Marketingzeitschrift für Theorie & Praxis 1/2023

Marketing Review St.Gallen

Assessing Marketing Performance



Schwerpunkt

Digitales Marketing: Integrierte Erfolgsmessung – Wie der strategische Einsatz vonDigital-Analytics-Instrumenten gelingt

Paradigmenwechsel bei der Return-on-Marketing-Planung

Management im Cockpit – Dashboards für den Marketingerfolg

How Consumers Think of Your Brand? Just Ask!

Bestimmung von Marktanteilen über Share-of-Search-Analysen – Wie FIT STAR mehr Transparenz im Wettbewerbsumfeld seiner Fitnessstudios schafft

Das Dilemma mit der Erhöhung des Marktanteils – Eine neue Methode zur Verbesserung der Marktanteilsanalyse mit Blick auf Normal- und Sonderpreise

Spektrum

«Man muss bereit sein, ein bewusstes Risiko einzugehen» Interview mit Boris Dolkhani, Robert Bosch GmbH

How Traditional Manufacturers succeed in D2C – A Strategic Framework for Assortmentand Pricing to Solve Channel Conflicts

Universität St.Gallen

Digitales Marketing: Integrierte Erfolgsmessung

Wie der strategische Einsatz von Digital-Analytics-Instrumenten gelingt

Der vorliegende Beitrag zeigt, wie eine strategische Steuerung und Erfolgsmessung digitaler Marketingmassnahmen unter dem Einsatz multipler Digital-Analytics-Instrumente gelingen kann. Als Möglichkeit für eine Integration strategischer und operativ-taktischer Sichtweisen wird das Konzept selektiver Kennzahlen dargestellt.

Alexander Tombach, M.Sc., Prof. Dr. Sven Reinecke

Der zunehmende Einsatz digitaler Kommunikations-, Verkaufs- und Medienkanäle schafft neue Potenziale für die Datenanalyse und Erfolgsmessung im Marketing (Hanssens & Pauwels, 2016; Wedel & Kannan, 2016). Digitale Kanäle und Plattformen erlauben die gezielte Durchführung von Marketingmassnahmen und damit verbunden das Sammeln und Auswerten quantitativer und qualitativer Kundendaten (Digital Analytics) zur Steigerung von Effektivität und Effizienz (Wedel & Kannan, 2016; Iacobucci et al., 2019). Marketeers grosser Unternehmen haben somit eine Vielzahl an Kennzahlen und Analyseinstrumenten zur Verfügung, die potenziell zur Steuerung und Erfolgsmessung eingesetzt werden können. So verwundert es nicht, dass das digitale Marketing bereits heute einen Grossteil des Marketingbudgets für sich beansprucht (CMO Survey, 2022).

Beim Einsatz von Digital Analytics stellen sich zwei zentrale Management-Herausforderungen: Erstens müssen unter einer Vielzahl von Kennzahlen und Analyseverfahren jene gewählt werden, die sich am besten für die Steuerung und Erfolgsmessung eignen (Verdichtung) (Siegwart et al., 2010). Aktuelle Studienergebnisse zeigen, dass der zentrale Engpass nicht so sehr die Datenerhebung bzw. der Datenzugang ist, sondern vielmehr die Datenanalyse und -interpretation (Reinecke & Tombach, 2022). Mit anderen Worten: Kennzahlen und Daten sind vorhanden, doch die Datensammlung und -auswertung erfolgt häufig wenig geplant und strukturiert (Stichwort: Performance-Indicator- oder Kennzahlenwüsten).

Zweitens wird der digitale Marketingerfolg oftmals nicht strategisch gesteuert und ganzheitlich bewertet, da die meisten gängigen Analyse-Tools kanalspezifisch oder ökosystemexklusiv ausgerichtet sind (z.B. Facebook Analytics, Google Analytics, SEO, Google Ads). Daten der Kundenkontaktpunkte werden isoliert auf Mikroebene durch die jeweiligen Fachspezialisten wie beispielsweise Social-Media-Manager analysiert, berichtet und für die Steuerung genutzt. Somit bleibt die Marketingmessung im digitalen Raum vermehrt ein operativ-taktisches Instrument (Vollrath & Villegas, 2021), ohne echte strategische Einbettung.

