

M ARKETING

I NTELLIGENCE

R EVIEW

# Marketing-Dashboards – Die nächste Generation

KEY-PERFORMANCE-INDIKATOREN > MULTI-CHANNEL-METRIK >  
ESG-REPORTING > MARKENSTEUERUNG > KAUSALBEZIEHUNGEN >  
DYNAMISCHE DASHBOARDS > MARKETINGSCHIEDUNGEN



CLEVER CONTENT  
FRESH KNOWLEDGE

MARKETINGFORSCHUNG FÜR DIE PRAXIS

## NIM Marketing Intelligence Review

*Das Journal des Nürnberg Institut für Marktentscheidungen*

Die NIM Marketing Intelligence Review richtet sich an Managerinnen und Manager sowie alle Entscheiderinnen und Entscheider, die sich für neue Forschungsergebnisse, > **aktuelle Marketingthemen** und aufkommende Marketingtrends interessieren.

Das Journal erscheint zweimal jährlich und ist als Themenheft angelegt. Jede Ausgabe konzentriert sich auf ein aktuelles Thema aus dem Bereich Marketing und Marktentscheidungen. Die Artikel präsentieren > **akademische Forschung und Erkenntnisse, die für die Praxis umgesetzt werden**. Sie liefern Marketingwissen und Impulse von internationalen Topexpertinnen und -experten für das Marketing-Business – auch mit dem Ziel, Marktentscheidungen zu verbessern.

Herausgeber der NIM Marketing Intelligence Review ist das > **Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e. V. (NIM)**. Das NIM ist ein interdisziplinäres Non-Profit-Institut, dessen Forschung sich auf die Frage fokussiert, wie sich Entscheidungen angesichts neuer Trends und Technologien verändern und wie Menschen bessere Entscheidungen in Märkten treffen können.

*Das Institut ist Gründer und Ankeraktionär der GfK SE.*

→ [www.nim.org/mir/de](http://www.nim.org/mir/de)



# Editorial



In Zeiten explodierender Datenmengen lautet die neue Herausforderung, aus „Big Data“ wieder „Small Data“ zu machen: Wie kann man die Datenflut auf handhabbare und verständliche Mengen reduzieren? Gleichzeitig müssen alle Mitarbeiter eines Unternehmens auf dieselben Ziele ausgerichtet werden. Eine Lösung für beide Herausforderungen stellt die interne Darstellung von Informationen in Form eines Marketing-Dashboards dar.



Marketing-Dashboards gibt es schon seit fast dreißig Jahren. Sie haben sich von reinen Reporting Tools mit Ergebnissen zu den wichtigsten Key-Performance-Indikatoren (KPIs) zu dynamischen diagnostischen Instrumenten weiterentwickelt. Mit modernen Marketing-Dashboards können Marketingexperten die Auswirkungen alternativer Szenarien bei sich ändernden Wettbewerbsaktivitäten und unter wechselnden Marktbedingungen betrachten und die Sinnhaftigkeit alternativer Marketingausgaben bewerten. Auch die KPIs haben sich zusammen mit den Zielsetzungen der Unternehmen weiterentwickelt, und das vom Kundenservice über das Mitarbeiter-Engagement bis hin zur Schaffung von Werten für die Gesellschaft.

Dashboards erfüllen zahlreiche wichtige Funktionen. Sie erleichtern das Sammeln von Informationen und die Entscheidungsfindung. Sie vermitteln auf breiter Basis, auf welche KPIs man sich konzentrieren sollte. Das alte Sprichwort „was gemessen wird, wird auch gemanagt“ hat sich mit der Einführung von Dashboards noch mehr bewahrheitet. Dashboards lassen für jeden kenntlich werden, welche Leistungen unter die Lupe genommen werden und wie man bewertet wird. Wie Neil Hoyne von Google in unserem Interview erklärt, reicht es nicht, nur zu verstehen, was passiert ist. Man muss auch erkennen können, weshalb man wo gelandet ist und wie man dorthin kommt, wo man sein will.

In dieser Ausgabe bieten mehrere Fachkollegen und Fachkolleginnen Einblicke in die Bandbreite der Marketingkennzahlen, die sich von der Marke selbst über den Multi-Channel-Vertrieb bis zur gesellschaftlichen Verantwortung und schließlich der finanziellen Leistung des gesamten Unternehmens erstrecken.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre dieser Ausgabe. Sie werden erkennen, dass das neue Dashboard von heute das veraltete Dashboard von morgen sein wird.

Dave Reibstein und Koen Pauwels

Philadelphia, Boston, Januar 2023

# Marketing-Dashboards – Die nächste Generation



## Inhalt

3

### Editorial

6

### Executive Summaries



10

### Moderne Marketing-Dashboards: Zurück in die Zukunft

Koen Pauwels und David J. Reibstein

Die neue Generation von Dashboards muss dynamisch sein und sich ständig wechselnden Marktbedingungen anpassen.

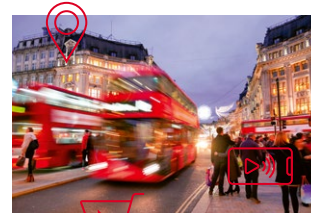


18

### Wie man gute Kennzahlen identifiziert und für bessere Marketingentscheidungen nutzt

Ofer Mintz

Um in der Zahlenflut den Überblick zu bewahren, sollten Manager die Kennzahlen mit der höchsten Ergebnisrelevanz wählen.



24

### Neue Kanäle – neue Kennzahlen: Multi-Channel- Vertriebssysteme effizient steuern

Kusum L. Ailawadi und Paul W. Farris

Viele Kennzahlen zur Bewertung stationärer Kanäle haben Äquivalente im Internet, aber man sollte auch neue Kennzahlen beachten.



32

### ESG- Dashboards: Nachhaltigkeitskriterien für ökologischere, sozialere und ethischere Unternehmen

CB Bhattacharya und Mostafa Zaman

Einige Unternehmen beschäftigen sich mit ESG-Reporting, um dem Informationsbedarf ihrer externen und internen Stakeholder zu entsprechen.





40

## Aktienkursbasierte Entlohnungssysteme und die Gefahr kurzfristiger Marketingentscheidungen

Martin Artz und Natalie Mizik

Aktienanreize können Marketingmanager dazu verleiten, kurzfristige Marketingentscheidungen zu treffen.



46

## Markenreputation: Risiken für Imageschäden erkennen und steuern

Susan Fournier und Shuba Srinivasan

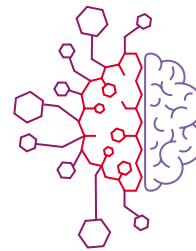
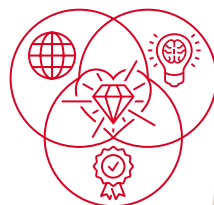
Erfolgreiche Markenführung erfordert die kontinuierliche Beobachtung und Steuerung marketingstrategischer Auslöser von Reputationsrisiken.

54

## Markenzweck und Markenerfolg

Michael Zürn, Fabian Buder und Matthias Unfried

Die Quantifizierung von Purpose beyond Profit ist nicht einfach, aber höchst relevant.



60

## Dashboards: Von der kunstvollen Leistungsdarstellung zur echten Entscheidungshilfe

Interview mit Neil Hoyne, Chief Measurement Strategist bei Google



64

Editoren

65

Wissenschaftlicher Beirat

66

Impressum

67

Vorschau nächste Ausgabe

# Executive Summaries



## Moderne Marketing-Dashboards: Zurück in die Zukunft

Koen Pauwels und Dave Reibstein

Ein effektives Dashboard integriert Daten, Prozesse und Perspektiven. Es führt vor Augen, was passiert ist, warum etwas passiert ist und was mit den richtigen Maßnahmen passieren könnte. Dashboards dienen als Kommunikationsinstrumente, die wichtige Unternehmensziele aufzeigen und dabei helfen, alle Beteiligten auf die richtigen Ziele auszurichten. Damit unterstützen sie die Entscheidungsfindung und Zielerreichung und zeigen Handlungsoptionen auf.

Die Dashboards der Zukunft müssen dynamisch sein und sich ständig an die sich ändernden Marktbedingungen anpassen. Sie sollten auch auf die Zusammenhänge zwischen den Kennzahlen und langfristige Auswirkungen der Marketingausgaben eingehen. Künstliche Intelligenz (KI) ermöglicht eine immer weiter reichende Automatisierung der Dashboard-Entwicklung, kann Diagramme erstellen und es Dashboard-Nutzern ermöglichen, Hypothesen zu formulieren, die in Folgeuntersuchungen getestet werden können.

## Wie man gute Kennzahlen identifiziert und für bessere Marketingentscheidungen nutzt

Ofer Mintz

Marketer nutzen Kennzahlen, um Kundenbeziehungen und Marketingmaßnahmen zu beurteilen, zu koordinieren und zu steuern, um Benchmarking-Ziele für die Marketingimplementierung zu setzen und Marketingergebnisse unternehmensintern und an externe Stakeholder zu kommunizieren. Auch wenn die Anzahl verfügbarer Kennzahlen enorm ist, haben einige Studien gezeigt, dass die Marketingleistung umso besser ist, je mehr Kennzahlen die Manager als Entscheidungsgrundlage nutzen. Studien des Autors ergaben auch, dass die Verwendung nichtfinanzieller Marketingkennzahlen wie Bekanntheit, Weiterempfehlungsbereitschaft und Loyalität mit besseren Marketingergebnissen verbunden zu sein scheint als die Verwendung finanzieller Kennzahlen wie Zielvolumen, Kapitalwert und Nettogewinn. Die Entwicklung einer kundenorientierten Organisationsstruktur ermutigt Manager dazu, sich stärker auf kundenbezogene Kennzahlen zu stützen und diese in ihre Entscheidungen miteinzubeziehen.

→ Seite 10

→ Seite 18



## Neue Kanäle – neue Kennzahlen: Multi-Channel-Vertriebssysteme effizient steuern

Kusum L. Ailawadi und Paul W. Farris

Viele Kennzahlen zur Bewertung stationärer Kanäle haben Äquivalente im Internet, aber man sollte auch neue Kennzahlen beachten. Vertriebsbreite und -tiefe zeigen, wie leicht ein Verbraucher einen die Marke führenden Laden finden kann und wie leicht er eine Marke im Laden findet. Ebenso wichtig ist es, auch in der Onlinewelt dort auffindbar zu sein, wo Konsumenten nach der Kategorie suchen.

In der Zusammenarbeit zwischen Händlern und Markenherstellern kann es sich keiner leisten, nur auf den eigenen Vorteil zu achten – zumindest nicht längerfristig. Die Partnerschaft muss für beide Seiten profitabel sein, und daher müssen auch beide Perspektiven in die Steuerung einfließen. Die Unternehmensleitung sollte auf eine breite Palette an Vertriebskennzahlen zurückgreifen können und bewusst entscheiden, welche Informationen für eine bestimmte Entscheidung am hilfreichsten sind.

## ESG-Dashboards: Nachhaltigkeits- kriterien für ökologischere, sozialere und ethischere Unternehmen

CB Bhattacharya und Mostafa Zaman

Viele Unternehmen beschäftigen sich mit ESG-Reporting, um dem Informationsbedarf ihrer externen und internen Stakeholder zu entsprechen. ESG (Environmental, Social and Governance) steht für Umwelt-, Sozial- und Governance-Kennzahlen, die sowohl qualitativ als auch quantitativ aufzeigen, wie gut es einem Unternehmen gelingt, nachhaltig zu agieren.

Investoren, Behörden, Kunden und Mitarbeiter interessieren sich immer mehr für ESG-Themen. Im Wesentlichen dienen ESG-Dashboards und ihre Kennzahlen als Rechenschaftsbericht für alle Beteiligten und tragen dazu bei, dass Unternehmen ihre ESG-Verpflichtungen einhalten. Am besten funktioniert ein Purpose-getriebener Ansatz bei hohem Management Commitment. Organisatorisch bewähren sich funktionsübergreifende Teams aus Supply-Chain-, Technologie- und Infrastruktur-Verantwortlichen, um die ESG-Integration und -Dokumentation zu planen und Lücken und Mängel in bestehenden Abläufen zu ermitteln und zu beseitigen.

→ Seite 24

→ Seite 32



## Aktienkursbasierte Entlohnungssysteme und die Gefahr kurz-sichtiger Marketingentscheidungen

Martin Artz und Natalie Mizik

An den Aktienkurs eines Unternehmens gekoppelte Vergütungspakete können eine starke Motivation für Topmanager darstellen. Die präsentierte Studie hat aber auch gezeigt, dass diese Anreize vor allem bei CMOs einige schwerwiegende und unbeabsichtigte Folgen haben können. Aktienanreize können CMOs dazu verleiten, kurzfristige Marketingentscheidungen zu treffen – z. B. die Kürzung von F&E- und Werbeausgaben –, um die laufenden Erträge aufzublähen und den Aktienkurs des Unternehmens in die Höhe zu treiben. Diese kurzfristigen Managemententscheidungen bringen persönliche finanzielle Vorteile auf Kosten der langfristigen Unternehmensentwicklung.

