

Vom Marketingbudget zum Unternehmensplan

Ein Unternehmen plant Wachstum. Dafür setzt es ein Marketingbudget an, kalkuliert mit neuen Kunden und trägt die erwarteten Umsätze ein. Anschließend werden Kosten, Zahlungsströme und Finanzierungsbedarf berechnet. Die Zahlen können sauber aufeinander abgestimmt sein. Doch wie belastbar ist der wirtschaftliche Zusammenhang dahinter?

Zwischen Marketingausgaben und Zahlungseingängen liegen mehrere unsichere Schritte: Menschen müssen erreicht werden, Interesse entwickeln, ein Angebot annehmen und bezahlen. Manche kaufen einmal, andere werden zu langjährigen Kunden. Werden diese Zusammenhänge falsch eingeschätzt, setzt sich der Fehler durch die gesamte Unternehmensplanung fort.

Bei der Entwicklung einer kleinen Marketing-App mit ChatGPT und Claude wurde deutlich, wie tief dieses Problem reicht – und welche Möglichkeiten KI eröffnet, es systematisch zu untersuchen.

Der Beitrag verbindet wissenschaftliche Forschung mit eigenen Probeüberlegungen. Die App ist ein exploratives Rechenmodell: Sie macht Annahmen und ihre Konsequenzen sichtbar. Eine empirisch validierte Prognose liefert sie bislang nicht.

Was kostet ein zusätzlicher Kunde?

Ein vereinfachtes Beispiel verdeutlicht den Zusammenhang. Bei 20.000 Euro Marketingbudget und durchschnittlich 400 Euro je Kontakt entstehen rechnerisch 50 Kontakte. Werden zehn Prozent davon zu erstmals kaufenden Kunden, ergeben sich fünf Neukunden. Die Marketingkosten betragen damit 4.000 Euro je gewonnenem Kunden.

Bei 5.000 Euro eigenem Umsatz aus dem Erstauftrag und einem Deckungsbeitrag von 80 Prozent bleiben jeweils 4.000 Euro vor Marketing und gesonderten Vertriebskosten. Die fünf Erstaufträge liefern zusammen 20.000 Euro Deckungsbeitrag. Damit wäre gerade das Marketingbudget gedeckt.

Wie viele dieser Kunden wurden allerdings zusätzlich durch das Marketing gewonnen? Unterstellen wir dafür beispielhaft 70 Prozent, sind der Maßnahme im Erwartungswert 3,5 zusätzliche Kunden zuzurechnen. Ihre Erstaufträge liefern 14.000 Euro Deckungsbeitrag. Nach Abzug des Marketingbudgets verbleiben minus 6.000 Euro – vor gesonderten Vertriebskosten.

Alle Zahlen sind Beispielannahmen, keine allgemeinen Branchenwerte. Betrachtet wird der zusätzliche Beitrag der Maßnahme, nicht der vollständige Unternehmensgewinn.

Warum das Folgegeschäft dazugehört

Eine Beschränkung auf den Erstauftrag kann die Kundengewinnung allerdings zu schlecht erscheinen lassen. Ein gewonnener Kunde bestellt möglicherweise erneut, verlängert einen Vertrag oder beauftragt weitere Leistungen. Den ursprünglichen Akquisekosten stehen dann die Beiträge einer längeren Kundenbeziehung gegenüber.

Nehmen wir im Beispiel an, dass jeder zusätzlich gewonnene Kunde im betrachteten Zeitraum durchschnittlich drei gleich große Aufträge erteilt – den Erstauftrag eingeschlossen. Bei jeweils 4.000 Euro Deckungsbeitrag entstehen 12.000 Euro je Kunde. Die rechnerisch 3,5 zusätzlichen Kunden liefern insgesamt 42.000 Euro. Nach dem ursprünglichen Marketingbudget verbleiben 22.000 Euro, bevor gesonderte Akquisitions-, Verkaufs- und Betreuungskosten berücksichtigt werden. Zur Veranschaulichung werden Zahlungszeitpunkte und Abzinsung hier ausgeblendet.

Das wirtschaftliche Urteil verändert sich grundlegend. Es hängt nun aber wesentlich davon ab, ob das angenommene Folgegeschäft tatsächlich entsteht.