Gerade die ganzheitliche, strategische Steuerung der digitalen Marketingmassnahmen ist von besonderer Bedeutung, um kurz- und langfristigen Zielen gerecht zu werden (Pauwels et al., 2009), proaktiv und reaktiv zu lernen (Ambler et al., 2004) und um den aggregierten Marketingerfolg gegenüber dem Top-Management nachzuweisen (Verhoef & Leeflang, 2009). Digitalexperten erwarten, dass das ganzheitliche, digitale Performance-Measurement und die Konvergenz einzelner Analysesysteme in Zukunft zum Standard werden (Kamps & Schetter, 2020), um derzeitige Implementationsprobleme zu überwinden (Tabesh et al., 2019). Dies ist Voraussetzung für eine Integration.



Alexander Tombach, M.Sc.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter & Doktorand
Institut für Marketing und Customer Insight
Universität St. Gallen (HSG)
+41 71 224 71 53
alexander.tombach@unisg.ch
imc.unisg.ch

Prof. Dr. Sven Reinecke
Geschäftsführender Direktor
Institut für Marketing und Customer Insight
Universität St. Gallen (HSG)
+41 71 224 28 73
sven.reinecke@unisg.ch
imc.unisg.ch

Der vorliegende Beitrag zeigt, wie Marketingführungskräfte mit einer ganzheitlichen Herangehensweise (basierend auf Homburg et al., 2012) eine strategische Steuerung und Erfolgsmessung der digitalen Marketingmassnahmen implementieren können, unter dem Einsatz von Digital Analytics. Die Autoren plädieren für eine Rückbesinnung auf die Grundprinzipien des ganzheitlichen Marketing-Performance-Measurements, um den taktischen Einsatz von Digital-Analytics-Tools zu überwinden und eine strategische Perspektive zu schaffen. Spezifisch wird auf Gefahren der operativ-taktischen Digital-Analytics-Nutzung, die strategische Integration digitaler Analyse- und Messsysteme, die strukturierte Nutzung digitaler Kennzahlen unter Berücksichtigung der Mehrdimensionalität von Marketingzielen sowie die Ermittlung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen eingegangen.

1. Gefahren der operativ-taktischen Digital-Analytics-Nutzung

Die operativ-taktische Grundausrichtung von Digital Analytics kann zu einer ineffektiven Steuerung des digitalen Marketings führen und die langfristige Geschäftsentwicklung in zwei Punkten massgeblich gefährden.

Zum einen birgt sie die Gefahr der Kurzsichtigkeit bzw. eines myopischen Managements (hierzu ausführlich Levitt 1960; Mizik, 2010). Die kanalspezifische Fokussierung und Optimierung auf kurzfristige Marketingziele geht oftmals mit persönlichen Zielen und organisationalen Anreizsystemen einher, kann sich jedoch negativ auf den langfristigen Marketingerfolg auswirken, bspw. durch Unterinvestitionen in markenbildende