Ein prüfender Blick auf mögliche Nebenwirkungen von Aktienanreizen ist ratsam. Dies gilt insbesondere, wenn Manager für Investitionen in immaterielle, längerfristige Werte wie Wettbewerbsfähigkeit, Innovation, Kundenbindung und Markterfolg verantwortlich sind, die zwar sofortige Kosten verursachen, sich aber erst längerfristig rechnen.

## Markenreputation: Risiken für Imageschäden erkennen und steuern

Susan Fournier und Shuba Srinivasan

Führungskräfte zählen das Markenreputationsrisiko durchweg zu den drei größten Herausforderungen, mit denen ihr Unternehmen konfrontiert ist. Dieses Risiko betrifft den möglichen Schaden für das allgemeine Ansehen und die Wertschätzung gegenüber einer Marke und entsteht durch negative Markensignale. Es kann Shareholder Value zerstören, weil negative Publicity die Ertragschancen mindert. Finanzielle Risiken können auch durch Rechtsstreitigkeiten, Boykotte, Streiks und Proteste oder die Abwanderung von Kunden entstehen.

Eine erfolgreiche Markenführung erfordert die kontinuierliche Beobachtung und Steuerung der vier marketingstrategischen Auslöser von Reputationsrisiken für Marken: Markenportfolio-Strategien, digitale Marketingstrategien, Personenmarken-Strategien und gesellschaftspolitischer Unternehmensaktivismus. Durch die Analyse relevanter Kriterien können Marken das Ausmaß einzelner Risiken für die Markenreputation, die Eintrittswahrscheinlichkeit bestimmter Ereignisse, alternative Reaktionsszenarien und die Wirksamkeit ihrer Maßnahmen beurteilen.

→ Seite 40

→ Seite 46





## Markenzweck und Markenerfolg

Michael Zürn, Fabian Buder und  
Matthias Unfried

Viele Unternehmen sehen ihre Daseinsberechtigung nicht mehr nur in der Erzielung von Kundennutzen und Shareholder Value, sondern verfolgen immer öfter auch einen Purpose beyond Profit, indem sie sich auch um Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf dritte Parteien kümmern.

Die Quantifizierung von Purpose beyond Profit ist keine leichte Aufgabe, aber höchst relevant. Die präsentierte Markenbewertung ist ein Beispiel für eine theoretisch fundierte und konsistente Quantifizierung des Markenzwecks aus Sicht der Konsumenten. Sie zeigt eine positive Korrelation zwischen dem Net Promoter Score und einem wahrgenommenen Purpose beyond Profit. Das stützt die Annahme, dass sich die Unterstützung sozialer oder ökologischer Anliegen für Unternehmen auszahlen kann.

## Dashboards: Von der kunstvollen Leistungsdarstellung zur echten Entscheidungshilfe

Interview mit Neil Hoyne, Chief Measurement Strategist bei Google

Neil Hoyne ist, vielleicht etwas überraschend für einen Google-Mitarbeiter, kein Fan von Dashboards, da diese toxisch sein können, wenn man sie ohne Kontext betrachtet. Sind sie nur mehr oder minder kunstvolle Datendarstellungen oder tatsächlich Instrumente, die Managern die Informationen liefern, die sie benötigen? In unserem Interview erklärt Hoyne seine Skepsis gegenüber der quartalsweisen Betrachtung der immer gleichen KPIs und schlägt verschiedene Möglichkeiten vor, Dashboards für Unternehmen strategisch wertvoller zu machen. Seiner Meinung nach sollten Dashboards Neugier wecken und Fragen stimulieren, den Marktkontext widerspiegeln und auf spezifische Vorhaben und Projekte ausgerichtet sein. Er fordert einen professionelleren Umgang mit Daten und mehr Wissenschaftlichkeit bei der Analyse der Zusammenhänge zwischen Marketingmaßnahmen und Geschäftsergebnissen.

→ Seite 54

→ Seite 60



# Moderne Marketing-Dashboards: Zurück in die Zukunft

**AUTOREN**

**Koen Pauwels**

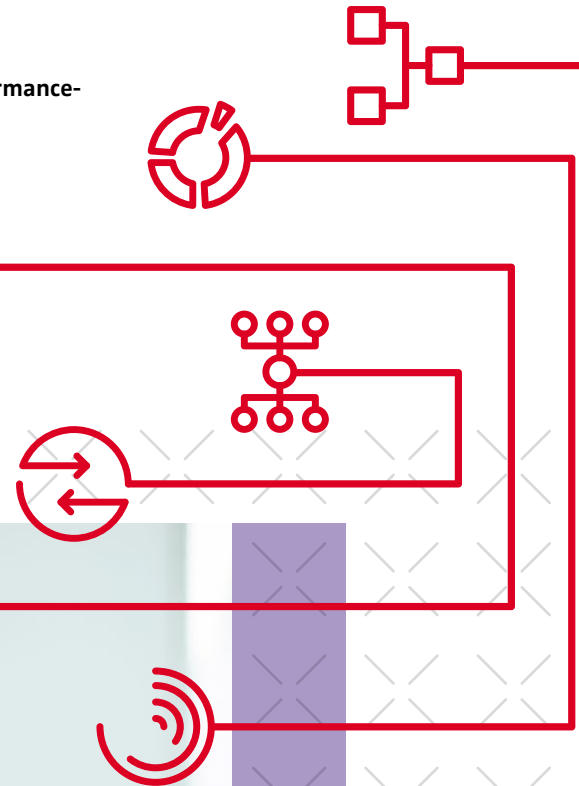
Distinguished Professor of Marketing and Co-Founder of the DATA Initiative D'Amore-McKim School of Business at Northeastern University, Boston

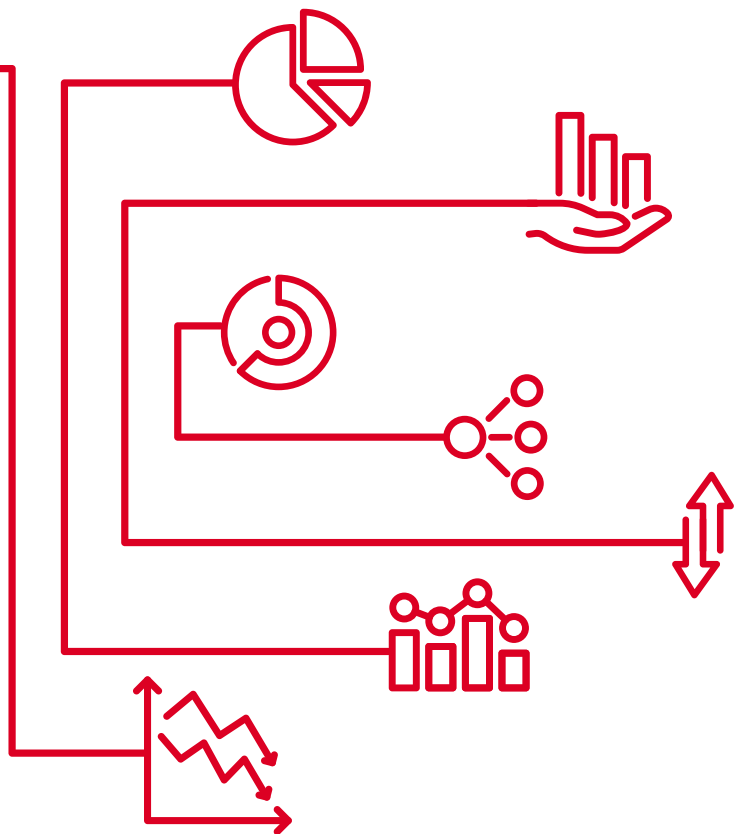
**David J. Reibstein**

The William S. Woodside Professor and Professor of Marketing The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia

**KEYWORDS**

**Dashboards, Kennzahlen, Marketingverantwortung, Performance-Faktoren, Entscheidungsfindung**





**Altes gemischt mit Neuem** ✘ Nach mehr als zwei Jahrzehnten, in denen wir Marketing-Dashboards entwickelt, gelehrt, genutzt und darüber publiziert haben, kommen uns die aktuellen Diskussionen um Marketing-Dashboards wie eine Rückkehr in die Zukunft vor. Was wir bereits kennen, ist die nicht enden wollende Suche der Marketingmanager nach einer relativ kleinen Sammlung von zusammenhängenden Performance-Kennzahlen und ihren Leistungstreibern, die sowohl kurz- als auch langfristige Interessen der Unternehmen abdecken. Ein effektives Dashboard integriert Daten, Prozesse und Perspektiven und zeigt, was passiert ist, warum etwas passiert ist und was mit den richtigen Maßnahmen passieren könnte. Es dient als Kommunikationsinstrument, das wichtige Unternehmensziele dokumentiert und dabei hilft, alle Beteiligten auf die richtigen Ziele auszurichten. Dabei unterstützt es die Entscheidungsfindung und Zielerreichung und zeigt Handlungsoptionen auf.

**Von der Balanced Scorecard zur Steuerung nach Tesla-Art**

✘ Ein frühes und taugliches Instrument stellte die Balanced Scorecard dar, die erstmals 1992 in einem bahnbrechenden Artikel von Kaplan und Norton vorgestellt wurde. Sie gab Unternehmen eine Struktur, um die eigene Leistung zu beobachten sowie eine suboptimale Ressourcenverteilung und zu wenig berücksichtigte Bereiche zu erkennen. Etwa ein Jahrzehnt später entstand mit dem Marketing-Dashboard ein relevanter Nachfolger. Wie beim Armaturenbrett eines Autos konnte man darauf sehen, was in der Vergangenheit erreicht wurde (wie beim Kilometerzähler), aber auch die aktuelle Situation ablesen (wie beim Tachometer). Die Cockpits der Autos haben sich in den letzten zwanzig Jahren enorm weiterentwickelt. Auf Basis der gesammelten Daten aus vergangenen Fahrten kann man heute auch in die Zukunft blicken. Man erhält laufend Prognosen über die Reichweite der Tankfüllung, die voraussichtlichen Ankunftszeiten oder die besten Routen zur Stauvermeidung.

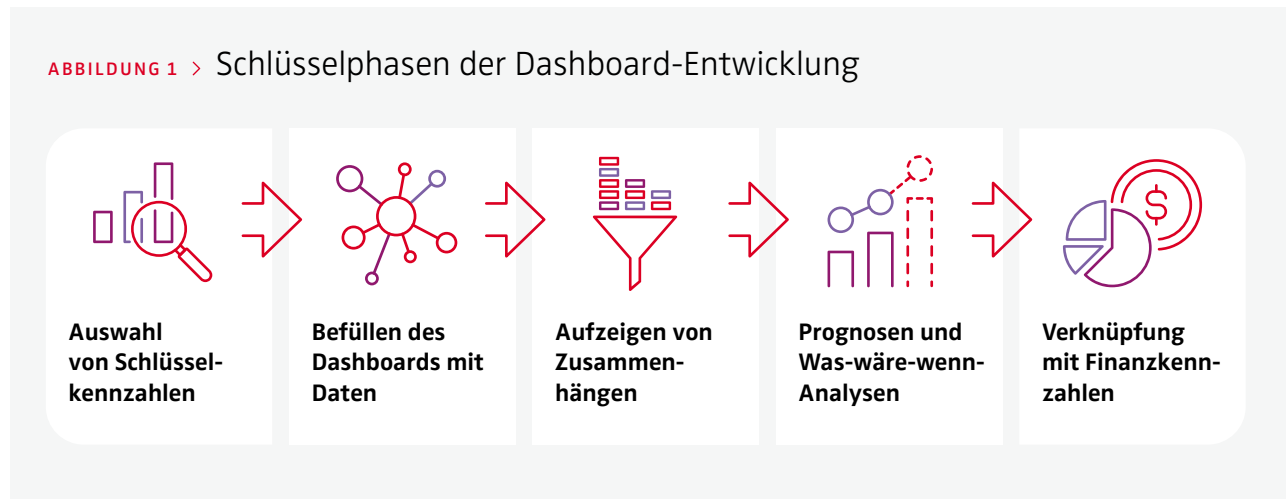
Die gleiche Entwicklung hat sich bei Marketing-Dashboards vollzogen: Sie liefern aktuelle Performance-Berichte, Prognosen für die Zukunft und im besten Fall sogar Empfehlungen für Maßnahmen zur Maximierung wichtiger Performance-



*Die neue Generation von Dashboards muss dynamisch sein und sich ständig wechselnden Marktbedingungen anpassen.*



ABBILDUNG 1 > Schlüsselphasen der Dashboard-Entwicklung



Kennzahlen. Durch KI (künstliche Intelligenz) und maschinelles Lernen kann man die Ergebnisse alternativer Marketingpläne immer besser abschätzen, und die Prognosefähigkeit zukünftiger Dashboards wird weiter zunehmen. Ähnlich wie bei selbstfahrenden Autos muss nach wie vor jemand im Fahrersitz sein, aber die Unterstützung von Entscheidungen erreicht neue Dimensionen.