Die Kundenwertforschung greift diesen Zusammenhang seit Langem auf. Gupta, Lehmann und Stuart definieren den Kundenwert als erwartete Summe abgezinster künftiger wirtschaftlicher Erträge. Kundenbindung und Marge verbinden damit Marketingentscheidungen mit der Unternehmensbewertung. [1]

Für die Planung müssen Wiederkaufswahrscheinlichkeit, Auftragsumfang, Kosten und Dauer der Kundenbeziehung begründet werden. Sind zur Gewinnung weiterer Aufträge neue Kampagnen oder intensive Verkaufsgespräche nötig, gehören diese Ausgaben ebenfalls in die Rechnung. Zudem muss nachvollziehbar sein, welcher Teil des späteren Geschäfts durch die ursprüngliche Kundengewinnung zusätzlich ermöglicht wurde.

Die Forschung zeigt das Zurechnungsproblem

Schon die zusätzliche Wirkung der ersten Werbemaßnahme ist schwer zu bestimmen. Blake, Nosko und Tadelis zeigten in groß angelegten Feldexperimenten bei eBay, dass die gemessenen Erträge von Suchanzeigen deutlich unter den nicht experimentellen Schätzungen lagen. Die Wirkung unterschied sich außerdem zwischen Kundengruppen. Die Ergebnisse sind kontextgebunden, verdeutlichen aber die Gefahr, vorhandene Kaufbereitschaft mit zusätzlicher Werbewirkung zu verwechseln. [2]

Auch Experimente liefern nicht automatisch präzise Antworten. Lewis und Rao untersuchten 25 große Werbeexperimente. Trotz umfangreicher Daten blieb die Unsicherheit über die Werberendite erheblich. Belastbare Messungen können große Stichproben und beträchtlichen Aufwand erfordern. [3]

Mit dem Folgegeschäft erweitert sich die Aufgabe: Zusätzlich zur Kundengewinnung muss der wirtschaftliche Verlauf der Kundenbeziehung untersucht werden.

Warum einzelne Kennzahlen nicht ausreichen

Die Größen beeinflussen sich gegenseitig. Mehr Betreuung kann Abschlussquote und Kundenbindung verbessern, verursacht aber Kosten. Günstigere Kontakte können weniger kaufbereit sein. Ein höheres Budget kann neue Zielgruppen erschließen, bei zunehmender Marktausschöpfung jedoch höhere Akquisekosten verursachen. Neu erreichte Kundengruppen können wiederum ein anderes Wiederkaufverhalten aufweisen.

Deshalb müssen Kontakte, Neukunden und Folgeaufträge getrennt erfasst werden. Wer bereits sämtliche Wiederholungskäufe in der Abschlussquote berücksichtigt und anschließend nochmals mit einem Folgegeschäftsfaktor multipliziert, zählt Erlöse doppelt. Dasselbe

passiert, wenn ein bereits für zwölf Monate berechneter Abo-Umsatz erneut mit zwölf vervielfacht wird.

Hier setzen unsere Probeüberlegungen an: Welche Annahmen tragen das Ergebnis? Wann rechtfertigt Kundenbindung höhere Akquisekosten? Wie stark verändert sich das sinnvolle Budget, wenn Kunden seltener nachbestellen oder früher abspringen?

Kundenwert ist noch keine Liquidität

Ein hoher erwarteter Kundenwert löst das Finanzierungsproblem nicht. Marketing und Vertrieb müssen möglicherweise heute bezahlt werden, während sich die Beiträge aus Folgeaufträgen erst über mehrere Jahre verteilen. Wächst das Unternehmen schnell, kann der Vorfinanzierungsbedarf steigen, obwohl die Kundenbeziehungen langfristig rentabel erscheinen.

Die Planung muss deshalb zwei Fragen beantworten: Lohnt sich die Kundengewinnung über den betrachteten Zeitraum? Und kann das Unternehmen die Zeit bis zu ausreichenden Zahlungseingängen finanzieren?

Darin liegt die Dimension des Planungsproblems. Erwartetes Folgegeschäft kann ein höheres Akquisitionsbudget wirtschaftlich begründen und gleichzeitig einen größeren anfänglichen Liquiditätsbedarf auslösen. Jahresumsatz und langfristiger Kundenwert allein zeigen diese Belastung nicht.