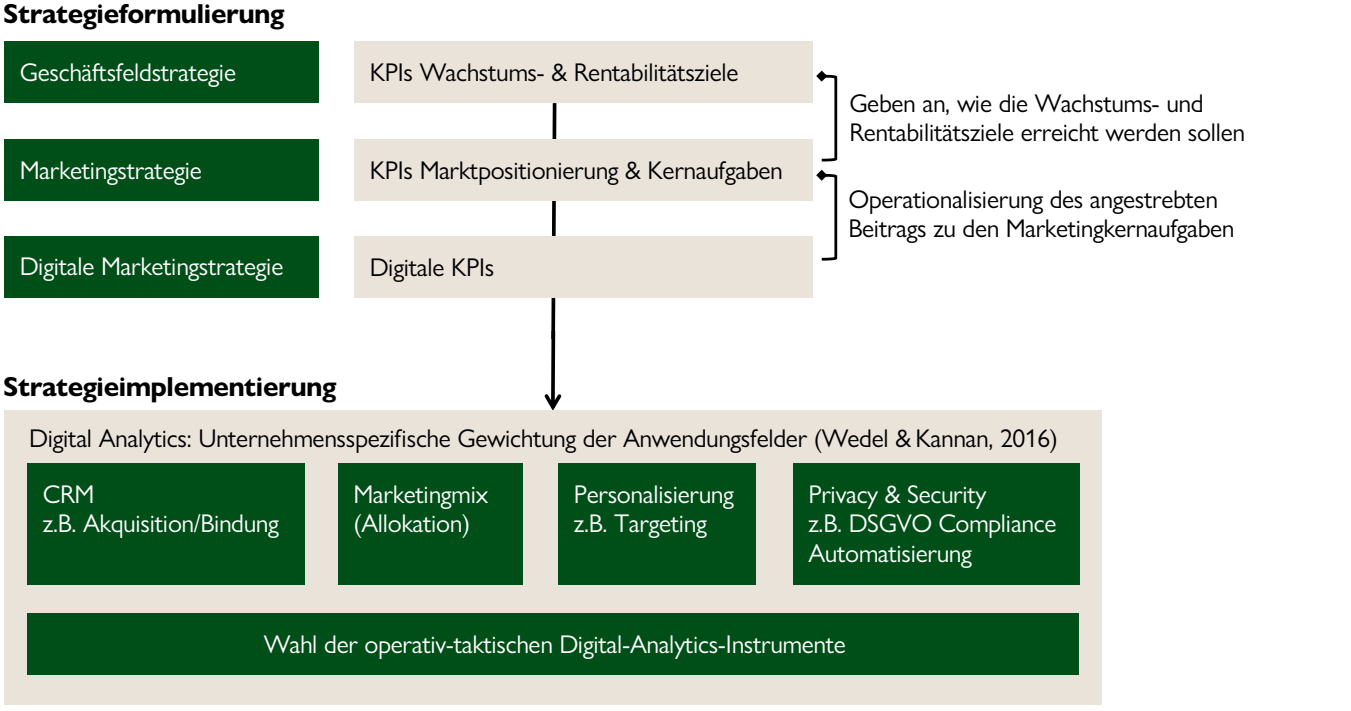
Zusammenfassung

1. Die oftmals kanalspezifische, operativ-taktische Grundausrichtung von Digital Analytics kann zu einer Dezentralisierung und kurzsichtigen Steuerung des digitalen Marketings führen.
2. Um eine strategische Integration zu ermöglichen, sollten die Anwendungsfelder von Digital Analytics aus den Zielen der Marketingorganisation abgeleitet und unternehmensspezifisch gewichtet und gesteuert werden.
3. Das Konzept selektiver Kennzahlen harmonisiert eine strategische Top-Down-Sichtweise mit einer stellenspezifischen, taktisch-operativen. Der zentrale Vorteil ist somit, dass diese digitalen Kennzahlensysteme sowohl organisations- als auch benutzergerecht sind.

Marketingmassnahmen. Zwar ist die Annahme der meisten Unternehmen, dass markenaufbauende Massnahmen («Upper-Funnel Activities») grundsätzlich zu positiven Effekten beim handlungsauslösenden Marketing führen («Bottom-Funnel Activities»), jedoch sind diese meist erheblich schwieriger zu messen, da sie über einen längeren Zeitraum hinweg aufgebaut werden und längerfristig wirken (Rust et al., 2004). Deshalb ist in der Unternehmenspraxis vermehrt eine Conversion-Orientierung zu beobachten. Digitalagenturen sprechen auch von einer Conversion-Bias (Stuber, 2021).

Zum anderen stellt der Einsatz von Digital Analytics eine dezentralisierende Kraft in der Marketingorganisation dar. Durch eine bessere Datenverfügbarkeit gibt es auf den untersten Ebenen der Organisationshierarchie mehr Möglichkeiten für eine datengestützte oder sogar automatisierte Entscheidungsfindung, für die keine Erfahrungswerte und Kompetenzen einer höheren Führungskraft benötigt werden (Bloom et al., 2014; Hanssens & Pauwels, 2016). Experimente wie A/B-Tests sind auf operativer Ebene möglich, ohne das obere Management zu involvieren.

Abb. 1: Strategische Integration der Anwendungsfelder von Digital Analytics



Quelle: Eigene Darstellung.

Auch in der betriebswirtschaftlichen Forschung zu Digital Analytics kann eine vorwiegend operativ-taktische Orientierung beobachtet werden (Lamberton & Stephen, 2016). Auch hier wird die Entwicklung durch die bessere Datenverfügbarkeit der Mikroebenen begünstigt (Hanssens & Pauwels, 2016).

2. Strategische Integration von Digital Analytics

Die strategische Integration von Digital Analytics setzt voraus, dass sowohl die Analyseverfahren (Digital Analytics Tools) als auch die Schlüsselkennzahlen für die Erfolgsplanung, -kontrolle und -optimierung zielgerichtet selektiert werden. Der Einsatz von Digital-Analytics-Instrumenten zur Unterstützung von Marketingentscheidungen setzt zwar eine ausreichende Datengrundlage sowie methodische Kompetenzen für den spezifischen Anwendungszweck voraus (Wedel & Kannan, 2016), sollte sich jedoch nicht davon leiten lassen. Vielmehr sollten sich die Anwendungsfelder kaskadenförmig aus den Zielen der Marketingorganisation ableiten.