### Schlüsselphasen in der Entwicklung von Dashboards

× Unabhängig von verfügbaren Technologien zeigen sowohl Misserfolge als auch Erfolge auf allen Kontinenten die Bedeutung von fünf Phasen der Dashboard-Entwicklung. Diese Schlüsselphasen waren schon früher wichtig und bleiben es weiterhin. Sie sind in Abbildung 1 dargestellt und werden in den folgenden Abschnitten näher erörtert. Die letzten drei Schritte – das Aufzeigen von Zusammenhängen zwischen den Kennzahlen, die Prognose auf der Grundlage von Rechenmodellen und die Verknüpfung mit Finanzkennzahlen – unterscheiden ein Dashboard von einer Scorecard und machen es zu einem wesentlich besseren Instrument bei der Unterstützung von Entscheidungen im Marketing.

> **Auswahl der richtigen Kennzahlen** × Es gibt eine Vielzahl von wissenschaftlichen Studien, die zeigen, wie Manager Kennzahlen in verschiedenen Regionen, Branchen und Funktionsbereichen auswählen und verwenden. Zeitreihenanalysen geben Aufschluss darüber, welche Kennzahlen nützlicher sind als andere. Um eine Überladung des Dashboards zu vermeiden, sollten Kennzahlen, die nur geringen zeitlichen Schwankungen unterliegen, die zu volatil und damit wenig zuverlässig sind, die wenig zusätzliche Erklärungskraft aufweisen

oder sich nicht als Frühindikatoren für Finanzergebnisse eignen, aus Dashboards entfernt werden. Behalten sollte man wichtige KPIs (Key-Performance-Indikatoren), die bessere Marketingentscheidungen ermöglichen.

Von besonderem Interesse für Marktforscher ist, dass sich aus Umfragen abgeleitete Verhaltenskennzahlen langsamer entwickeln als Verkaufszahlen und sich deshalb nicht immer synchron mit anderen Dashboard-Kennzahlen verhalten. Kennzahlen zum Online-Konsumentenverhalten aus Paid, Owned und Earned Media reagieren schneller und sind Vorboten zukünftiger Entwicklungen. Außerdem erklären diese Kennzahlen eher kurzfristige, wöchentliche Verkaufszahlen, während Verhaltenskennzahlen aus Umfragen längerfristige Prognosen über mehrere Monate ermöglichen. In dieser Ausgabe erörtert Ofer Minz (S. 18) detaillierter, welche finanziellen und nichtfinanziellen Marketingkennzahlen sich bei einer Vielzahl von Marketingentscheidungen am besten bewährt haben.

Darüber hinaus und nicht überraschend entstehen laufend neue Kennzahlen. Die massive Verschiebung zum Onlineverkauf erfordert zusätzliche Informationen, die dynamische Entwicklungen besser erfassen. Nur wenn es gelingt, auch online ins Blickfeld der Kunden zu gelangen, ergeben sich auch Verkaufschancen. Die Entstehung sogenannter Retail Media hat die Bedeutung von Online-Vertriebskennzahlen erhöht, da mehr Konsumenten ihre Produktsuche auf Amazon beginnen als auf Google. Ailawadi und Farris (S. 24) beschäftigen sich mit diesen neuen Kennzahlen im Multi-Channel-Vertrieb. Angesichts der aktuellen globalen Herausforderungen gewinnen auch ESG-Kriterien für Konsumenten und Investoren an Bedeutung, wie CB Bhattacharya und sein Co-Autor in



»  
*Zeitreihenanalysen geben Aufschluss darüber, welche  
 Kennzahlen nützlicher sind als andere.*  
 «

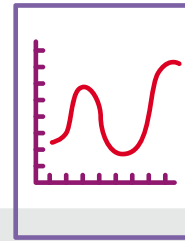
ihrem Artikel argumentieren (S. 32). Und Fournier und Srinivasan erörtern das Markenreputationsrisiko als eine zunehmende Risikoquelle für Unternehmen, insbesondere in schnelllebigen, polarisierten Gesellschaften. Sie schlagen neue Indikatoren für ein Markenreputationsrisiko-Dashboard vor, die Unternehmen vor diesen Risiken schützen könnten (S. 46). Zürn und Kollegen stellen eine neue Berechnungsmethode vor, um den Purpose beyond Profit eines Unternehmens zu messen (S. 54).

> **Befüllen des Dashboards mit Daten** ✕ Es ist verlockend, bereits vorhandene Daten für ein Dashboard zu nutzen, anstatt zunächst zu überlegen, welche Ziele das Unternehmen eigentlich verfolgt. Man muss jedoch sicherstellen, dass man über die richtigen Kennzahlen verfügt und deren Zusammenhänge in Bezug auf die angepeilten Ziele versteht. Oder anders gesagt: Man muss messen, was man braucht, anstatt nur das zu verwenden, was man hat.

Unabhängig davon, ob die Auswahl von Kennzahlen top-down oder bottom-up erfolgt, müssen die gesamte Marketingorganisation und weitere direkt Beteiligte in die Selektion involviert werden. Für alte und neue Kennzahlen

gibt es neue und verbesserte Messmethoden, und die Demokratisierung von Dashboards – die Gewährleistung der digitalen Kompetenz auf allen Ebenen des Unternehmens – ist eine weitere Herausforderung. Die laufend neuen Methoden lösen Messprobleme und liefern fehlende Informationen. Empirische Erkenntnisse über Wear-in- und Wear-out-Effekte sowohl für traditionelle als auch für digitale Medien erlauben beispielsweise bessere Einblicke in kurz- und langfristige Entwicklungen. Wie bereits erwähnt, ist eine der größten Herausforderungen die Periodendiskrepanz bei den Daten – dass nicht alle Daten denselben Zeitraum abdecken. So könnten beispielsweise Verkaufsdaten alle zwei Wochen vorliegen, Clickstream-Daten täglich und Einstellungsdaten pro Quartal usw. Vor allem bei der Untersuchung von Kausalbeziehungen stellt die unterschiedliche Geschwindigkeit, mit der sich die Daten bewegen, eine Herausforderung dar.

> **Aufzeigen von Zusammenhängen zwischen Dashboard-Elementen** ✕ Anstatt eine Reihe von unzusammenhängenden Kennzahlen zu präsentieren, sollte die nächste Generation von Dashboards auch die Zusammenhänge zwischen den Kennzahlen darstellen.



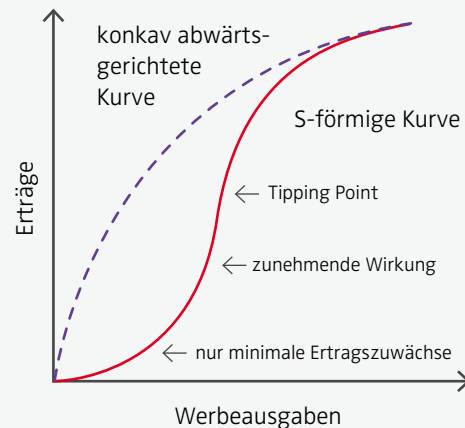
## BOX 1

## Die Berücksichtigung nichtlinearer Marketingeffekte

Die Zusammenhänge zwischen den Dashboard-Kennzahlen sind nicht immer linear im Sinne einer konstanten Wirkung pro ausgegebener Geldeinheit. In der Praxis werden oft abnehmende Erträge beobachtet und durch eine konkav abwärtsgerichtete Kurve beschrieben, wie sie Abbildung 2 darstellt. In solchen Fällen hat das Marketing anfangs eine starke Wirkung, die aber mit der Sättigung des Marktes oder Segments abnimmt.

Ebenfalls typisch sind S-förmige Marktreaktionskurven, bei denen geringe Marketingausgaben nur minimale Ertragszuwächse bringen. Erst ab einem bestimmten Ausgabenniveau beschleunigt sich die Wirkung und beginnt ab einem sogenannten Tipping Point wieder abzuflachen. Diese zugrunde liegenden Reaktionskurven sollten sich in den im Dashboard erfassten Zusammenhängen widerspiegeln.

ABBILDUNG 2 > Typische Reaktionskurven von Marketingaktivitäten



Kausalbeziehungen zwischen ausgewählten Kennzahlen zu untersuchen, ist heute einfacher als früher. Es gibt viel mehr Möglichkeiten, randomisierte Kontrollstudien (RCTs) durchzuführen, die solche Zusammenhänge zeigen. In der Regel handelt es sich um A/B-Tests, bei denen in einer Gruppe eine Marketingmaßnahme durchgeführt wird (z. B. die Einstellung zusätzlicher Vertriebsmitarbeiter in einem bestimmten Gebiet). Die Ergebnisse werden mit denen einer Kontrollgruppe ohne entsprechende Maßnahmen verglichen. Da solche RCTs Kostenlimits und zeitlichen Beschränkungen unterliegen, ist es notwendig, sie mit Beobachtungsdaten und -methoden zu integrieren. Der Einsatz von KI und maschinellem Lernen vereinfacht diesen Prozess und auch andere Maßnahmen helfen bei der Schätzung von Zusammenhängen. Auch durch die Randomisierung von Geboten bei Advertising-Auktionen kann man bloße Korrelationen von echten kausalen Effekten unterscheiden, Endogenitätsprobleme lösen und die Werbewirkung aus Beobachtungsdaten genauer berechnen.

Ein weiteres aktuelles Thema sind Synergieeffekte im Marketing. In zahlreichen wissenschaftlichen Studien

werden Methoden zur Quantifizierung von Marketing-Synergien – sowohl online als auch offline, für verschiedene Kundensegmente und in unterschiedlichen Markenkombinationen – präsentiert. Im Marketing ist es üblich, mehrere Aktivitäten zu kombinieren, und dabei möchte man natürlich wissen, welche Effekte sich aus der Interaktion der Marketingvariablen ergeben. Wenn man beispielsweise die Preise senkt, möchte man diese Tatsache auch über Medien publik machen. Oder wenn ein Produkt oder eine Dienstleistung um neue Funktionen erweitert wird, will man die Verbesserungen durch Werbung bekannt machen und erwartet Synergieeffekte. Es ist jedoch sinnvoll, zu überprüfen, ob zusätzliche Verkäufe eher auf die Preissenkung oder die verstärkte Werbung zurückzuführen sind, da vielleicht gar nicht beides gleichermaßen notwendig wäre. Durch Feldexperimente lassen sich sowohl die einzelnen Effekte als auch der Effekt durch die Maßnahmenkombination relativ leicht ermitteln. Diese können dann im Dashboard dargestellt werden und zeigen die Wirkung unter realen Marktbedingungen. Auch Online/Offline-Synergien sollte man genauer analysieren. Wenn man solche Erkenntnisse in Dashboards integriert,



## BOX 2

## Was sich Marketer von Dashboards erwarten

Eine Umfrage unter knapp 100 Führungskräften im Jahr 2005 zeigte, dass die Akzeptanz von Dashboards durchwachsen war. Zwar gaben die meisten Manager an, dass ihre Unternehmen an der Entwicklung von Dashboards arbeiteten, aber fast niemand erachtete das eigene Dashboard als komplett oder war von dessen Qualität vollständig überzeugt. Dennoch war der Wunsch nach Dashboards groß.

