-Nutzen-Analyse notwendig. Grundidee ist dabei, Marketingaufwendungen nicht mehr als Kosten, sondern als Investitionen aufzufassen und entsprechend zu bewerten (vgl. Slywotzky und Shapiro 1993, S. 98f.). Aber auch die im Unternehmen gültigen Normen und Werte haben einen großen Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter. Durch sie muss im Rahmen der Produktivitätsorientierung ein Verständnis für Effizienz- und Effektivitätssteigerungen im Marketing vermittelt werden.

In Bezug auf die Marktbearbeitung fällt auf, dass erfolgreiche Unternehmen deutlich fokussierter vorgehen und sich konsequenter aus unprofitablen Markt- und Kundensegmenten zurückziehen (Abbildung 10). Kein Unterschied ist hingegen in der Produktpolitik bei der Begrenzung der Variantenvielfalt festzustellen. Dies mag darauf zurückzuführen sein, dass die Verringerung der Variantenanzahl den Grundgedanken der Markt- und der Wachstumsorientierung widerspricht.

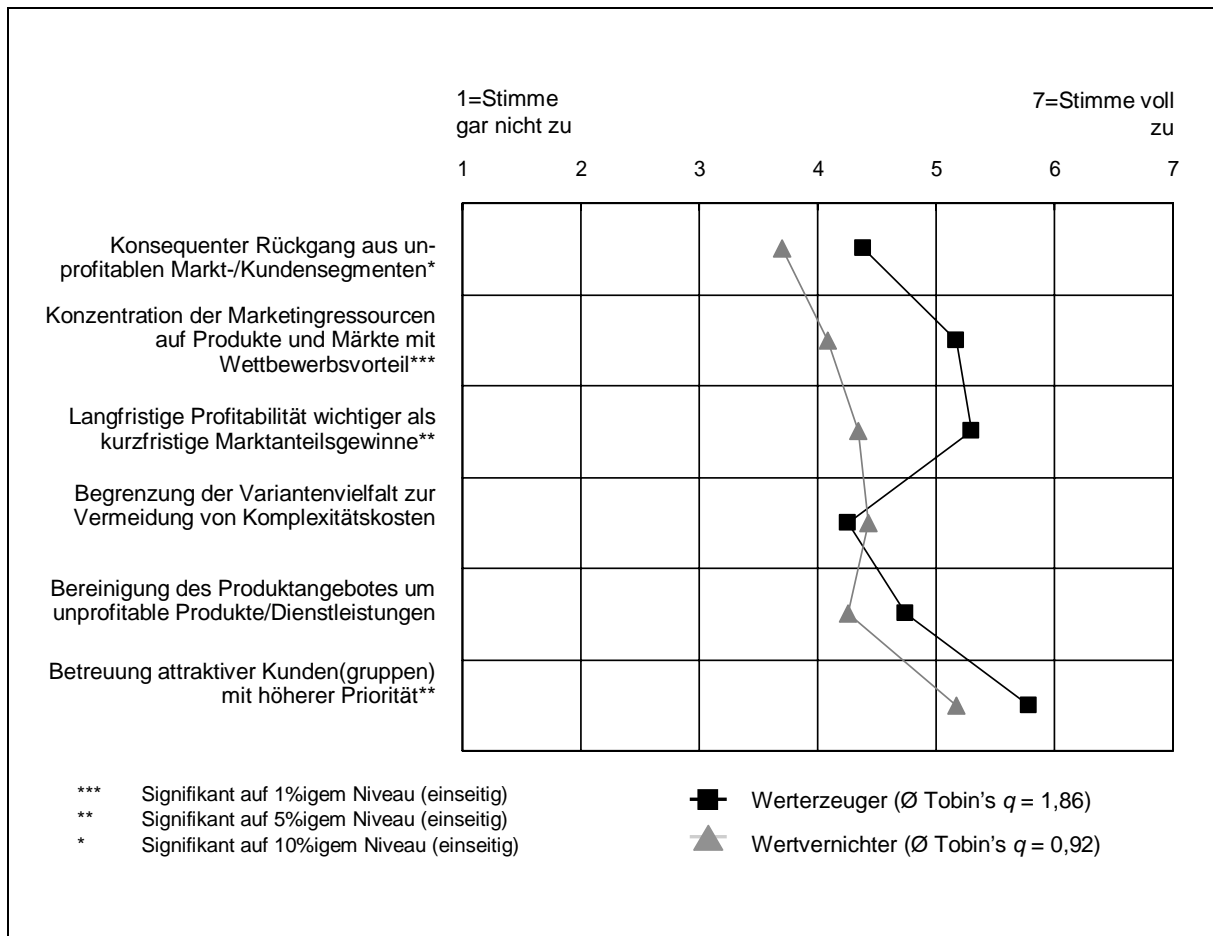


Abbildung 10: Unterschiede zwischen Firmen mit hohem bzw. niedrigem Tobin's q in Bezug auf die Produktivitätsorientierung der Marktbearbeitung