Dabei ist zunächst wichtig, dass eine Marketingstrategie für den Gesamtbereich formuliert wird. Diese orientiert sich an formal-ökonomischen Wachstums- und Gewinngrössen der Geschäftsfeldplanung sowie Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung und konkretisiert, wie das angestrebte (profitable) Wachstum mittelfristig erzielt werden soll (Tomczak et al., 2017). Die Strategie für das digitale Marketing und die konkrete Implementierung wiederum leiten sich aus der Gesamt-Marketingstrategie ab. Das Kundenmanagement, bestehend aus Methoden zur Kundenakquisition und -bindung sowie zur Erhöhung des Kundenwerts, der Marketingmix (Budgetallokationsentscheidungen), die Personalisierung von Marketingmassnahmen und der Datenschutz bzw. die Datensicherheit stellen die vier vielfältigen Anwendungsfelder für den Einsatz von Digital Analytics dar (Wedel & Kannan, 2016). Diese vier Bereiche sollten so priorisiert und erschlossen werden, dass sie einen Beitrag zur Erfüllung der Marketingziele leisten und anhand von Kennzahlen gesteuert werden, die diesen Zielen entsprechen (Abbildung 1). Beispielsweise kann es für ein hochspezialisiertes Business-to-Business-Unternehmen empfehlenswert sein, vermehrt in das Anwendungsfeld Personalisierung zu investieren, um im Kaufentscheidungsprozess wichtige Akteure gezielt zu erreichen (Kingsnorth, 2021) (Stichwort: Buying-center-orientiertes Content-Marketing). Eine Premium-Airline hingegen könnte vermehrt in Customer-Relationship-Management und die damit verbundenen Kenngrössen investieren, um Kundschaft mit einem hohen Customer-Lifetime-Value (CLTV) langfristig zu binden. Der Kundenwert, die Kundenzufriedenheit sowie die Kundenabwanderungsrate wären für dieses Beispiel sinnvolle Kennzahlen.

> Digitalexperten erwarten, dass das ganzheitliche, digitale Performance-Measurement und die Konvergenz einzelner Analysesysteme in Zukunft zum Standard werden.

Kernthesen

1. Die Datenintegration zahlreicher Digital-Analytics-Anwendungen ist Grundvoraussetzung für eine strategische, ganzheitliche Bewertung des Marketingerfolgs.
2. Software-Tools für die Datenanalyse und -visualisierung erlauben eine Konsolidierung und Harmonisierung von Marketingdaten (Data Stiching).
3. Beziehungen zwischen Variablen aus unterschiedlichen Quellsystemen können somit hergestellt werden.
4. Für eine Integration strategischer und operativ-taktischer Sichtweisen eignet sich die Anwendung des Konzepts selektiver Kennzahlen.

3. Kennzahleneinsatz

Der zielgerichtete Einsatz von Digital-Analytics-Instrumenten bildet die notwendige Grundlage für die strategische Kontrolle des digitalen Marketingerfolgs. Bedingt durch die gute Verfügbarkeit und den häufigen Einsatz von Digital-Analytics-Software stehen Marketeers eine Vielzahl von standardisierten Kennzahlen zur Verfügung. Eine zentrale Herausforderung besteht darin zu beurteilen, anhand welcher Kennzahlen der Erfolg digitaler Marketingmassnahmen gemessen werden soll. Kennzahlen haben nicht nur eine Analyse- und Dokumentationsfunktion (Reinecke & Geis, 2021), sondern vor allem eine Steuerungsfunktion, um die definierten Marketing- und Unternehmensziele zu erreichen. Die Auswahl der Marketingkenngrössen beeinflusst die Verwendung von Digital Analytics massgeblich; ausserdem erleichtert sie es,