Heute sind Marketing-Dashboards standardmäßig im Einsatz. Dennoch bleiben bei Managern nach wie vor Wünsche offen, wie die folgenden Zitate aus persönlichen Gesprächen der Autoren im Jahr 2022 zeigen:

*„Perfekt wäre ein Dashboard, bei dem ich sehen kann, wofür ich Geld ausbebe und was täglich an Impressions und Transaktionen zurückkommt, und das Benchmarking mit unseren unmittelbaren Mitbewerbern ermöglicht.“*

*„Finanzmanager wollen einen schnellen Return und Belege für schnelle Conversions. Aber Branding-Kampagnen schlagen sich nicht so schnell in Verkaufszahlen nieder. Wir müssen also zunächst darstellen, ob eine Person die Kampagne gesehen oder darauf reagiert hat, indem sie z. B. geklickt oder ihre E-Mail-Adresse eingegeben hat. Solche Dashboard-Kennzahlen helfen uns dabei, Hypothesen zu formulieren, warum etwas unterdurchschnittlich wirkt – und dann Ausgaben für Aktivitäten zu erhöhen, die überdurchschnittlich abschneiden.“*

In Dutzenden von Interviews antworteten Werbetreibende, dass sie sich immer noch ein Dashboard wünschen, das *Marketing-Inputs mit Konsumentenreaktionen und Konversionsraten verbindet*. Dashboards von Agenturen und Datendienstleistern bieten in der Regel nur Ersteres, digitale Plattformen wie Google Analytics nur Letzteres.

kann man die Wirkung von Maßnahmen besser zuordnen und vermeiden, dass der Erfolg nur dem Bereich zugerechnet wird, in dem der Verkauf stattfindet.

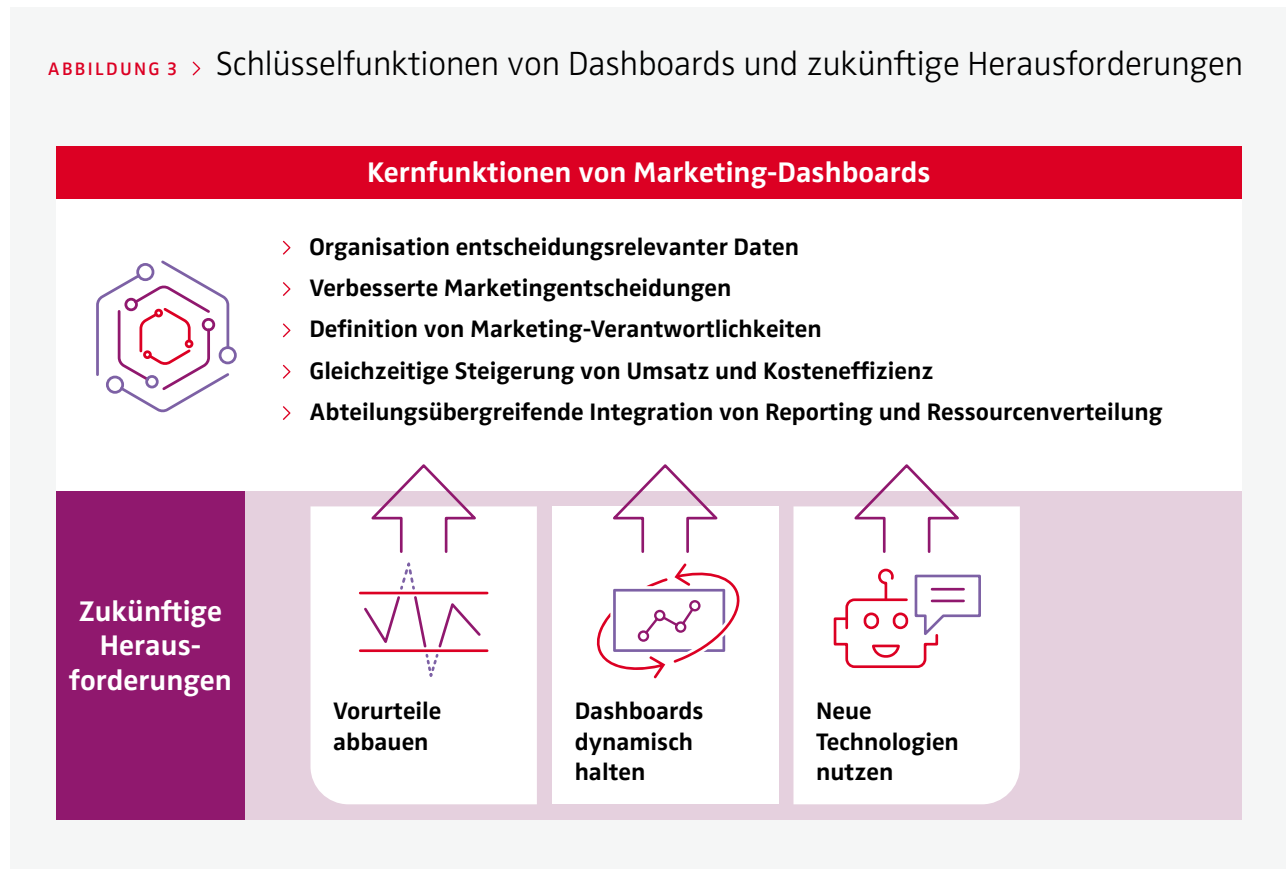
- > **Prognosen und Was-wäre-wenn-Analysen** ✗ Ein Dashboard, das vollständige Daten enthält und die empirisch belegten Zusammenhänge der Kennzahlen berücksichtigt, eignet sich nicht nur als Reporting Tool, sondern auch als Instrument zur strategischen Planung. Man könnte alternative Marketingpläne testen und Ergebnisprognosen für verschiedenen Szenarien evaluieren. Je nach Umfang und Inhalt des Dashboards könnte man dabei verschieden hohe Budgets, Veränderungen im Kundenverhalten, unterschiedliche Segmentgrößen und Wettbewerbsreaktionen berücksichtigen. Außerdem könnte man Frühwarnsignale erkennen und Budgetverschiebungen empfehlen, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern.

- > **Verknüpfung mit Finanzkennzahlen des Unternehmens** ✗ Ein Marketing-Dashboard sollte nicht bei den unmittelbaren Marketingergebnissen enden. Um für das

Gesamtunternehmen von Nutzen zu sein und den Wert des Marketings zu demonstrieren, sollten die Marketingkennzahlen und -ergebnisse mit den wichtigsten Performance-Kennzahlen des Gesamtunternehmens (KPIs wie Umsatz, Gewinn, Cashflow, EBITA oder auch ROI) verknüpft werden. Wenn man dabei noch den S-förmigen Kurvenverlauf berücksichtigt, kann man auch zeigen, dass Marketing nicht nur immer mehr Budget fordern sollte. Ab einem gewissen Punkt nimmt die Wirkung von Maßnahmen ab, was zu einem Gewinnrückgang führen kann. Sowohl Marketingmanager als auch der Rest des Unternehmens können dann erkennen, dass zusätzliche Ausgaben für Marketing nicht immer ein solides strategisches Fundament darstellen.

- > **Wie man Dashboards zukunftsfit macht** ✗ Vor mehr als einem Jahrzehnt sahen wir mindestens fünf Faktoren, die Manager als Gründe für den Bedarf an Dashboards nannten: unzureichende Organisation der vielen potenziell entscheidungsrelevanten Daten, mangelnde Objektivität der Manager bei der Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung, zunehmende Anforderungen an die

ABBILDUNG 3 > Schlüsselfunktionen von Dashboards und zukünftige Herausforderungen



Marketing-Messbarkeit, das duale Ziel der Unternehmen, den Umsatz zu steigern und gleichzeitig die Kosten zu senken, sowie die Notwendigkeit einer abteilungsübergreifenden Integration bei der Leistungsberichterstattung und der Ressourcenzuweisung.

Daran hat sich nach Ansicht der Manager nichts geändert (siehe Box 2). Mit einem Dashboard können sich Organisationen nicht nur besser auf wichtige Marketingkennzahlen einigen, sondern auch auf abteilungsübergreifend geltende Kennzahlen fokussieren. Außerdem sind Zusammenhänge zwischen den Kennzahlen durch mehr Daten und fortschrittliche Analysemethoden besser erforscht und verlässlicher, was auch der Glaubwürdigkeit des Marketings zugutekommt. Da heute viel Geld in Online-Aktivitäten fließt, ist die direkte Zurechenbarkeit der Ergebnisse viel besser und schneller darstellbar und glaubwürdiger. Dennoch gibt es noch viele Herausforderungen für die nächste Dashboard-Generation. In unserem Interview widmet sich auch Neil Hoyne, Chief Measurement Strategist bei Google, diesem Thema und erläutert, welche weiteren Verbesserungen aus seiner Sicht notwendig sind (S. 60). Abbildung 3 fasst

zusammen, welche Funktionen gute Dashboards erfüllen sollten und welche Herausforderungen noch vor uns liegen.

> **Verzerrende Einflussfaktoren erkennen und beseitigen** ✕ Zweifellos haben Marketing-Dashboards viele Marketingentscheidungen erheblich verbessert, aber nicht immer. Wie Artz und Mizik (S. 40) aufzeigen, können auch CMOs versucht sein, durch falsch gewählte Kennzahlen kurzfristig zu agieren, indem sie ihre Entscheidungen so treffen, dass die eigene Vergütung zugunsten langfristiger Unternehmensinteressen optimiert wird. Auch mit Big Data können unausgewogene Entscheidungen nicht unbedingt verhindert werden. Ein wissenschaftlicher Zugang – das Testen von Hypothesen und Aufdecken widersprüchlicher Daten – könnte hingegen Entscheidungen objektivieren. Er wird durch analytische Dashboards möglich, ist im Managementalltag aber noch eher unüblich. Im Gegensatz dazu sind das Herauspicken positiver Marketingergebnisse und die ständige Forderung nach zusätzlichen Ressourcen nach wie vor gängige Praxis in Marketingabteilungen, die bei Finanzmanagern gar nicht gut ankommt.





*Mit einem Dashboard können sich Organisationen nicht nur besser auf wichtige Marketingkennzahlen einigen, sondern auch auf abteilungsübergreifend geltende Kennzahlen fokussieren.*



Ein Dashboard, das den realen Zusammenhang von Ausgaben und Ergebnissen zeigt und nicht nur die „versprochenen“ steigenden Ergebnisse, stärkt die Glaubwürdigkeit des Marketings. Wenn auch der abnehmende Teil der S-förmigen Verkaufsreaktionsfunktion dargestellt wird, können Marketingmanager auch mit größerem Respekt vonseiten der Finanzverantwortlichen des Unternehmens rechnen.

- > **Dynamische Dashboards und die Integration langfristiger Marketingeffekte** ✕ Einer der Gründe, warum man Dashboards als organisch betrachten sollte, besteht darin, dass man die Zusammenhänge zwischen den Kennzahlen durch immer mehr verfügbare Daten laufend besser versteht. Noch komplizierter wird es, weil sich auch die Zusammenhänge selbst weiterentwickeln – das heißt, was heute gut funktioniert, funktioniert in Zukunft vielleicht weniger gut oder gar nicht mehr. Daher müssen sich Dashboards und die ihnen zugrunde liegenden Strukturen ändern und Marktveränderungen und Wettbewerbsreaktionen berücksichtigen.

Was außerdem noch häufig fehlt, ist die Betrachtung langfristiger Marketingeffekte. Ein langfristiger Nutzen kann sich z. B. im Markenwert, einem glaubwürdigen Customer Lifetime Value oder den Beziehungen zu Vertriebs- und sonstigen Partnern niederschlagen. Niemand bezweifelt beispielsweise gängige Berechnungen des Customer Lifetime Value. Dabei beruhen diese auf datengestützten Annahmen, die von konstanten Wettbewerbsbedingungen ohne größere Einflüsse auf Kunden- und Handelsbeziehungen ausgehen. Dies ist jedoch nicht immer der Fall und radikale Marktveränderungen gibt es immer wieder. Auch deshalb muss das Dashboard der Zukunft dynamisch sein – kein vierteljährlicher oder gar zweiwöchentlicher „Bericht“, sondern ein lebendiger Indikator der aktuellen Situation.

- > **Einsatz neuer Technologien** ✕ Die neue Dashboard-Generation wird auch von neuen Technologien wie Blockchain und KI profitieren. Die Blockchain kann dabei helfen, das Tracking von Kundendaten zu erleichtern, Datenstandardisierung und -qualität zu gewährleisten und die

Koordination zwischen verschiedenen Abteilungen, Lieferkettenpartnern und MarTech-Anbietern sicherzustellen. Die in einer Blockchain gespeicherten Daten können den Beteiligten leicht zugänglich gemacht werden.

KI ermöglicht eine immer weiter reichende Automatisierung der Dashboard-Entwicklung und kann sogar Sprachausgaben statistischer Auswertungen liefern. Sie unterstützt die Erstellung von Diagrammen und die Formulierung von Hypothesen, die in Folgeuntersuchungen getestet werden können.