Weitere Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen hinsichtlich der internen Umsetzung der Produktivitätsorientierung sind in Abbildung 11 dargestellt. Werterzeuger scheinen Entscheidungen in Marketing und Vertrieb deutlich systematischer herbeizuführen. Der letzte Punkt unterstreicht die Relevanz eines konsequenten „Management by Fact“ zur Steigerung der Marketingproduktivität (vgl. Homburg 1994, Homburg und Daum 1997). In diesem Zusammenhang fordern Sheth und Sisodia (2002, S. 357f.) und andere (vgl. z.B. Slywotzky und Shapiro 1993, S. 98), Marketingausgaben als langfristige Investitionen zu betrachten und entsprechend zu bewerten. Unsere Analyse zeigt, dass Werterzeuger bemüht sind, diesem Anspruch gerecht zu werden, indem sie intensiver als andere Kosten-Nutzen-Analysen und Investitionsrechnungen zur Planung von Marketingbudgets einsetzen. Gleichzeitig wird deutlich, dass das Produktivitätsmanagement im Marketing- und Vertriebsbereich erfolgreicher Unternehmen konsequenter durch die Kultur und Führung unterstützt wird. So werden z.B. Anregungen von

Mitarbeitern zur Steigerung der Produktivität gezielt gefördert. Darüber hinaus werden Zielorientierung und Effizienz als unternehmerische Werte betont.

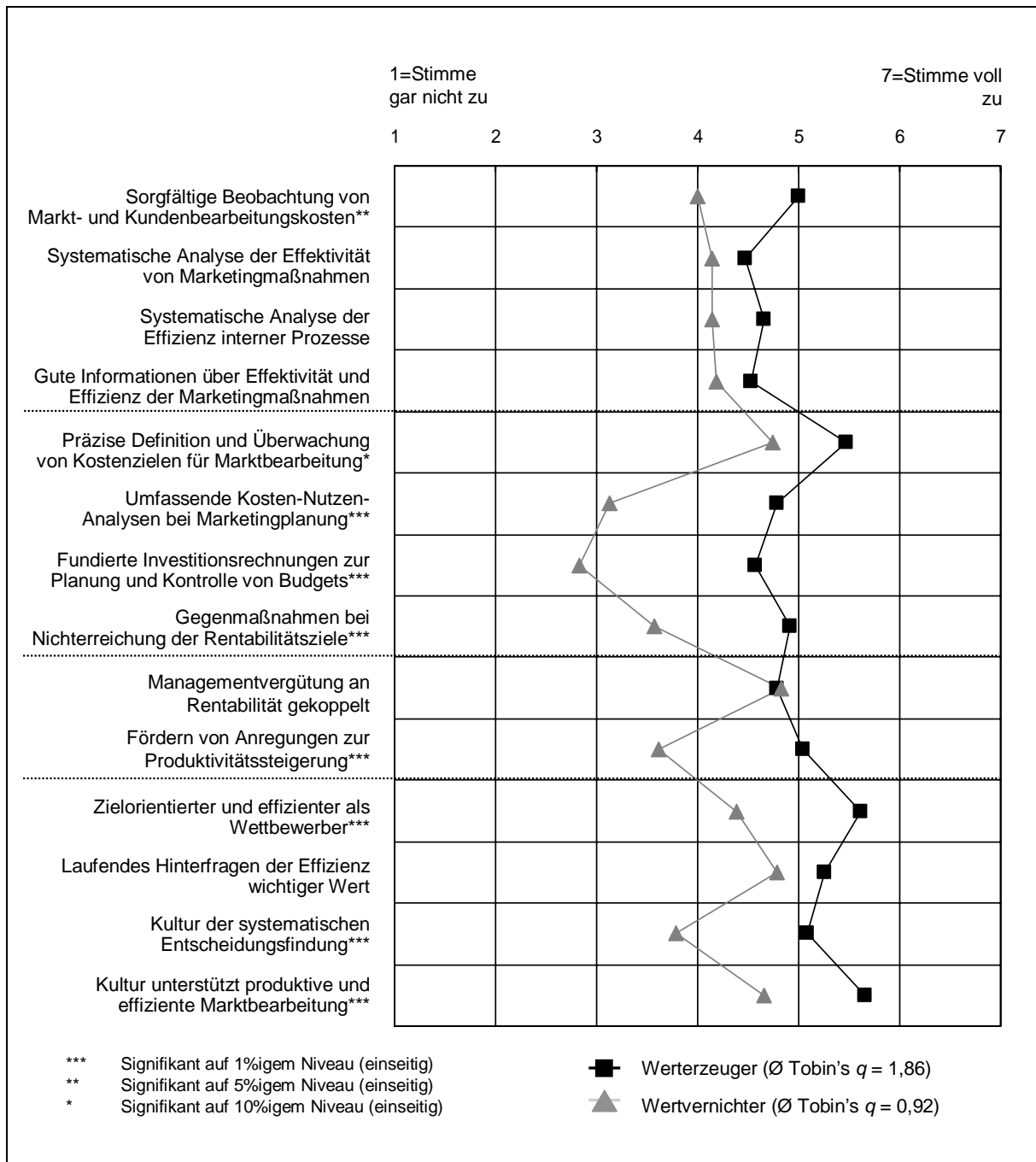


Abbildung 11: Unterschiede zwischen Firmen mit hohem bzw. niedrigem Tobin's q in Bezug auf die Produktivitätsorientierung der Marketingimplementierung

Zusammenfassend bleibt bis jetzt festzuhalten, dass der Vergleich von am Kapitalmarkt

erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen die zentrale Bedeutung der vier Basisorientierungen eines wertorientierten Marketing unterstreicht. Um das Marketing erfolgreich auf eine Steigerung des Shareholder Value auszurichten, bedarf es einerseits einer klaren Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse und auf die internen Fähigkeiten und Ressourcen. Andererseits müssen Unternehmen entschlossen nach Wachstum streben, ohne dabei die Produktivität der Marktbearbeitung außer Acht zu lassen.