Tabelle 1: Digitale Messkategorien

	Leistungsdimension (Katsikeas et al., 2016)	Digitale Messkategorie (basierend auf Chaffey & Patron, 2012; Saura et al., 2017)
INPUT	Realisierte Marketingmassnahmen	**Medienkosten-Kennzahlen** z.B. Cost per Click (CPC), Cost per Mille (CPM), Cost per Action (CPA), Cost per Order (CPO)
	Kundeneinstellung	**Marken-Kennzahlen** z.B. Awareness, Familiarity, Favorability, Purchase Intent **Kundenempfinden-Kennzahlen** z.B. Kundenzufriedenheit, NPS, (Social Media) Sentiment
	Kundenverhalten	**Kontaktvolumen- und Reichweite-Kennzahlen** z.B. Anzahl Neukunden, Prospects, Leads, Site Visitors, Followers, Subscribers **Qualität der Interaktion-Kennzahlen** z.B. Bounce-Raten, Conversion-Raten, Engagement-Kennzahlen
	Kunden-Level	**Kundenwert-Kennzahlen** z.B. Average Order Value, Umsatz pro Visit, CLTV
	Produktmarkt	**Konkurrenzorientierte Kennzahlen** z.B. Share of Search, Rankings
OUTPUT	Accounting/Finanzen	**Kommerzielle Kennzahlen** z.B. Umsatz, Profit, Marge

operative digitale Marketingmassnahmen umzusetzen, zu optimieren und letztlich auch zu automatisieren.

Neben der wichtigen Steuerungsfunktion von Kennzahlensystemen geht die Selektion von Schlüsselkennzahlen auch mit einer Komplexitätsreduktion einher (Day, 2011). Die Vielzahl an Datenpunkten, die aus den verschiedenen Quellsystemen generiert werden, können zu einer Informationsflut führen und die Analysefunktion somit beeinträchtigen, wenn sie nicht als Teil eines Ordnungssystems strukturiert werden (Moe, 2014).

Für die systematische Steuerung des digitalen Marketings können unterschiedliche Messkategorien und Zieldimensionen berücksichtigt werden. Deren Priorisierung sollte unternehmens- und funktionsspezifisch erfolgen, um dem jeweiligen Bezugsrahmen gerecht zu werden (Siegwart et al., 2010). Sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene kann ein Kennzahlensystem eindimensional (Definition einer Spitzenkennzahl, auch North Star Metric oder Golden Metric genannt) oder mehrdimensional ausgerichtet werden. Beide Steuerungsansätze haben aufgrund der Zielvielfalt in der Unternehmenspraxis ihre Berechtigung (Homburg et al., 2012; Reinecke & Tombach, 2022). Es empfiehlt sich dennoch, auf strategischer Ebene ein mehrdimensionales Kennzahlensystem einzusetzen, um die kurz- und langfristigen Ziele der Marketingorganisation abzubilden. Finanzwirtschaftliche Effizienzkennzahlen (z.B. Return-on-Marketing-Investment) sollten immer durch – von den jeweiligen Zielen abhängige – absolute Effektivitätskenngrössen ergänzt werden (z.B. Kundenzufriedenheit). Ansonsten besteht die Gefahr eines kurzsichtigen Managements. Der Return-on-Marketing-Investment eignet sich somit nicht als alleinige Spitzenkennzahl, weil diese Kenngrösse kurzfristig manipuliert werden kann, indem beispielsweise jegliche Marketinginvestitionen minimiert werden.

Im Allgemeinen können sich Marketingziele auf die Kundeneinstellung, das Kundenverhalten, den Produktmarkt oder Unternehmensfinanzen beziehen. Die Marketingwertschöpfungskette schafft einen geeigneten Rahmen, um die Zieldimensionen zu klassifizieren und sachlogisch zu ordnen. Sie modelliert den strategischen Zusammenhang zwischen den Marketingmassnahmen eines Unternehmens (Input) und dem finanziellen Erfolg (Output) durch die Integration intermediärer Leistungsdimensionen (Kundeneinstellung und -verhalten). Spezifische Online-Kennzahlen haben sich bei digitalen und sozialen Medien manifestiert, um den digitalen Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen und Erfolg in den jeweiligen Zieldimensionen zu messen (Saura et al., 2017). Tabelle 1 zeigt, wie sich die unterschiedlichen Ziel- und Messdimensionen der Marketingwertschöpfungskette in den digitalen Raum übertragen und durch Online-Kennzahlen messen lassen. Das Rahmenmodell bildet eine Grundlage für diverse, umfassende Kennzahlensysteme aus der Unternehmenspraxis, beispielsweise den See-Do-Think-Care-Ansatz (Vollrath & Villegas, 2021), den Marketingtrichter (u.a. Bauer et al., 2016) oder Ansätzen, die auf der AIDA-Formel beruhen (Attention, Interest, Desire, Action). Es hilft, digitale, datengetriebene Marketingaktivitäten einzuordnen und entsprechend zu steuern.