Dennoch werden Manager weiterhin sagen, dass ihre Dashboards unvollständig sind, und das ist eine gute Nachricht. Die Dashboards der Zukunft müssen dynamisch sein und sich ständig dem Wandel der Zeit anpassen. Wie im Cockpit eines Autos wollen wir nicht nur wissen, wie viel und wie schnell wir in der vergangenen Woche gefahren sind oder wie viel Treibstoff wir noch hatten, sondern wir wollen Echtzeitbedingungen und eine zuverlässige Fahrassistenz, die Unfälle verhindert. Das Gleiche gilt für die Marketer von heute und morgen. ✕



#### LITERATURHINWEISE

**Aksehiri, Z., Bart, Y., Chan, K., & Pauwels, K. (2022).** Break the wall: Why and how to democratize digital in your business. Emerald Publishing Limited.

**Cui, T. H., Ghose, A., Halaburda, H., Iyengar, R., Pauwels, K., Sriram, S., Tucker, C., & Venkataraman, S. (2021).** Informational challenges in omnichannel marketing: Remedies and future research. *Journal of Marketing*, 85(1), 103-120.

**Pauwels, K., & Joshi, A. (2016).** Selecting predictive metrics for marketing dashboards-an analytical approach. *Journal of Marketing Behavior*, 2(2-3), 195-224.

**Pauwels, K., & Reibstein, D. (2017).** Challenges in measuring return on marketing investment: Combining research and practice perspectives. *Review of Marketing Research*, 107-124. Routledge.

**Seggie, S. H., Soyer, E., & Pauwels, K. H. (2017).** Combining big data and lean startup methods for business model evolution. *AMS Review*, 7(3), 154-169.

# Wie man gute Kennzahlen identifiziert und für bessere Marketingentscheidungen nutzt

## AUTOR

**Ofer Mintz**

Associate Professor in Marketing, University of Technology Sydney and Tel Aviv University

## KEYWORDS

**Marketingkennzahlen, Marketingentscheidungen, Marketing-Performance**





*Um in der Zahlenflut den Überblick zu bewahren, sollten Manager die Kennzahlen mit der höchsten Ergebnisrelevanz wählen.*



**Im Labyrinth der Marketingkennzahlen** ✕ Im Zeitalter von Big Data, Marketing Analytics und digitalen Technologien sind Marketer zunehmend gefordert, Rechenschaft über ihre Aktivitäten und die erzielten Ergebnisse abzulegen. Deshalb entstehen immer mehr Kennzahlen bzw. Key-Performance-Indikatoren (KPIs) wie z. B. Return on Investment (ROI), Nettogewinn, Marktanteil, Kundenzufriedenheit, Markenbekanntheit, Net Promoter Score (NPS) oder Customer Lifetime Value (CLV).

Darüber hinaus sind Marketingmanager auch verstärkt dafür verantwortlich, wichtige interne und externe Stakeholder über Marketinginvestitionen und deren Auswirkungen auf Geschäftsbeziehungen sowie das kurz- und längerfristige Kundenverhalten zu informieren. Daher nutzen Marketer auch Kennzahlen, um Kundenbeziehungen und Marketingmaßnahmen zu beurteilen, zu koordinieren und zu steuern, um Benchmarking-Ziele für die Marketingimplementierung zu setzen und Marketingergebnisse unternehmensintern und an externe Stakeholder zu kommunizieren.

Abbildung 1 gibt einen Überblick über die beachtliche Menge an gängigen Marketingkennzahlen. Werden Marketingmanager von derart vielen, zunehmend verfügbaren und geforderten Kennzahlen womöglich in die Irre geleitet? Oder ist die Verfügbarkeit von verschiedensten Kennzahlen ein Segen, weil sie Marketer bessere Marketingentscheidungen ermöglicht? Über diese Fragen haben wir einiges herausgefunden.

#### **Marketingkennzahlen und Marketing-Performance**

✕ Theoretisch sollte die Qualität von Marketing-Mix-Entscheidungen umso besser und ganzheitlicher werden, je mehr Kennzahlen und Informationen Manager berücksichtigen. Die gezielte Nutzung von Kennzahlen sollte zu einer besseren Marketing- und letztlich auch Unternehmens-Performance führen. Allerdings besteht die Gefahr, dass sich Manager durch zu viele Kennzahlen überfordert fühlen oder versucht sind, „falsche“, weniger wichtige Kennzahlen zu berücksichtigen statt „richtige“ und wichtigere. Um zu untersuchen, wie die Kennzahlennutzung und die Marketing-Performance zusammenhängen, war ich an mehreren Forschungsteams beteiligt, die über die vergangenen zehn Jahre Daten über Manager, Kennzahlen und Marketing-

ABBILDUNG 1 > Das breite Feld an verfügbaren Marketingkennzahlen



entscheidungen gesammelt und analysiert haben. Diese Studien sind in Box 1 kurz zusammengefasst, und die wichtigsten Ergebnisse werden im Folgenden vorgestellt.

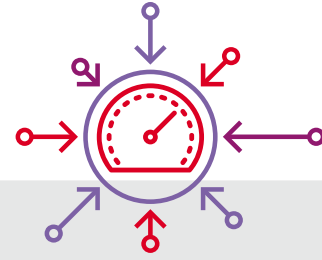
> **Es gibt beliebtere und weniger beliebte Kennzahlen**

✗ Kundenzufriedenheit war die Kennzahl, die von Managern am häufigsten genutzt wurde. Etwas mehr als die Hälfte der Manager (53%) gaben an, diese Kennzahl bei Marketing-Mix-Entscheidungen miteinzubeziehen, und sie war in 13 der 16 Länder aus unserer Stichprobe unter den drei meistgenutzten Kriterien. Marken- oder Produktbekanntheit, ROI, Nettogewinn und Marken- oder Produktsympathie waren die nächsten vier unter den am häufigsten genutzten Kennzahlen (siehe Abbildung 2). Im Gegensatz dazu waren Tobin's q, ein Maß für die finan-

zielle Markt-Performance, Marken- oder Produkt-Consideration-Sets, Aktienrenditen, Share of Customer Wallet und Kapitalwert die fünf am wenigsten genutzten Kennzahlen. Diese Ergebnisse zeigen, dass Marketingmanager größtenteils reagible und näher an ihren Marketing-Mix-Entscheidungen liegende Kennzahlen nutzen, während Kennzahlen zur allgemeinen finanziellen Situation des Unternehmens eine untergeordnete Rolle spielen.

> **Kennzahlen im Zusammenhang mit besserer und schlechterer Performance**

✗ Eine weitere Schlüsselfrage ist natürlich, ob es bestimmte Kennzahlen gibt, die „Wunderwaffen“ und immer mit einer besseren Performance verbunden sind, und solche, die „Bremsklötze“ mit einer tendenziell schlechteren Performance sind. Unsere



## BOX 1

## Studienergebnisse zum Zusammenhang zwischen Kennzahlennutzung und Marketing-Performance

In einer ersten Studie haben wir zusammen mit Imran Currim (University of California) Daten von 439 US-amerikanischen Managern gesammelt, die 1.287 Marketing-Mix-Entscheidungen trafen. Wir fanden Hinweise darauf, dass die Marketing-Performance umso besser war, je mehr Kennzahlen die Manager für ihre Entscheidungen nutzten. Außerdem fanden wir keine signifikanten Hinweise darauf, dass die Verwendung von vielen Kennzahlen die Manager überfordert und die Wirkung der vermehrten Kennzahlennutzung auf die Marketing-Performance verringert hätte.

In der zweiten Studie, an der Imran Currim, Jan-Benedict Steenkamp (University of North Carolina) und Martijn de Jong (Erasmus Universität Rotterdam) beteiligt waren, sammelten wir Daten zu 4.387 Marketing-Mix-Entscheidungen von Managern aus 16 unterschiedlichen Ländern. Auch hier stellten wir fest, dass die Marketing-Performance umso besser war, je mehr Kennzahlen die Manager nutzten. Dieser Effekt war in jedem der 16 untersuchten Länder zu beobachten (Australien, Brasilien, Kanada, China, Frankreich, Deutschland, Indien, Indonesien, Italien, Japan, Mexiko, Russland, Südkorea, Türkei, Vereinigtes Königreich und USA).

In der dritten Studie analysierten wir zusammen mit Tim Gilbride (Notre Dame University), Imran Currim und Peter Lenk (University of Michigan), wie die Nutzung bestimmter Kennzahlen bei Marketing-Mix-Entscheidungen mit den Ergebnissen dieser Marketingentscheidungen zusammenhängt. Anhand der Daten aus der ersten Studie über US-Manager stellten wir fest, dass einige Kennzahlen mit einer besseren und andere mit einer schlechteren Marketing-Performance einhergingen. Darüber hinaus haben wir verglichen, wie sich diese Ergebnisse für zehn Arten von Marketing-Mix-Entscheidungen (traditionelle Werbung, digitale Werbung, soziale Medien, Direktwerbung, Außendienst, PR/Sponsoring, Preisgestaltung, Preisförderung, Entwicklung neuer Produkte und Vertrieb) bei verschiedenen Managertypen, Unternehmen und Branchen unterschieden.

Analysen haben zwei Kennzahlen als Quasi-Wunderwaffen in den meisten Marketing-Mix-Entscheidungen identifiziert: Bekanntheitsgrad und Empfehlungsbereitschaft. Im Gegensatz dazu haben wir für die meisten Arten von Marketing-Mix-Entscheidungen auch zwei Bremsklötze identifiziert: den Einsatz von Umsatz- oder Mengenzielen und den Kapitalwert (NPV), die mit einer schlechteren Performance in Zusammenhang stehen (siehe Abbildung 2). Die Ergebnisse zeigen, dass Manager vor allem die End-

punkte der Customer Journey im Auge behalten sollten: Am Anfang werden Kunden auf ein Problem oder Produkt aufmerksam, und nach dem Kauf, am Ende ihrer Journey, steht die Bereitschaft, ein Produkt weiterzuempfehlen. Darüber hinaus und etwas überraschend scheint der Einsatz nichtfinanzieller Marketingkennzahlen wie Bekanntheit, Empfehlungsbereitschaft und Loyalität mit besseren Marketing-Mix-Ergebnissen zusammenzuhängen als die Nutzung finanzieller Kennzahlen wie Zielvolumen, Kapital-



*Tendenziell beziehen Manager bei ihren Entscheidungen finanzielle Kennzahlen zu stark ein und nutzen nicht-finanzielle Marketingkennzahlen zu wenig.*



**ABBILDUNG 2 > Verwendung von Kennzahlen bei Marketing-Mix-Entscheidungen und ihre Auswirkungen auf die Performance**



Am beliebtesten	Am wenigsten beliebt	Assoziiert mit höherer Leistung	Assoziiert mit schlechterer Leistung
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Kundenzufriedenheit</li> <li>&gt; Awareness</li> <li>&gt; ROI</li> <li>&gt; Nettogewinn</li> <li>&gt; Marken- bzw. Produktsympathie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Tobin's q</li> <li>&gt; Consideration Set</li> <li>&gt; Aktienrendite</li> <li>&gt; Share of Customer Wallet</li> <li>&gt; Wertschöpfung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Awareness</li> <li>&gt; Empfehlungsbereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Zielvolumen</li> <li>&gt; Kapitalwert</li> </ul>

wert und Nettogewinn. Für dieses Ergebnis gibt es zwei Hauptgründe. Erstens hängen diese nichtfinanziellen Kennzahlen direkter mit Marketingaktivitäten zusammen als die angeführten finanziellen Kennzahlen. Zweitens handelt es sich bei den nichtfinanziellen Kennzahlen um längerfristige, wachstumsorientierte Größen mit einem chancenorientierten Fokus, während kurzfristige, rentabilitätsorientierte finanzielle Kennzahlen eher bei präventionsorientierten Entscheidungen hilfreich sind. Dennoch spielen finanzielle Kennzahlen für die Entscheidungen von Managern eine wichtige Rolle, da finanzielle Kennzahlen in der Gesamtorganisation besser verstanden werden und mehr Gültigkeit besitzen, während nichtfinanzielle Marketingkennzahlen als zu vage gelten und zu sehr mit Begriffen operieren, die nur das Marketing kennt. Daher zeigte sich die Tendenz, dass Manager, gemessen

an einem optimalen Einsatz, bei ihren Entscheidungen finanzielle Kennzahlen zu stark einbeziehen und nichtfinanzielle Marketingkennzahlen zu wenig nutzen.

**Wie man den Einsatz von Kennzahlen im Management verbessern kann** ✕ Auf der Grundlage unserer Untersuchungen empfehlen wir die folgenden Maßnahmen, um die Nutzungsbereitschaft der (richtigen) Kennzahlen durch Manager zu erhöhen.