3.5 Wider der Einseitigkeit – die zentrale Bedeutung der Balance für Unternehmenswertsteigerungen

Diese vier Basisorientierungen eines wertorientierten Marketing wurden bislang isoliert voneinander betrachtet. In der betrieblichen Praxis dürften zwischen den vier Orientierungen jedoch wechselseitige Abhängigkeiten bestehen.

Zunächst einmal können sich die Basisorientierungen gegenseitig verstärken. So wird eine Ausdehnung der Kundenbasis im Rahmen der *Wachstumsorientierung* über Skaleneffekte zu einer Reduktion der Marktbearbeitungskosten und damit zu einer Erhöhung der Marketingproduktivität führen. Ebenso ist eine hohe *Kundenorientierung* eine wesentliche Basis für einen produktiven Mitteleinsatz. Denn diese schafft höhere Zufriedenheit und Kundentreue, die sich über mit zunehmender Dauer der Geschäftsbeziehung abnehmenden Vertriebskosten positiv auf die Marketingproduktivität auswirken (vgl. u.a. Homburg 1994, Reichheld und Teal 1996). Zudem dürfte das tiefere Wissen um den Kunden und seine Bedürfnisse das Innovations- und Wachstumspotenzial eines Unternehmens fördern. Ein Beispiel hierfür ist die Integration von Kunden in den Entwicklungsprozess durch das so genannte Lead-User-Konzept. Lead User, also Schlüsselkunden, deren Bedürfnisse nach einer Problemlösung in naher Zukunft allgemeine Probleme der Abnehmerbranche sein könnten, können Informationen über Markttrends liefern oder selbst mit Ideen und Entwürfen zur Lösung ihrer Bedürfnisse beitragen.

Auf der anderen Seite kann sich die einseitige Betonung einzelner Dimensionen negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken. Aggressive Wachstumsstrategien sind oftmals mit hohen Marketing- und Vertriebsaufwendungen verbunden, die die positiven Effekte überwiegen. So ist z.B. eine Erhöhung der Variantenanzahl zwangsläufig mit höheren Infrastrukturkosten verbunden. Die zusätzlichen Produkte müssen dokumentiert, katalogisiert, in der

Kostenrechnung, Abrechnung und Preisbildung erfasst und in die Angebotslisten aufgenommen werden. Dazu kommt der Aufwand in den allgemeinen Verwaltungsfunktionen. Erfahrungen zeigen, dass die Infrastrukturkosten proportional zur Anzahl der Varianten um 20% bis 50% steigen. Erfolgreiche Unternehmen sind daher oftmals dazu übergegangen, die Komplexität zu reduzieren. Dies entspricht einer klaren Produktivitätsorientierung. Aber auch diese kann übertrieben werden. Eine einseitige, nicht marktgetriebene *Produktivitätsorientierung* spiegelt sich häufig in einer Kürzung von Marketingbudgets und damit einer Gefährdung der langfristigen Wettbewerbsposition wider. Gleichzeitig können Maßnahmen zur Reduktion des Working Capital in Vertrieb und Distribution aufgrund von Lagerfehlbeständen, Lieferengpässen oder strikten Zahlungsbedingungen die Gefahr von Absatzverlusten verstärken. Gerade Lieferengpässe können bei Neuprodukten enorme Auswirkungen auf den Unternehmenswert haben, wie die Markteinführung der Playstation 3 von Sony zeigt. Teilemangel führte dazu, dass die Markteinführung verschoben, nur halb so viele Konsolen wie geplant verkauft werden konnten und erhebliche Marktanteile an Wettbewerber verloren gingen. Der Aktienmarkt reagierte mit deutlichen Kursabschlägen.

In Bezug auf eine *Kundenorientierung* spricht Christensen (1997) von einem „Innovator’s Dilemma“. Demnach verpassen viele Unternehmen Wachstums- und Innovationschancen, gerade weil sie zu stark an den gegenwärtigen Bedürfnissen des Marktes festhalten. Produkte werden oftmals bis zur „Überqualifikation“ weiterentwickelt anstatt frühzeitig auf neue, dem Kunden noch nicht bewusste Trends zu setzen. Darüber hinaus ist eine hohe Kundenorientierung neben dem daraus resultierenden Nutzen mit Kosten verbunden. Diese Kosten ergeben sich z.B. aus der Differenzierung des Angebotes, der Ausweitung des After-Sales-Service und internen Komplexitätskosten. Da von abnehmenden Grenzerträgen der Kundenorientierung bei gleichzeitig ansteigenden Grenzkosten auszugehen ist, besteht die Gefahr eines „*Overservicing*“: „Up to a certain point, customer value and shareholder value will move in lockstep. Beyond that point, however, increasing customer value will actually destroy shareholder value“ (Ward und Ryals 2001, S. 332).