Die Marketingwertschöpfungskette impliziert, dass zusätzlich zu den meist gut verfügbaren Kundenverhaltensdaten und Finanzkennzahlen auch Kundeneinstellungsdaten in der Unternehmenspraxis berücksichtigt werden sollten, um Kausalzusammenhänge besser zu verstehen. Das Online-Kundenverhalten spiegelt die Kundeneinstellung zwar teilweise wider und beeinflusst auch diese, beispielsweise als Zero Moment of Truth in der Customer Journey (Hanssens & Pauwels, 2016), gibt jedoch keinen vollständigen Einblick in die Ursachen der erfassten Verhaltensentwicklung (Chaffey & Patron, 2012; Reinecke & Wortmann, 2018). Für eine effektive, pro-

aktive und langfristige Marketingsteuerung sollten somit auch Kundeneinstellungskennzahlen, sogenannte «Soft Metrics», berücksichtigt werden. Zudem fördert die Berücksichtigung von «Soft Metrics» als Steuerungskennzahlen die Kundenorientierung, da sich die Marketingmassnahmen zwangsläufig stärker an den Bedürfnissen und Einstellungen der Kundschaft ausrichten und nicht an den kurzfristigen Ergebniszielen des Unternehmens (Vollrath & Villegas, 2021).

4. Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge

Im digitalen Marketing erfolgt die Datengenerierung oftmals standardisiert über die Quellsysteme der jeweiligen Kanäle (z.B. Facebook Analytics) bzw. Ökosysteme (z.B. Google Analytics). Die Datenintegration der zahlreichen Digital-Analytics-Systeme ist jedoch Grundvoraussetzung dafür, den digitalen Marketingerfolg mithilfe eines Dashboards ganzheitlich zu bewerten und strategische Entscheidungen abzuleiten. Somit ist insbesondere für Grossunternehmen mit hohen Marketingbudgets der Einsatz weiterer Analysesoftware oftmals notwendig. Tools für die Datenanalyse und Datenvisualisierung (z.B. Microsoft Power BI, Tableau, Google Data Studio u.v.m.) erlauben eine Konsolidierung und Harmonisierung von Marketingdaten (Data Stitching). In dieser Weise ist es möglich, Beziehungen zwischen Variablen aus unterschiedlichen Quellsystemen herzustellen. Die Ergebnisse können benutzergerecht visualisiert und für das Reporting an das Top-Management genutzt werden.

Handlungsempfehlungen

1 Insbesondere für Grossunternehmen mit hohen Marketingbudgets ist der Einsatz von Datenanalyse und - visualisierungssoftware (Dashboards) notwendig, um den Marketingerfolg ganzheitlich zu bewerten und strategische Entscheidungen abzuleiten.

2 Das Konzept der selektiven Kennzahlen integriert strategische und operativ-taktische Kenngrössen und fördert somit die Strategierealisierung im digitalen Marketing.

3 Auf gesamtstrategischer Ebene sollten finanzwirtschaftliche Effizienzkennzahlen immer durch absolute Effektivitätskenngrössen ergänzt werden, um einem kurzsichtigen Management vorzubeugen.

Unterstützend kann vorgelagert weitere Software eingesetzt werden, um Daten aus unterschiedlichen Quellsystemen zu exportieren und für die Datenanalyse nutzbar zu machen (z.B. Super Metrics). Das Zusammenführen unterschiedlicher Datenpunkte erweist sich jedoch oftmals auch kulturell als grosse Herausforderung, da sie die Kollaboration von unterschiedlichen Unternehmensabteilungen und -funktionen voraussetzt (Reinecke, 2021).



Quelle: © Adobe Stock

Abb. 2: Selektives Kennzahlensystem am Beispiel eines Online-Stores



Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Weber, 1997.

Für eine effektive, proaktive und langfristige Marketingsteuerung sollten auch Kundeneinstellungskennzahlen, sogenannte «Soft Metrics», berücksichtigt werden.