Wo KI ansetzen kann

ChatGPT und Claude halfen, die wirtschaftliche Logik zu strukturieren, das Modell umzusetzen und Szenarien zu vergleichen. Dabei wurden auch Mängel sichtbar. Fachliche Kontrolle und unabhängige Gegenprüfung bleiben deshalb erforderlich.

Die größere Perspektive besteht darin, tatsächliche Marketing-, Vertriebs-, Wiederkaufs- und Zahlungsdaten gemeinsam auszuwerten. KI könnte bei der Datenaufbereitung unterstützen, Widersprüche zwischen Planungsteilen aufdecken und besonders folgenreiche Unsicherheiten verständlich machen. Statistische Modelle und überprüfbare Berechnungen müssten die quantitative Grundlage liefern.

Methodische Bausteine existieren bereits. Googles öffentlich zugängliches Framework Meridian modelliert beispielsweise Marketingwirkungen, Sättigung und zeitliche Verzögerungen und unterstützt die Budgetverteilung. Es ist ein statistisches Modellierungswerkzeug, dessen Ergebnisse von Daten und Modellannahmen abhängen. [4]

Von der Probeüberlegung zum Forschungsansatz

Daraus ergeben sich konkrete Forschungsfragen: Welche Kundenbeziehungen rechtfertigen welche Akquisekosten? Wie verändern Betreuung und größere Budgets die Zusammensetzung der Kundschaft? Welche Daten verbessern die Schätzung des Folgegeschäfts? Wie lässt sich daraus ein realistischer Finanzierungsbedarf ableiten?

Auch der Nutzen der KI-Unterstützung wäre zu prüfen: Erkennt sie Planungswidersprüche zuverlässig? Helfen ihre Vorschläge, entscheidungsrelevante Daten zu gewinnen? Verbessern sich Entscheidungen gegenüber einer Planung ohne diese Unterstützung?

Unsere App beantwortet diese Fragen nicht. Sie macht jedoch sichtbar, wo ein Forschungs- und Entwicklungsansatz beginnen könnte: Kundengewinnung, Kundenbindung und Finanzierung gemeinsam modellieren, Annahmen offenlegen und sie anhand beobachteter Ergebnisse verbessern.

An dieser Schnittstelle liegt ein bedeutendes KI-Potenzial. Sein Maßstab ist, wie viel belastbarer die Grundlagen unternehmerischer Entscheidungen werden.

Quellen und Einordnung

[1] Gupta, S.; Lehmann, D. R.; Stuart, J. A. (2004): *Valuing Customers*. Journal of Marketing Research, 41(1), 7–18. [DOI: 10.1509/jmkr.41.1.7.25084](https://doi.org/10.1509/jmkr.41.1.7.25084).

[2] Blake, T.; Nosko, C.; Tadelis, S. (2015): *Consumer Heterogeneity and Paid Search Effectiveness: A Large-Scale Field Experiment*. Econometrica, 83(1), 155–174. [DOI: 10.3982/ECTA12423](https://doi.org/10.3982/ECTA12423).

[3] Lewis, R. A.; Rao, J. M. (2015): *The Unfavorable Economics of Measuring the Returns to Advertising*. The Quarterly Journal of Economics, 130(4), 1941–1973. [DOI: 10.1093/qje/qjv023](https://doi.org/10.1093/qje/qjv023).

[4] Google: *An Introduction to Meridian*. [Offizielle Methodendokumentation](#), abgerufen am 30. Oktober 2026. Anbieterquelle zur Funktionsweise des eigenen Werkzeugs, keine unabhängige Wirksamkeitsstudie.

Die Quellen begründen die Bedeutung von Kundenwert sowie grundlegende Mess- und Zurechnungsprobleme. Sie bestätigen weder die Beispielwerte noch die angenommene Zahl der Folgeaufträge. **Die Überlegungen zur KI-gestützten Verbindung mit der Unternehmensplanung sind explorativ; ihre praktische Wirksamkeit muss untersucht werden.**

Die App ist weiterhin im Test und kann noch nicht heruntergeladen werden.