Die Ausführungen zeigen, dass wertorientiertes Marketing sich nicht einseitig an einzelnen Dimensionen orientieren kann, sondern stets alle vier Orientierungen im Auge behalten muss. Besonders deutlich wird dies, wenn die untersuchten Unternehmen nach dem Ausmaß und nach der Ausgeglichenheit der Wertorientierung im Marketing in vier Klassen eingeteilt

werden (vgl. Abbildung 12). Die Ausgeglichenheit misst dabei, inwieweit alle vier Orientierungen gleich stark verfolgt werden – unabhängig vom Ausmaß.

| | | | |
|--|-----------------------|---|--|
| Ausgeglichenheit der Wertorientierung | überdurchschnittlich | Kapitalmarkterfolg unterdurchschnittlich Tobins q: 1,16 | Kapitalmarkterfolg überdurchschnittlich Tobins q: 1,55 |
| | unterdurchschnittlich | Kapitalmarkterfolg unterdurchschnittlich Tobins q: 1,11 | Kapitalmarkterfolg durchschnittlich Tobins q: 1,34 |
| | | unterdurchschnittlich | überdurchschnittlich |
| | | Ausmaß der Wertorientierung | |

Abbildung 12: Ausmaß und Ausgeglichenheit der Wertorientierung im Marketing

Überdurchschnittlich erfolgreich sind vor allem jene Unternehmen, denen die Balance zwischen den vier Orientierungen gelingt. D.h., nur die „balancierte“ Ausrichtung an allen vier Dimensionen sichert die Zustimmung durch den Kapitalmarkt.

4. Bestandsaufnahme in der Unternehmenspraxis

In letzter Zeit wird immer häufiger von einem Paradigmenwechsel im Marketingmanagement führender Unternehmen gesprochen. Demnach werden Marketingmaßnahmen als Investitionen in langfristige Wertschöpfungspotenziale zur Steigerung des Shareholder Value verstanden. Empirische Belege, ob und in welchem Ausmaß dieser Paradigmenwechsel tatsächlich stattgefunden hat, liegen bisher nicht vor. Wir wollen daher mit der Bestandsaufnahme der Frage nachgehen, inwieweit deutsche und österreichische Unternehmen bereits eine wertorientierte Gestaltung des Marketing verfolgen.

In der Berücksichtigung des Shareholder Value als Zielgröße für das Marketing liegt oftmals schon eine wesentliche Voraussetzung für eine stärkere Wertorientierung. Folglich können die im Marketing- und Vertriebsbereich verfolgten Ziele als erster Indikator für die Umsetzung einer Wertorientierung im Marketing gewertet werden. Abbildung 13 gibt die wichtigsten

Marketing- und Vertriebsziele aus Sicht der befragten Unternehmen wieder.