Mit dem Dashboard können sachlogische Zusammenhänge zwischen Treiber- und Ergebniskennzahlen dargestellt werden (Ambler et al., 2004; Reinecke & Geis, 2021). Um eine strategische Top-Down-Sicht mit einer taktisch-operativen Sicht zu harmonisieren, können Marketeers auf das Konzept der selektiven Kennzahlen zurückgreifen (basierend auf Weber, 1997; Reinecke 2004, S.102 f.). Strategiegerichtete, sorgfältig ausgewählte Kennzahlen werden durch solche operativen Kennzahlen ergänzt, die die Strategierealisierung in dem jeweiligen digitalen Kanal bzw. Medium fördern. Somit integriert das Konzept stellenspezifische Sichtweisen mit der (digitalen) Gesamt-Marketingstrategie, legt sachlogische Interdependenzen offen und fördert bewusst den Austausch von Führungskräften und Spezialisten (Reinecke, 2004, S. 235). Im vorliegenden Beispiel (Abbildung 2) wurden drei strategische Erfolgsfaktoren ermittelt und operationalisiert. Die auf Wachstum durch Neukundinnen und -kunden ausgerichtete Strategie wurde um den Qualitätsindikator Kundenzufriedenheit ergänzt, um einem kurzsichtigen Management vorzubeugen. Die Strategierealisation im Online-Store des Unternehmens wird durch die Selektion von drei operativen Steuerungskennzahlen gefördert, die in einem sachlogischen Zusammenhang mit den strategischen Kennzahlen stehen. Das Konzept liesse sich problemlos auf andere Benutzerinnen und Benutzer wie Social-Media-Manager oder Kampagnenmanager übertragen. Zentraler Vorteil ist somit, dass es sowohl organisations- als auch benutzergerecht ist (Reinecke, 2004, S. 235).

Um auch die rechentechnische Verknüpfung von Treiber- und Ergebnisgrössen zu ermöglichen und Marketingeffekte zu schätzen, stehen Marketeers zahlreiche Digital-Analytics-Instrumente zur

Verfügung. Die Effektivität und Effizienz des digitalen Marketings kann bestmöglich durch einen vielfältigen Methodeneinsatz und die Nutzung von Primär- und Sekundärdaten sichergestellt werden (Hanssens & Pauwels, 2016). Zum einen erlaubt die (ökonometrische) Modellierung historischer Daten das Antizipieren von Marketingeffekten (Leeflang et al., 2016). Zum anderen können Online-Befragungen eingesetzt werden, um Kundeneinstellungen zu erfassen («Reason Why»), und Online-Experimente durchgeführt werden, um Ursache-Wirkung-Beziehungen zu prüfen. Der Einsatz von nur einer Methode reicht in der Regel nicht aus, um eine datengestützte Entscheidungsfindung auf allen Ebenen zu ermöglichen und der Mehrdimensionalität der formulierten Marketingziele gerecht zu werden.

Zusammenfassung

Digital-Analytics-Anwendungen sollten immer im Kontext der Marketingstrategie eingesetzt werden. Die strategische Perspektive trägt nicht nur massgeblich zu einer Effektivitätssteigerung des digitalen Marketing bei, sie verbessert auch die Möglichkeiten, den Wertbeitrag des digitalen Marketings für den Unternehmenserfolg zu ermitteln und nachzuweisen. Das bietet neue Möglichkeiten für das Marketing, einen stärkeren Einfluss auf die Unternehmensstrategie auszuüben (Verhoef & Leeflang, 2009). Als Möglichkeit für eine solche Integration strategischer und operativ-taktischer Kenngrössen wurde das Konzept selektiver Kennzahlen dargestellt.

Literatur

Ambler, T., Kokkinaki, F. & Puntoni, S. (2004). Assessing marketing performance: Reasons for metrics Sslection. Journal of Marketing Management, 20(3).

Bauer, T., Freundt, T., Gordon, J., Perrey, J. & Spillecke, D. (2016). Marketing performance: How marketers drive profitable growth. John Wiley & Sons.

Bloom, N., Garicano, L., Sadun, R. & Van Reenen, J. (2014). The distinct effects of information technology and communication technology on firm organization. Management Science, 60(12), 2859–2885.

Chaffey, D. & Patron, M. (2012). From web analytics to digital marketing optimization: Increasing the commercial value of digital analytics. Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, 14(1), 30–45.

CMO Survey (2022). https://cmosurvey.org

Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. Journal of marketing, 75(4), 183–195.

Hanssens, D. M. & Pauwels, K. H. (2016). Demonstrating the value of marketing. Journal of Marketing, 80(6), 173–190.

Homburg, C., Artz, M. & Wieseke, J. (2012). Marketing performance measurement systems: Does comprehensiveness really improve performance? In Journal of Marketing 76(3), 56–77.