- > **Trainieren Sie Manager im Umgang mit Kennzahlen und koppeln Sie die Entlohnung an wichtige Zielgrößen** ✕ Schulungen und kennzahlenbasierte Vergütungsmodelle – entweder für bestimmte Kriterien oder für die Nutzung von Kennzahlen insgesamt – erleichtern deren Akzeptanz und fördern die Nutzung. Trainings reduzieren



*Entscheidungsqualität und Marketing-Performance werden umso besser, je mehr Kennzahlen Manager nutzen.*





Verständnisprobleme und stärken das Vertrauen der Manager beim Einsatz und der Kommunikation interner und externer Kennzahlen. Vergütungssysteme mit Kennzahlenbezug ermutigen Manager dazu, die für das Unternehmen wichtigen Kennzahlen zu berücksichtigen.

- > **Entwickeln Sie eine Kennzahlen-freundliche Unternehmenskultur** ✗ Wenn Marketingmanager erreichen möchten, dass sich die gesamte Organisation stärker mit Marketingentscheidungen auseinandersetzt, müssen sie zwangsläufig auch Informationen berücksichtigen, die über die traditionellen Marketinggrenzen hinausreichen. Darüber hinaus ermutigt die Entwicklung einer kundenorientierten Organisationsstruktur Manager, mehr kundenbezogene Kennzahlen einzubeziehen. Im Vergleich zu strikt geregelten Entscheidungsfindungsprozessen, bei denen Manager genauen Verfahrensrichtlinien folgen müssen, erfordern flexible und organische Entscheidungsfindungsprozesse, die den Managern mehr Handlungsspielräume eröffnen, eine stärkere Nutzung von Informationen und Kennzahlen bei allen Entscheidungen.

**Schlussplädoyer für die Kennzahlennutzung** ✗ Kennzahlen werden immer wichtiger, um Marketingmanager bei der Steuerung, Kommunikation und Rechtfertigung ihrer Aktivitäten in einem fluiden Big-Data-Umfeld zu unterstützen. Die

gute Nachricht ist, dass viele Kennzahlen leicht verfügbar sind und die Entscheidungsqualität und Marketing-Performance umso besser werden, je mehr Kennzahlen Manager nutzen. Um nicht in die Irre zu laufen, sollten Manager jedoch sicherstellen, dass sie die Kennzahlen auswählen, die den größten Einfluss auf die Performance aufweisen. ✗



#### LITERATURHINWEISE

**Mintz, O. (2022).** The post-pandemic business playbook: Customer-centric solutions to help your firm grow. Singapore. Palgrave Macmillan.

**Mintz, O., & Imran, S. C. (2013).** What drives managerial use of marketing and financial metrics and does metric use affect performance of marketing-mix activities? *Journal of Marketing*, 77(2), 17-40.

**Mintz, O., Currim, I. S., Steenkamp, J.-B. E. M., & De Jong, M. (2021).** Managerial metric use in marketing decisions across 16 countries: A cultural perspective. *Journal of International Business Studies*, 52(8), 1474-1500.

**Mintz, O., Gilbride, T. J., Lenk, P., & Currim, I. S. (2021).** The right metrics for marketing-mix decisions. *International Journal of Research in Marketing*, 38(1), 32-49.



# Neue Kanäle – neue Kennzahlen: Multi-Channel-Vertriebssysteme effizient steuern

## AUTOREN

### Kusum L. Ailawadi

Charles Jordan TU'12 Professor of Marketing,  
Tuck School of Business, Dartmouth, NH

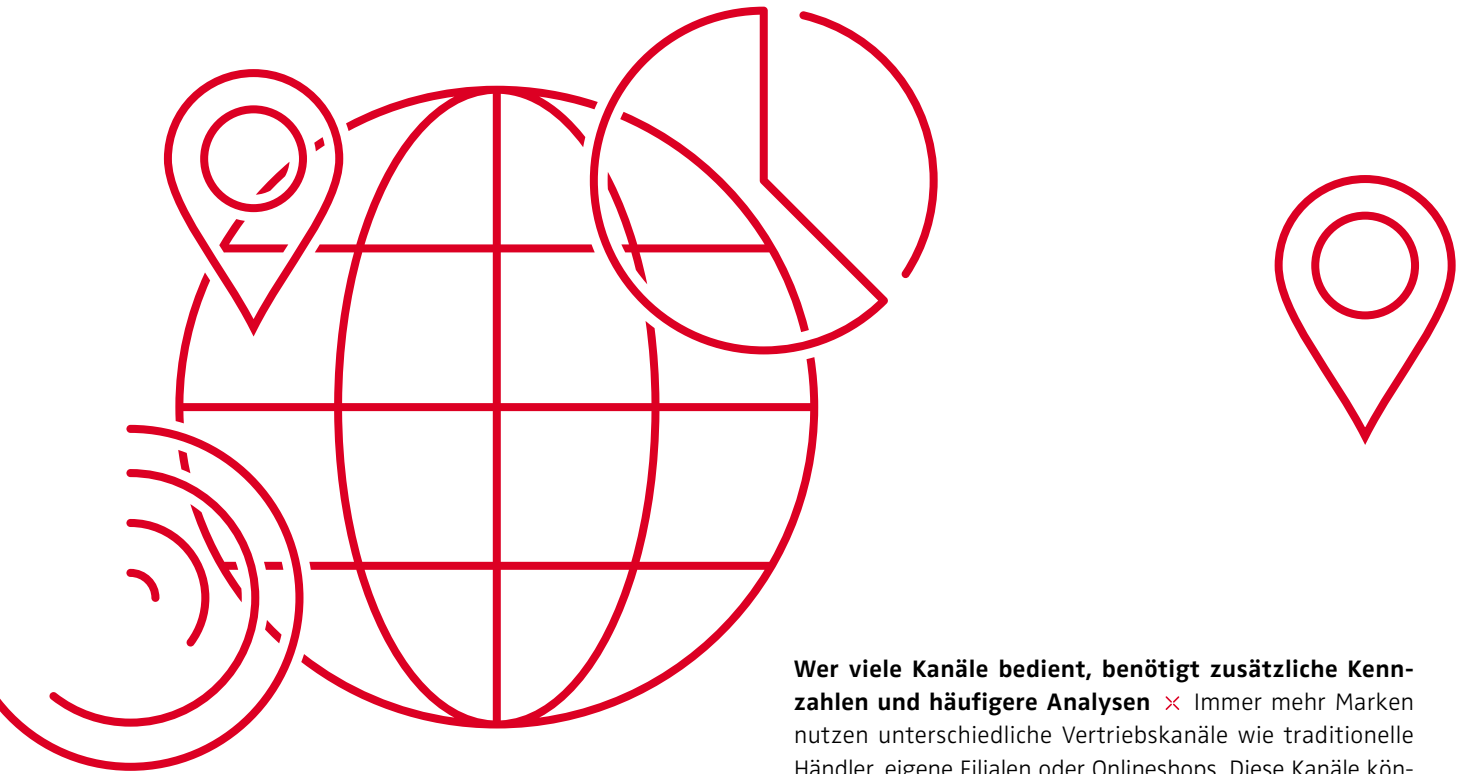
### Paul W. Farris

Landmark Communications Professor Emeritus  
of Business Administration, University  
of Virginia, Darden School of Business,  
Charlottesville, VA

## KEYWORDS

Multi-Channel, Omni-Channel, Vertrieb,  
Vertriebskennzahlen, Channel-Performance,  
Channel-Konflikt, Showrooming, Webrooming





**Wer viele Kanäle bedient, benötigt zusätzliche Kennzahlen und häufigere Analysen** ✕

Immer mehr Marken nutzen unterschiedliche Vertriebskanäle wie traditionelle Händler, eigene Filialen oder Onlineshops. Diese Kanäle können Kundensegmente mit unterschiedlichen Bedürfnissen bedienen, aber auch dieselben Konsumenten in unterschiedlichen Phasen ihrer Customer Journey. Das sind die Vorteile des Multi-Channel-Vertriebs, aber es gibt auch Schattenseiten: häufige Channel-Konflikte, opportunistisches Verhalten gegenüber anderen Vertriebskanälen und Kontrollverlust über Bestände, Preise und den Markenauftritt.

Viele Kennzahlen zur Bewertung stationärer Kanäle haben Äquivalente im Internet, aber es gibt auch neue Kennzahlen, die Marketingmanager beobachten sollten. Abbildung 1 zeigt wichtige Kennzahlen, die wir im Folgenden erläutern und anhand eines Beispiels aus der Kategorie der Sportschuhe veranschaulichen.



- > **Kennzahlen zum Pull-Effekt von Marken** ✕ Diese Kennzahlen zeigen die Stärke einer Marke. Neben der klassischen Markenbekanntheit und dem Share of Category Requirements (Anteil der Markenkäufe an den gesamten Kategoriekäufen) ist höchst relevant, wie intensiv Konsumenten nach einer Marke suchen. Die Suchbereitschaft ist quasi ein Härtestest für Markenloyalität und online viel



*Viele Kennzahlen zur Bewertung stationärer Kanäle haben Äquivalente im Internet, aber man sollte auch neue Kennzahlen beachten.*



ABBILDUNG 1 > Wichtige Vertriebskennzahlen im Multi-Channel-Vertrieb

Marketing-Input durch Marken und Händler

Stärke von Marke und Händler



Pull-Effekte für Marken

- > Markenbekanntheit = 75 %
- > Average Share of Category Requirements = 35 %
- > Relatives Suchvolumen = 65
- > Kundenfrequenz pro Monat = 2,5 Mio



Pull-Effekte für Händler\*

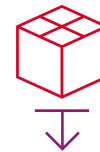
- > Retailer-Bekanntheit = 90 %
- > Kundenfrequenz pro Monat = 13,7 Mio
- > Average Share of Requirements = 10 %

Auffindbarkeit der Marke



Distributionsbreite

- > %PCV (Anteil des Umsatzes einer Produktkategorie) der markenführenden Händler = 65 %
- > %PCSV (Anteil des Suchvolumens der Kategorie) der markenführenden Händler = 70 %
- > Händlertreffer above the fold der SERP = 85 %



Distributionstiefe\*

- > Anteil der Marke am Gesamtvertrieb = 20 %
- > Regalfläche/Thumbnails der Marke = 15 %
- > Markentreffer above the fold der SERP = 30 %

Channel-Kooperation und Erfolg



Leistung des Händlers für die Marke\*

Compliance

- > Durchschnittlicher Einzelhandelspreis, Weitergabe von Promotionen, Einhaltung von Mindestpreisen
- > Stockout-Häufigkeit

Channel-übergreifende Kooperation

- > Wertschöpfung für andere Kanäle

Umsatz und Gewinn

- > Umsatz pro Woche, Umsatzwachstum
- > Händlerertrag
- > Lifetime Value (LTV) der Markenkäufer



Leistung der Marke für den Händler\*

Compliance

- > Liefertreue, Durchsetzung von Mindestpreisen

Channel-übergreifende Kooperation

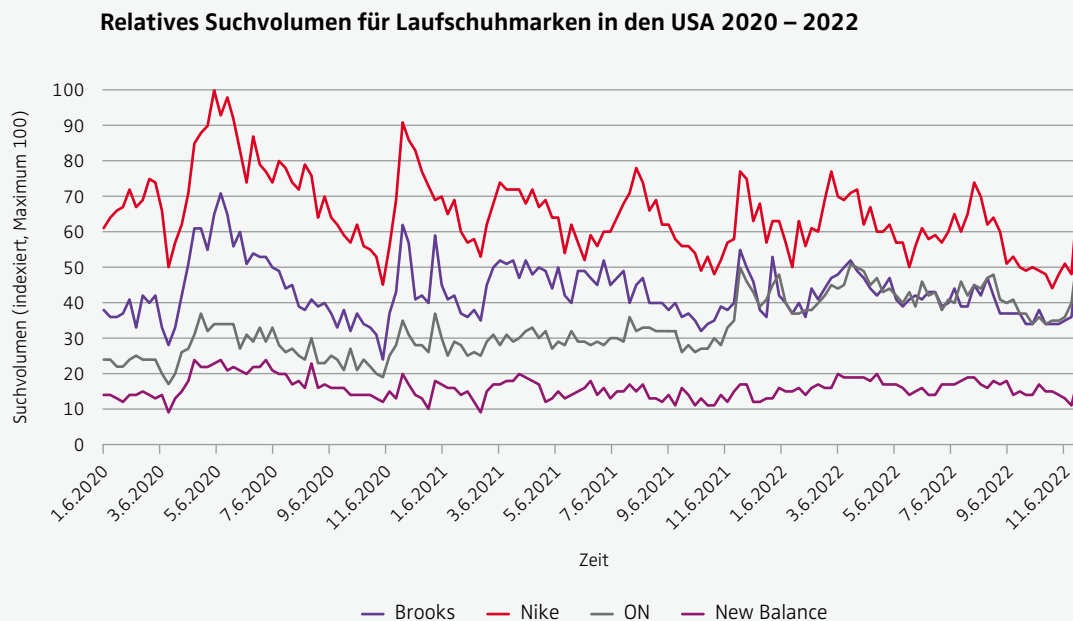
- > Unterstützung durch andere Kanäle

Umsatz und Gewinn

- > Umsatz pro m<sup>2</sup>
- > GMROI, Markenertrag
- > Lifetime Value (LTV) der Markenkäufer für Händler