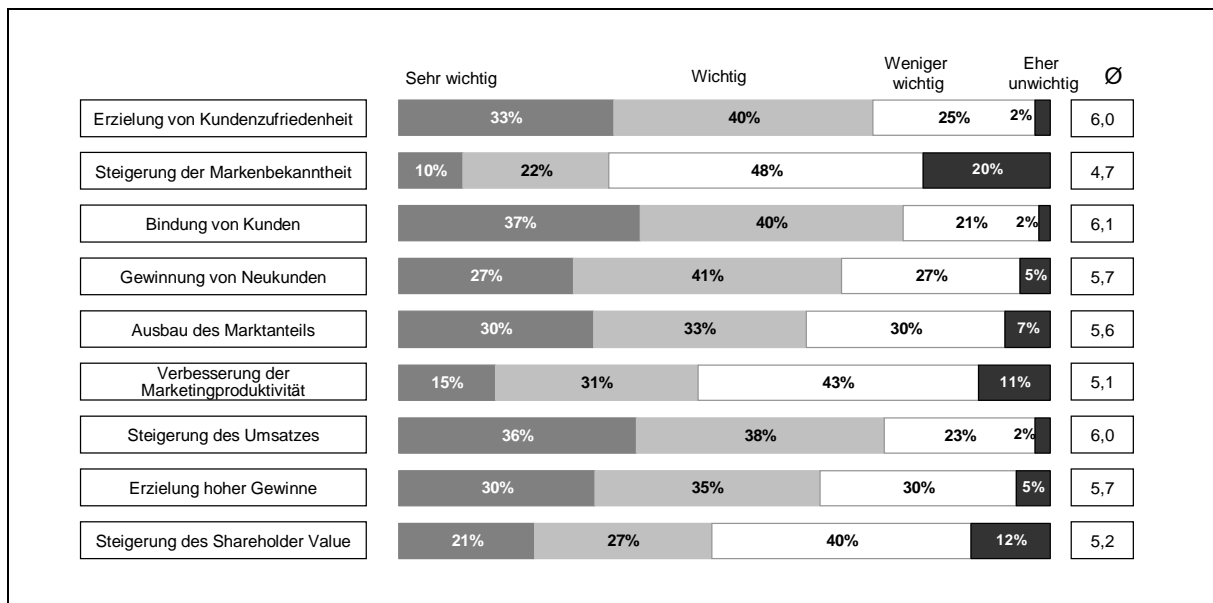


Abbildung 13: Ziele der Marketing- und Vertriebsplanung in der Praxis

In der strategischen Marketing- und Vertriebsplanung dominieren weiterhin klassische Zielsetzungen wie Kundenzufriedenheit, Kundenbindung oder Umsatzsteigerung. Allerdings wird von immerhin 48% der Befragten die Steigerung des Unternehmenswertes als sehr wichtiges bzw. wichtiges Ziel erachtet (vgl. zu ähnlichen Ergebnissen Reinecke 2004). Die Akzeptanz des Shareholder-Value-Gedankens scheint sich demnach auch im Marketing- und Vertriebsbereich durchzusetzen. Wenig ausgeprägt ist dagegen das Ziel der Verbesserung der Marketingproduktivität. Marketingverantwortliche scheinen einer konsequenten Messung und Steuerung der Marketingproduktivität weiterhin auszuweichen (vgl. hierzu auch Ambler 2003, Homburg 1994, Homburg und Daum 1997). Dies ist umso bedenklicher, da gerade im Marketing- und Vertriebsbereich große Produktivitätsreserven vermutet werden (vgl. Homburg, Daum und Lehnhäuser 1996).

Zur weiteren Analyse des Umsetzungsstandes der Wertorientierung im Marketing betrachten wir die aggregierten Werte für die Basisorientierungen unseres Gesamtmodells. Abbildung 14 stellt die Mittelwerte sowie das 10. und 90. Perzentil auf einer Skala von Eins („sehr niedriger Ausprägungsgrad“) bis Sieben („sehr hoher Ausprägungsgrad“) dar. Zu erkennen ist, dass es offenbar in vielen Unternehmen an einer konsequenten Ausrichtung des Marketing auf die vier Basisorientierungen mangelt. Das Steigerungspotenzial wird im Vergleich zum 90. Perzentil deutlich. Gleichzeitig sind die Unterschiede zwischen den Dimensionen relativ

begrenzt, was vermuten lässt, dass sich die befragten Unternehmen nicht einseitig an einzelnen, sondern balanciert an allen vier Dimensionen orientieren.

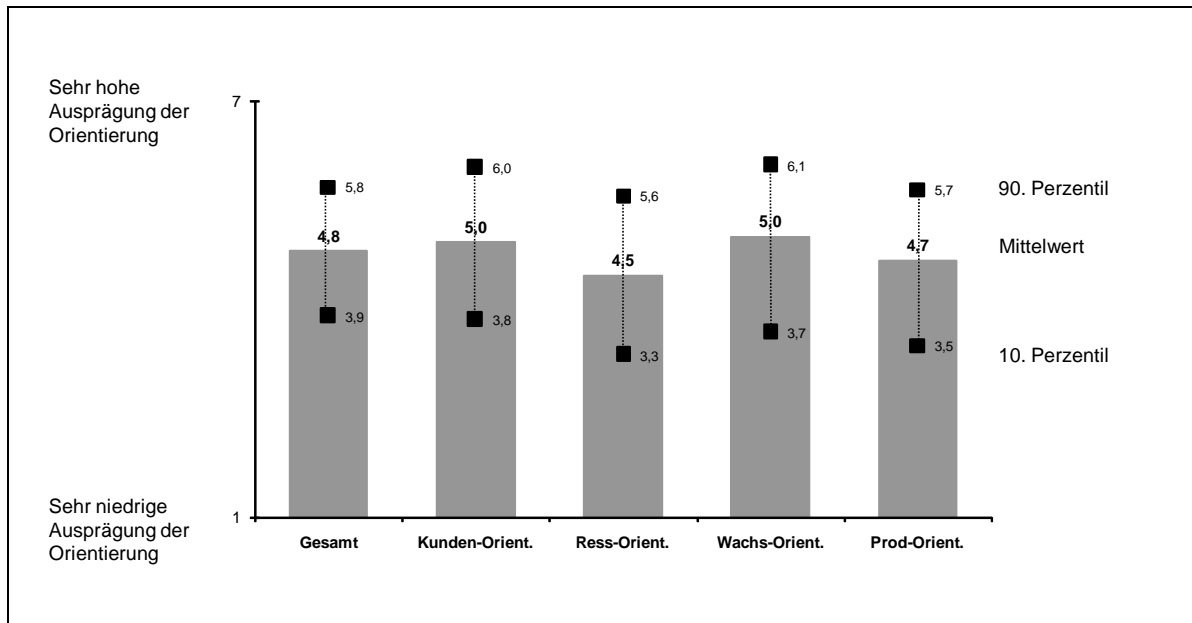


Abbildung 14: Die Gestaltungsdimensionen der Shareholder Value-Orientierung im Marketing in der Praxis

Die vergleichsweise geringste Professionalität weist die Ressourcenorientierung auf. Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, dass die Idee, Kundenbeziehungen, Marken oder Marketingwissen als immaterielle Vermögensgegenstände zu betrachten, welche es aufzubauen und auszunutzen gilt, erst langsam in der Praxis akzeptiert wird.

Auffallend ist zudem die relativ geringe Bedeutung, die der Produktivitätsorientierung beigemessen wird. Angesichts der Relevanz eines konsequenten Produktivitätsmanagements im Marketing für den Unternehmenswert kann hier Handlungsbedarf festgestellt werden. Ein zweiter, in der Einleitung bereits skizzierter Aspekt erscheint in diesem Zusammenhang bedeutsam. Um sich bei Budgetverhandlungen gegenüber anderen Funktionsbereichen zu behaupten, wird es für das Marketing immer wichtiger, die Effizienz und Effektivität der Marktbearbeitung schlüssig nachzuweisen. Dazu ist eine stark ausgeprägte Produktivitätsorientierung unabdingbar. Andernfalls besteht die Gefahr, dass die oftmals erst langfristig wirkenden Marketinginvestitionen kurzfristig ausgerichteten Programmen zur Rentabilitätssteigerung zum Opfer fallen.