Iacobucci, D., Petrescu, M., Krishen, A. & Bendixen, M. (2019). The state of marketing analytics in research and practice. Journal of Marketing Analytics, 7(3), 152–181.

Kamps, I. & Schetter, D. (2020). Performance Marketing. Springer Fachmedien.

Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C. & Hult, G. T. M. (2016). Assessing performance outcomes in marketing. Journal of Marketing, 80(2), 1–20.

Kingsnorth, S. (2021). In a data-rich world, which metrics should digital marketers focus on?. Applied Marketing Analytics, 6(4), 359–365.

Lamberton, C. & Stephen, A. T. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. Journal of Marketing, 80(6), 146–172.

Levitt, T. (1960). Marketing myopia. Harvard business review, 38(4), 24–47.

Leeflang, P., Wieringa, J. E., Bijmolt, T. H. & Pauwels, K. H. (2016). Modeling markets. Springer.

Lukas Stuber. (2021). Online Marketing Controlling. In Best Practice in Marketing Presentation.

Mizik, N. (2010). The Theory and Practice of myopic management. Journal of Marketing Research, 47(4), 594–611. https://doi.org/10.1509/jmkr.47.4.594

Moe, W. (2014, 4. Mai). Coping with metrics overload. Wharton. https://magazine.wharton.upenn.edu/digital/coping-with-metrics-overload/

Pauwels, K., Ambler, T., Clark, B. H., LaPointe, P., Reibstein, D., Skiera, B., Wierenga, B. & Wiesel, T. (2009). Dashboards as a service: Why, what, how, and what research is needed? Journal of Service Research, 12(2), 175–189.

Petersen, J. A., McAlister, L., Reibstein, D. J., Winer, R. S., Kumar, V. & Atkinson, G. (2009). Choosing the right metrics to maximize profitability and shareholder value. Journal of Retailing, 85(1), 95–111.

Reinecke, S. (2004). Marketing Performance Management: Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem. Deutscher Universitätsverlag Wiesbaden.

Reinecke, S. (2021). Marketing-Controlling: Marketingeffektivität und -effizienz sicherstellen. In R. Eschenbach, J. Baumüller & H. Silber (Hrsg.). Funktions-Controlling (303–325), Springer.

Reinecke, S. & Geis, G. (2021). Kennzahlensysteme in Marketing und Verkauf: Gütekriterien, Grundprinzipien, Implementierung. In C. Zerres (Hrsg.), Handbuch Marketing-Controlling (151–177). Springer.

Reinecke, S. & Tombach, A. (2022). Marketingcontrolling in der Unternehmenspraxis. In W. Becker & P. Ulrich (Hrsg.), Handbuch Controlling (179-204). Springer Gabler.

Reinecke, S. & Wortmann, C. (2018). Google knows it better? In B. Barth, B. B. Flaig, N. Schäubele & M. Tautscher (Hrsg.), Praxis der Sinus-Milieus® (193–207). Springer.

Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V. & Srivastava, R. K. (2004). Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. Journal of Marketing, 68(4), 76–89. http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.68.4.76.42721

Saura, J. R., Palos-Sánchez, P. & Cerdá Suárez, L. M. (2017). Understanding the digital marketing environment with KPIs and web analytics. Future Internet, 9(4), 76. https://doi.org/10.3390/fi9040076

Siegwart, H., Reinecke, S. & Sander, S. (2010). Kennzahlen für die Unternehmensführung. Haupt.

Tabesh, P., Mousavidin, E. & Hasani, S. (2019). Implementing big data strategies: A managerial perspective. Business Horizons, 62(3), 347–358.

Tomczak, T., Reinecke, S. & Kuss, A. (2017). Strategic marketing: Market-oriented corporate and business unit planning. Springer.

Verhoef, P. C. & Leeflang, P. S. H. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. Journal of Marketing, 73(2), 14–37. http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.73.2.14

Vollrath, M. D. & Villegas, S. G. (2021). Avoiding digital marketing analytics myopia: Revisiting the customer decision journey as a strategic marketing framework. Journal of Marketing Analytics, 10(2), 106–113.

Weber, J., Kummer, S., Grossklaus, A., Nippel, H. & Warnke, D. (1997). Methodik der Generierung von Logistik-Kennzahlen. Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 49(4), 438-454.

Wedel, M. & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. Journal of Marketing, 80(6), 97–121.