\* Anwendbar jeweils für einzelne Händler, aber auch aggregiert für den gesamten Handel

ABBILDUNG 2 &gt; Der Marken-Pull-Effekt



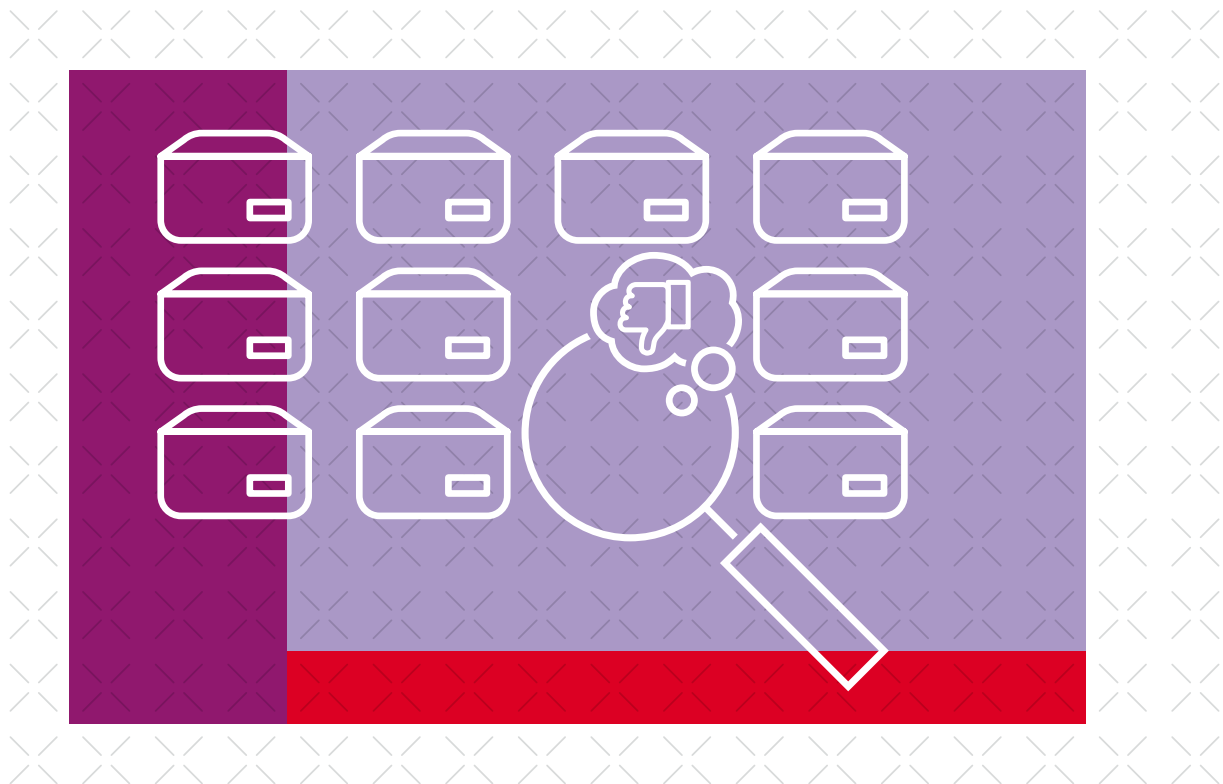
*Ob Konsumenten in erster Linie Händler und erst in zweiter Linie Marken kennen und suchen, ist wichtig für die Entscheidung, wo und wie viel Vertrieb benötigt wird.*



leichter messbar als offline. Wie häufig suchen Konsumenten gezielt nach einer Marke im Vergleich zu anderen Marken der Kategorie und wie entwickelt sich ihr Suchvolumen? Ein einfaches Diagramm wie in Abbildung 2 gibt darüber Aufschluss. Unter den vier dargestellten Marken liegt Nike erwartungsgemäß an der Spitze, allerdings mit rückläufiger Tendenz. Brooks, die führende Marke im Laufleistungssport, schneidet ebenfalls gut ab und ist stabil. Beide sollten die Marke ON im Auge behalten, die erst seit einem knappen Jahrzehnt in den USA am Markt ist und bei den Suchen tendenziell einen Anstieg verzeichnen

kann. Und während New Balance zwar einen beträchtlichen Marktanteil hat, ist die vergleichsweise niedrige Suchbereitschaft ein Warnsignal für Kundentreue.

Je mehr Konsumenten nach bestimmten Marken suchen, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie auch markeneigene Shops besuchen und dort kaufen. Für viele Marken ist es jedoch nicht einfach, genügend Besucher auf die eigene Website zu locken, da viele Konsumenten lieber alles aus einer Hand kaufen und mehrere Marken vergleichen. Ähnlich wie das Suchverhalten ist auch die Kundenfrequenz online leichter messbar als in physischen Läden.



*Wenn eine Marke nicht dort auffindbar ist, wo Konsumenten nach ihr suchen, kann sie für einen Kauf nicht einmal in Erwägung gezogen werden.*



> **Kennzahlen zum Pull-Effekt von Händlern** ✕ Händler sind für Marken sowohl Kooperationspartner als auch Konkurrenten. Ob Konsumenten in erster Linie Händler und erst in zweiter Linie Marken kennen und suchen, ist wichtig für die Entscheidung, wo und wie viel Vertrieb benötigt wird. Bekanntheitsgrad und Kundenfrequenz des Händlers geben Aufschluss über die Bedeutung einzelner Händler für die eigene Vertriebsstrategie. Und analog zum Anteil der Markenkäufe an den Kategoriekäufen kann auch der Retailer Share of Requirements Aufschluss darüber geben, wie loyal die Kunden gegenüber einem Händler sind. Meist haben große Handelsbetriebe eine höhere Besucherzahl als markeneigene Shops oder Websites, wie auch im Fall der hypothetischen Laufschuhmarke und des Händlers in Abbildung 1.

**Die Auffindbarkeit im Internet ist wichtig** ✕ Vertriebsbreite und -tiefe beziehen sich darauf, wie leicht Konsumenten einen markenführenden Laden auffindig machen können und wie leicht sie die Marke im Laden selbst finden. Genauso wichtig ist es, online dort auffindbar zu sein, wo Konsumenten nach der Kategorie suchen.

> **Vertriebsbreite** ✕ Standardkennzahlen geben den Anteil des Umsatzes einer Produktkategorie (%PCV) an, der auf einen markenführenden Laden entfällt. Eine Kennzahl für die Online-Auffindbarkeit ist die Kennzahl %PCSV (product category search volume). Sie gewichtet markenführende Läden nach dem Prozentsatz der Konsumenten, die dort nach der Kategorie suchen. Wenn eine Marke nicht dort auffindbar ist, wo Konsumenten nach ihr



## BOX 1

## Der Umgang mit Trittbrettfahrern im Multi-Channel-Vertrieb

Trittbrettfahren im Vertrieb ist kein neues Problem, aber mit „Showrooming“ hat es einen neuen Namen bekommen. Schon länger klagten Händler mit hohen Investitionen in den stationären Handel darüber, dass clevere Konsumenten zwar ihre Läden besuchten, aber dann bei Online-Konkurrenten zu einem günstigeren Preis kauften. Das gibt es nach wie vor, aber laut neueren Berichten ist „Webrooming“ genauso weit verbreitet, weil es so einfach ist, Produkte vor dem Kauf online zu suchen und zu vergleichen. Marken mit eigenem Vertrieb sowie Händler mit eigenen Online- und Offlinekanälen müssen dieses Verhalten aufgreifen, um den Konsumenten ein Omni-Channel-Erlebnis zu bieten. Es ist schließlich besser, Showrooming und Webrooming innerhalb der eigenen Läden, Websites und Apps zu ermöglichen, als Kunden an die Konkurrenz zu verlieren. Mobiltechnologien und eigene Apps machen das einfacher.

Die meisten Marken nutzen aber zusätzlich zum eigenen Vertrieb auch unabhängige Händler, womit ein Omni-Channel-Erlebnis nicht mehr direkt gestaltbar ist. Da Trittbrettfahren zu Channel-Konflikten führt, sollte man versuchen, Anreize für Showrooming und Webrooming zu reduzieren, indem man Produkte und Verkaufspreise vertriebskanal-übergreifend harmonisiert oder die Produktpalette für einzelne Kanäle differenziert.

Channel-Hopping wird es dennoch geben, vielleicht nicht innerhalb einer Customer Journey, aber jedenfalls bei unterschiedlichen Käufen. Markenanbieter müssen also verstehen, wo ihre Zielgruppe sucht und wo, wann und warum sie kauft. Mit diesem Wissen können sie besser entscheiden, wo sie expandieren und wen sie belohnen sollten. Detaillierte Clickstream-Daten, Online/Offline Conversion Tools und immer ausgereiftere Attributionsmodelle lenken die Investitionen der Markenanbieter in verschiedene Online-Kontaktpunkte. Eine genaue Zuordnung einzelner Käufe ist gar nicht unbedingt erforderlich, um die Channel-übergreifenden Händlerleistungen durch Show- oder Webrooms zu belohnen. Zur Erhebung, wie viel Unterstützung ein Channel-Partner anderen Vertriebspartnern bietet, können zum Beispiel auch Konsumentenumfragen dienen.

suchen, kann sie für einen Kauf nicht einmal in Erwägung gezogen werden. Viele Marken fühlen sich deshalb unter Druck, auf Amazon präsent zu sein, da Konsumenten häufiger dort ihre Produktsuche beginnen als auf Google. Eine weitere Kennzahl ist die Position von Läden im sichtbaren Bereich (above the fold) der Suchergebnisse (SERP) bei Suchen nach den relevantesten Keywords für Kategorie und Marke.

Die Marke in Abbildung 1 schneidet in puncto Auffindbarkeit zum Beispiel online in etwa gleich gut ab wie offline, jeweils gemessen an %PCV und %PCSV. Bei den am häufigsten verwendeten Suchbegriffen der Kategorie liegen 85% der Websites, die die Marke führen, im oberen Bereich der Google SERP. Man kann die Auffindbarkeit auch anhand des Prozentsatzes der Suchbegriffe messen, für die mindestens eine markenführende Website „above the fold“ gelistet wird. Für alle diese Auffindbarkeits-Metriken sowie für die vorhergehenden Kennzahlen zum Suchverhalten und der Kundenfrequenz ist es noch besser,

wenn sie für den Zielmarkt der Marke und nicht für den Gesamtmarkt gemessen werden. Eine Performance-Laufschuhmarke wie Brooks interessiert sich beispielsweise mehr dafür, wo die meisten professionellen Läufer suchen und kaufen, als dafür, wo generell die meisten Laufschuhe verkauft werden – ein feiner, aber wichtiger Unterschied.