Fehlende Informationen und Kennzahlen werden oftmals als Haupthindernisse für ein

systematisches Produktivitätsmanagement identifiziert (vgl. Homburg und Daum 1997, Sheth und Sisodia 2002). Die Ergebnisse unserer Studie können dies zum Teil bestätigen. Wie aus der differenzierten Betrachtung unseres Modells hervorgeht, sind vor allem das Informations- sowie das Steuerungs- und Kontrollsystem im Marketing- und Vertriebsbereich noch nicht konsequent auf eine Steigerung der Marketingproduktivität ausgerichtet (vgl. Abbildung 15). Eine weitere Professionalisierung der Wertorientierung im Marketing setzt Verbesserungen in diesen Bereichen voraus.

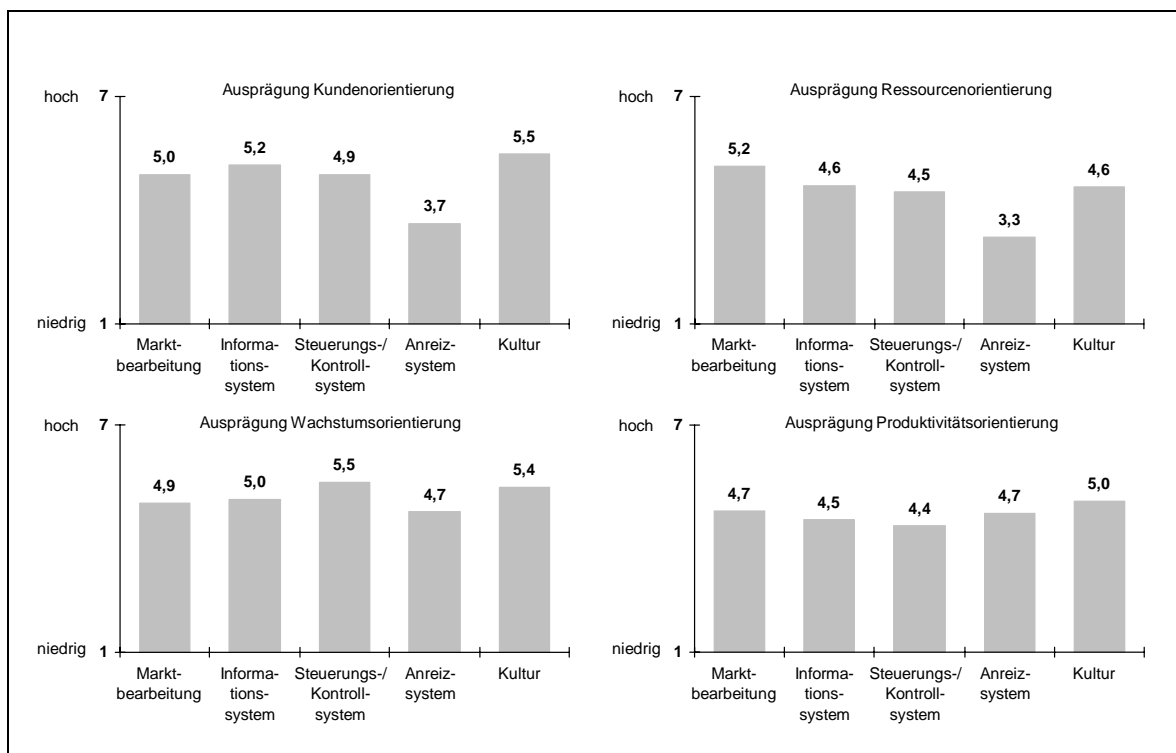


Abbildung 15: Die Modellkomponenten der Wertorientierung im Marketing in der Praxis

Ein differenzierteres Bild zeigt sich bei der Ressourcenorientierung. Während Marketingressourcen und -fähigkeiten vergleichsweise fest in der Gestaltung der Marktbearbeitung verankert sind, fehlt es an einer durchgängig ressourcenorientierten internen Umsetzung. Vor allem Anreizsysteme sind bislang erst unzureichend auf den Aufbau und die Pflege von Marketingressourcen ausgerichtet. Ähnliches gilt für die Marktorientierung des Anreizsystems. Marktbezogene Leistungskriterien finden bei der Beurteilung und Vergütung von Führungskräften bislang nur in begrenztem Umfang Anwendung.

Die Unterschiede im Ausprägungsgrad des Anreizsystems lassen zudem großes Potenzial im

Hinblick auf die gebotene Ausgeglichenheit der vier Orientierungen erkennen. Viele Unternehmen scheinen wachstums- und produktivitätsorientierte Kennzahlen wie Umsatzwachstum oder Umsatzrendite kunden- und ressourcenbezogenen Beurteilungskriterien vorzuziehen. Zwei Gründe mögen hierfür ausschlaggebend sein: Zum einen lassen mehrere Studien vermuten, dass die Messung und Bewertung von Marketingressourcen sowie von marktbezogenen Kennzahlen vielen Unternehmen weiterhin große Schwierigkeiten bereiten. Zum anderen bestehen offensichtlich in der Praxis weiterhin große Vorbehalte gegen die Verwendung dieser eher „weichen“ Beurteilungskriterien.

Zusammenfassend zeigt die Detailbetrachtung der Modellkomponenten, dass an vielen Stellen bereits die Basis für dauerhafte Wertsteigerungen durch das Marketing gelegt ist. So weist die Kultur im Marketing- und Vertriebsbereich einen vergleichsweise hohen Grad der Kunden- und Wachstumsorientierung auf. Auch das Informations- sowie das Steuerungs- und Kontrollsystem sind bereits relativ umfassend auf die Unterstützung der Kunden- und Wachstumsorientierung ausgerichtet. Ungeachtet dessen bleiben erhebliche Potenziale zur wertorientierten Gestaltung des Marketing. Spielraum für Verbesserungen sehen wir vor allem in drei Bereichen:

- (1) Marketing- und Vertriebsverantwortliche werden sich noch intensiver als bisher mit Fragen der Marketingproduktivität auseinander setzen müssen, wenn sie über Marketingmaßnahmen einen effektiven Einfluss auf den Wert des Unternehmens ausüben wollen. Hierzu sind in vielen Marketing- und Vertriebsbereichen eine Verbesserung der Informationsbasis, aber auch ein verstärkter Einsatz fortgeschrittener Analyseinstrumente erforderlich.
- (2) Die ressourcenorientierte Marktbearbeitung wird bisher erst unzureichend durch eine entsprechende Gestaltung der Managementsysteme und Kultur im Marketing- und Vertriebsbereich unterstützt. Dies gilt vor allem für das Anreizsystem, aber auch in begrenztem Maß für die anderen Systeme. Aufgabe der Marketing- und Vertriebsverantwortlichen wird es sein, den Aufbau von Marketingressourcen stärker in den Managementsystemen und den Verhaltens- und Denkweisen der Mitarbeiter zu verankern.
- (3) Insgesamt erscheinen uns die Anreizsysteme zu einseitig an finanziellen Kennzahlen wie Umsatzwachstum oder Rentabilität orientiert. Führungskräfte aus Marketing und Vertrieb sollten überprüfen, ob sie nicht ergänzend kunden- und ressourcenorientierte Kennzahlen

wie Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität oder Markenwert gewinnbringend einsetzen können (vgl. auch Homburg und Jensen 2000). Gleichzeitig ist die Wissenschaft aufgefordert, die Implementierungsbarrieren in der Praxis bei der Verwendung dieser Kenngrößen zu untersuchen (vgl. Reinecke 2004).

5. Fazit und Empfehlungen

Die Ergebnisse unserer Studie belegen, dass Unternehmen den Unternehmenswert steigern können, indem sie das Marketing gezielt auf Wertsteigerungen ausrichten. Es zeigt sich jedoch auch, dass die Umsetzung nicht einfach ist und eine umfassende Neuausrichtung erfordert. Auf der Basis unserer Untersuchung können wir folgende Empfehlungen für eine erfolgreiche Wertorientierung im Marketing geben:

- Die Ausrichtung des Marketing auf Wertsteigerungen bedingt eine konsequent kunden-, ressourcen-, wachstums- sowie produktivitätsorientierte Gestaltung der Marktbearbeitung und internen Marketingumsetzung.
- Das Zusammenspiel dieser vier Orientierungen ist für die Erfolgswirksamkeit von hoher Bedeutung. Nur bei einer hohen Ausgeglichenheit der Orientierungen stellt sich der gewünschte Erfolg ein. Unternehmen sind daher aufgefordert, nicht einseitig einzelne Orientierungen zu verfolgen, sondern die „Balance“ zwischen einer Markt-, Ressourcen-, Wachstums- und Produktivitätsorientierung zu finden.
- Kundenorientierung:
 - Mehrwert aus Kundensicht ist Voraussetzung für dauerhafte Wertsteigerungen! Stellen Sie sicher, dass Sie die Bedürfnisse ihrer Kunden im Detail verstehen und befriedigen können.
 - Schaffen Sie über kundenorientierte Kennzahlen, Anreizsysteme sowie Werte und Normen die notwendigen internen Voraussetzungen für eine bedürfnisgerechte Marktbearbeitung.
- Ressourcenorientierung:
 - Investieren Sie in den Aufbau marktbezogener Ressourcen – sie sind der Garant für dauerhafte Wertsteigerungen.
 - Greifen Sie auf adäquate Kennzahlen wie Kunden- und Markenwert zur Steuerung und Kontrolle ihrer marktbezogenen Ressourcen zurück.

- Wachstumsorientierung
 - Sorgen Sie für einen klaren Wachstumsplan und eine Wachstumsvision.
 - Streben Sie entschlossen nach Wachstum, u.a. durch ehrgeizige Wachstumsziele und ausreichende Investitionen in die Erschließung von Wachstumschancen.
- Produktivitätsorientierung
 - Fokussieren Sie Ihre Absatzbemühungen auf erfolgversprechende Märkte, Kunden und Produkte. Haben Sie den Mut, erfolglose Strategien frühzeitig abubrechen.
 - Investieren Sie in den Aufbau der notwendigen Kennzahlen für ein klares „Management by Fact“ im Absatzbereich.

Literaturverzeichnis

- Ambler, T. (2003), *Marketing and the Bottom Line*, 2. Aufl., London.
- Anderson, E., Fornell, C., Mazvancheryl, S. (2004), Customer Satisfaction and Shareholder Value, *Journal of Marketing*, 68 (October), 172-185.
- Baghai, M., Coley, S., White, D., Conn, C., McLean, R. (1996), Staircases to Growth, *The McKinsey Quarterly*, o. Jg., 4, 39-61.
- Brealey, R., Myers, S. (2002), *Principles of Corporate Finance*, 7. Aufl., Boston [u.a.].
- Bühner, R. (1993), Shareholder Value. Eine Analyse von 50 großen Aktiengesellschaften in der Bundesrepublik Deutschland, *Die Betriebswirtschaft*, 53, 6, 749-769.
- Christensen, C. (1997), *The Innovator's Dilemma – When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston.
- Copeland, T., Koller, T., Murrin, J. (2005), *Valuation – Measuring and Managing the Value of Companies*, 4. Aufl., New York [u.a.].
- Day, G., Fahey, L. (1990), Putting Strategy into Shareholder Value Analysis, *Harvard Business Review*, 68 (March-April), 156-162.
- Doyle, P. (2000), *Value-Based Marketing – Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, New York.
- Günther, T. (1997), *Unternehmenswertorientiertes Controlling*, München.
- Hogan, J., Lehmann, D., Merino, M., Srivastava, R., Thomas, J., Verhoef, P. (2002), Linking Customer Assets to Financial Performance, *Journal of Service Research*, 5, 1, 26-38.
- Homburg, Ch. (1994), Produktivitätssteuerung in Marketing und Vertrieb, *Controlling*, 6, 3, 140-146.
- Homburg, Ch. (2004, Hrsg.), *Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung*, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Beutin, N. (2000), *Value-Based Marketing – Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen*, Arbeitspapier Nr. M49, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Daum, D. (1997), *Marktorientiertes Kostenmanagement – Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden*, Frankfurt am Main.
- Homburg, Ch., Daum, D., Lehnhäuser, M. (1996), *Produktivitätsmanagement in Marketing und Vertrieb – Eine Bestandsaufnahme in Industriegüterunternehmen*, Arbeitspapier Nr. M26, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.

- Homburg, Ch., Jensen, O. (2000), Kundenorientierte Vergütungssysteme: Voraussetzungen, Verbreitung, Determinanten, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 70, 1, 55-74.
- Homburg, Ch., Schäfer, H., Schneider, J. (2006), Sales Excellence – Vertriebsmanagement mit System, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, Ca., Toksal, A., Gödde, D. (2004), Corporate Governance und Value Based Management – eine empirische Untersuchung der DAX-, MDAX- und TecDAX-Unternehmen, BearingPoint, Frankfurt am Main.
- Kohli, A., Jaworski, B. (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, Journal of Marketing, 54 (April), 1-18.
- Koschate, N., Lüers, T., Fuchs, M. (2003), Shareholder value-orientiertes Preismanagement – Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, Arbeitspapier Nr. M76, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Kröger, F., Träm, M., Rockenhäusen, J., McGrath, J. (2000), Der entschlüsselte Wachstumscode – Strategien zur Wertsteigerung von Unternehmen, Wiesbaden.
- Marn, M., Rosiello, R. (1992), Managing Price, Gaining Profit, Harvard Business Review, 70 (September-October), 84-94.
- Narver, J., Slater, S. (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, 54 (October), 20-35.
- o.V. (2000), Exklusivstudie zum Deutschen Marketing-Tag 2000: Marketing ist Werttreiber, absatzwirtschaft, o. Jg., Sonderheft Oktober, 22-34.
- o.V. (2005), Deutschlands Shooting-Stars 2005, Rundschau für den Lebensmittelhandel, 76, 12, 37-44.
- Pitman, B. (2003), Leading for Value, Harvard Business Review, 81 (April), 41-46.
- Rappaport, A. (1998), Creating Shareholder Value, New York [u.a.].
- Reichheld, F., Teal, T. (1996), The Loyalty Effect: The Hidden Force behind Growth, Profits, and Lasting Value, Boston.
- Reinecke, S. (2004), Marketing Performance Measurement: Einsatz von Marketingkennzahlen und betriebswirtschaftlicher Erfolg, Die Unternehmung, 58, 3/4, 241-260.
- Rommel, G., Brück, F., Diederichs, R., Kempis, R.-D., Kluge, J. (1993), Einfach überlegen – Das Unternehmenskonzept, das die Schlanken schlank und die Schnellen schnell macht, Stuttgart.
- Sheth, J., Sisodia, R. (2002), Marketing Productivity: Issues and Analysis, Journal of Business Research, 55, 5, 349-362.

- Slywotzky, A., Shapiro, B. (1993), Leveraging to beat the odds: the new-marketing mind-set, *Havard Business Review*, 71 (September-October), 97-103.
- Srivastava, R., Shervani, T., Fahey, L. (1998), Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis, *Journal of Marketing*, 62 (January), 2-18.
- Stach, M. (2002), Reduktion des Markenportfolios für verstärktes internationales Wachstum, *Thesis*, o. Jg., 4, 44-48.
- Ward, K., Ryals, L. (2001), Latest Thinking on Attaching a Financial Value to Marketing Strategy: Through Brands to Valuing Relationships, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 9, 4, 327-340.