- > **Die Vertriebstiefe** ✕ bezieht sich auf die Auffindbarkeit und Attraktivität einer Marke innerhalb eines Ladens. Die Gesamtdistribution ist eine Form der gewichteten Distribution (wie %PCV), aber anstatt nur Verkaufsstellen zu zählen, die mindestens ein Produkt der Marke führen – sogenannte Stock Keeping Units (SKUs) also –, wird die Distribution jeder SKU berechnet und über alle SKUs der Marke summiert. Die Gesamtdistribution der Marke als Anteil an der Gesamtdistribution aller Marken ist ein guter Indikator für den Anteil, den die Marke in realen und virtuellen Regalflächen erreicht. Dieser Wert ist jedoch meist weniger genau als die direkte Messung des „Share



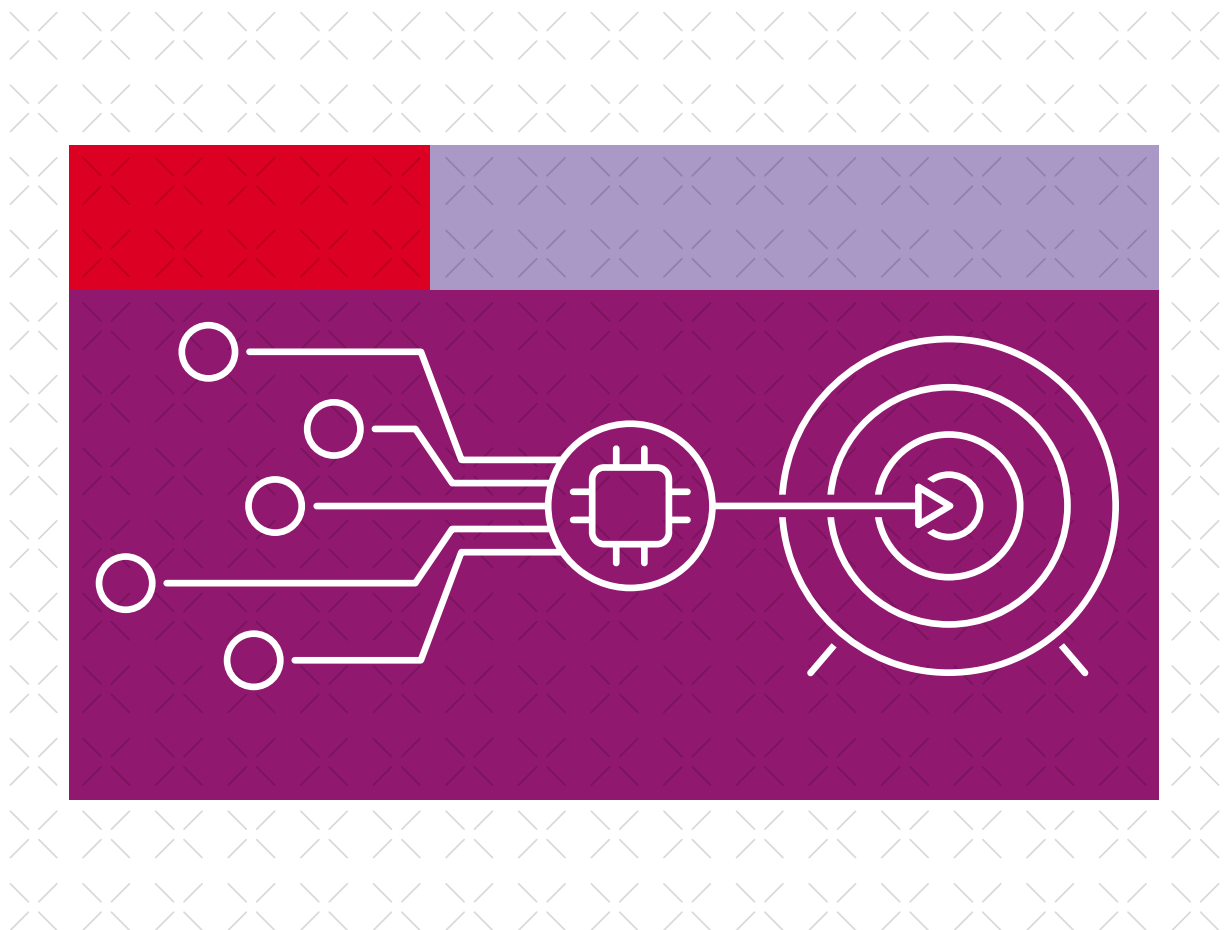
*Diese neuen Kennzahlen zur Auffindbarkeit im Internet lassen die Grenzen zwischen Werbung und Vertrieb verschwimmen.*



of Shelf“ in stationären Läden und/oder des „Share of Thumbnails“ in Onlineshops. Und schließlich ist auch die Prominenz einer Marke auf der Händler-Website bei Categoriesuchen eine wichtige Kennzahl für die Vertriebstiefe.

Diese neuen Kennzahlen zur Auffindbarkeit im Internet lassen die Grenzen zwischen Werbung und Vertrieb verschwimmen, zumal Onlineakteure von Google über Amazon bis hin zu Booking bezahlte Markenanzeigen auf ihren Websites vorreihen und für Konsumenten leichter auffindbar machen.

**Kennzahlen für Kooperation und Leistung der Vertriebskanäle** ✕ Breite und Tiefe des Vertriebs bestimmen die Marktpformance sowohl der vorgelagerten Markenanbieter als auch der nachgelagerten Händler. Die Perspektiven beider Parteien unterscheiden sich allerdings grundlegend und jeder konzentriert sich primär auf die eigene Leistung. Soll die Zusammenarbeit erfolgreich sein, kann es sich aber keiner leisten, nur auf sich selbst auf Kosten des anderen zu achten – zumindest nicht längerfristig. Die Partnerschaft muss für beide Seiten profitabel sein, und daher müssen



auch beide Perspektiven in die Steuerung einfließen (siehe Abbildung 1). Neben dem Umsatz und der Rentabilität werden zur Diagnose von Problemen auch vorgelagerte Kennzahlen benötigt. Compliance-Kennzahlen erfassen, wie der Name schon sagt, wie gut jede Partei die Richtlinien der anderen Partei einhält. Channel-übergreifende Kooperationskennzahlen werden immer wichtiger, da die Konsumenten immer agiler werden und im Verlauf ihrer unterschiedlichen Customer Journeys intensives Channel-Hopping betreiben. Oft bleibt unklar, wer letztlich mit einem Verkauf belohnt wird.

#### > **Kennzahlen zur Einhaltung von Vertriebsvorgaben**

✗ Aus Sicht einer Marke ist es wichtig, dass Händler Vertriebsrichtlinien unterstützen und entsprechende Durchschnittspreise erzielen. Ein zu niedriger Preis schmälert die Gewinnspanne des Händlers und kann den Markenwert mindern. Ein zu hoher Preis könnte die Wettbewerbsfähigkeit der Marke und den Absatz beeinträchtigen. Gibt es Verstöße von Händlern gegen vorgegebene Mindestpreise und verursachen diese Konflikte zwischen den Vertriebskanälen? Werden Handelsrabatte in die eigene Tasche gesteckt oder an Konsumenten weitergegeben? Hält der Händler genügend Lagerbestände, um der Nachfrage gerecht zu werden, oder werden potenzielle Kaufinteressenten durch Lieferengpässe frustriert? Die Einhaltung der Vorgaben ist jedoch keine Einbahnstraße und Händler prüfen auch eigene Kennzahlen. Damit die Lagerbestände reichen, müssen sie sich beispielsweise darauf verlassen können, dass Bestellungen genau und pünktlich geliefert werden. Wenn es vorgegebene Mindestpreise gibt, erwarten Händler, dass diese bei allen durchgesetzt und Verstöße sanktioniert werden. Sie können sicher sein, dass Ihre Händler selbst aktiv werden, falls Sie nichts unternehmen!

#### > **Kennzahlen für Channel-übergreifenden Marken-Support**

✗ Das Management von Channel-übergreifender Kooperation ist eine Herausforderung, insbesondere weil opportunistisches Verhalten und potenzielles Trittbrettfahren eines Vertriebskanals zulasten eines anderen drohen (siehe Box 1). Wie viel Prozent der Konsumenten, die in einem Channel nach Produkten suchen, kaufen schließlich woanders? Zumindest online sind Daten darüber inzwischen verfügbar. Aber handelt es sich dabei wirklich um Showrooming oder Webrooming oder hat der ursprüngliche Channel einfach zu wenig Service oder ein unerfreuliches Käuferlebnis geboten? Um das zu erfahren, kann man Kundenzufriedenheitsmessungen aus Kundenbewertungen oder -umfragen nutzen. Channel-übergreifende Kooperation ist außerdem leichter erreichbar, wenn eigene Beiträge nicht nur kontrolliert, sondern auch

belohnt werden, z. B. durch besondere Vergünstigungen, bevorzugte Zuteilung von Produkten oder Unterstützung bei Marketing und Logistik.

> **Umsatz- und Gewinnkennzahlen** ✗ Am Ende zeigt sich eine gut geführte Vertriebsstrategie an den kurz- und langfristigen Umsatz- und Ertragszahlen. Der Umsatz pro Quadratmeter und die Bruttomarge für den Lagerbestand sind für Händler besonders wichtig. Diese sind auch dann relevant, wenn sich die Lagerfläche nicht direkt beim bzw. im Laden befindet. Aus der Sicht des Markenlieferanten ist auch die Sales Velocity – wie schnell sich Kunden zum Kauf entscheiden – wichtig.

Für beide Parteien ist der Gewinn entscheidend, der allerdings schwieriger zu messen ist, als man vielleicht meint. Das liegt zum Teil daran, dass verschiedene Kategorien und Marken bei jedem Händler unterschiedliche strategische Rollen spielen und Marken den Handel auf unterschiedliche Arten unterstützen und belohnen. Der Customer Lifetime Value des Käufers einer Marke für den Händler und den Markenlieferanten ist ebenfalls eine wertvolle Kennzahl, auch wenn sie nur durch Schätzungen ermittelt werden kann.

#### **Konzentration auf die wesentlichsten Vertriebskennzahlen**

✗ Es liegt auf der Hand, dass eine einzige oder ein paar wenige Kennzahlen nicht ausreichen, um komplexe Angelegenheiten wie den Multi-Channel-Vertrieb zu managen. Der Ruf nach mehr Kennzahlen und häufigeren Analysen hat wahrscheinlich zur Popularität von „Vertriebs-Dashboards“ beigetragen. Idealerweise sollten diese umfassend und dennoch einfach genug sein, um strategie- und wettbewerbsrelevante Aspekte hervorzuheben. Nicht alle Kennzahlen sind zu jeder Zeit gleich wichtig. Man sollte Veränderungen bei Input- und Output-Faktoren mitbedenken, um Probleme und Chancen rechtzeitig zu erkennen. Die Unternehmensleitung sollte auf eine breite Palette an Vertriebskennzahlen zurückgreifen können und eine wohlüberlegte und bewusste Entscheidung treffen, welche Schlüsselkennzahlen für eine bestimmte Entscheidung am hilfreichsten sind. ✗



#### LITERATURHINWEISE

**Ailawadi, K. L., & Farris, P. W. (2020).** Getting multi-channel distribution right. (1st ed.). Wiley.

**Ailawadi, K. L., & Farris, P. W. (2017).** Managing multi- and omni-channel distribution: Metrics and research directions. *Journal of Retailing*, 93(1), 120-135. doi:10.1016/j.jretai.2016.12.003

# ESG-Dashboards: Nachhaltigkeitskriterien für ökologischere, sozialere und ethischere Unternehmen

## AUTOREN

### CB Bhattacharya

Zoffer Chair of Sustainability and Ethics,  
University of Pittsburgh, PA

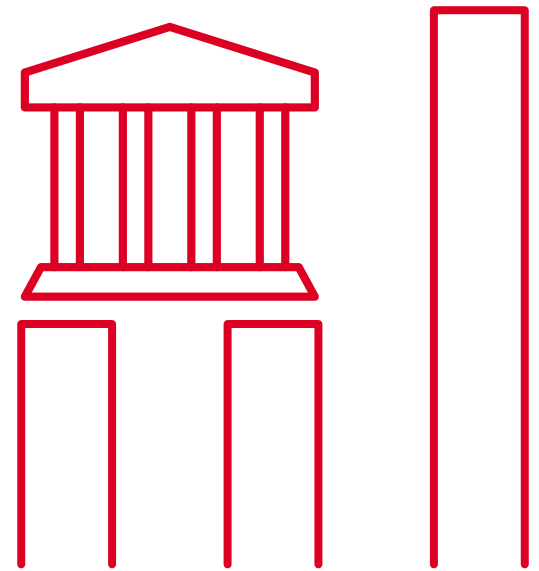
### Mostafa Zaman

Postdoctoral Researcher, University of  
Pittsburgh, PA

## KEYWORDS

ESG, Nachhaltigkeit,  
Verantwortung,  
Unternehmensethik,  
Kennzahlen

**ESG ist ein heißes Thema** ✕ Unternehmen, die langfristige Werte für ihre Stakeholder, die Gesellschaft und die Umwelt schaffen wollen, integrieren immer häufiger ESG-Indikatoren in ihre Geschäftsmodelle. ESG (Environmental, Social and Governance) steht für Umwelt-, Sozial- und Governance-Kennzahlen, die sowohl qualitativ als auch quantitativ aufzeigen, wie gut es einem Unternehmen gelingt, nachhaltig zu agieren. Vergleichbar mit dem Armaturenbrett eines Autos, das uns in Echtzeit Informationen über Geschwindigkeit und gefahrene Kilometer liefert und uns warnt, wenn das Benzin knapp wird oder Motoröl austritt, liefern ESG-Dashboards Informationen über eine Vielzahl von Nachhaltigkeitskennzahlen wie CO<sub>2</sub>-Emissionen, Wasserverbrauch, Arbeitsunfälle usw. Solche Kennzahlen lenken die Aufmerksamkeit auf ökologische und soziale Risiken, die den künftigen Betrieb und die gesunde Entwicklung eines Unternehmens bedrohen. Es gibt jedoch auch Kritiker, für die ESG ein dämonisiertes Reizwort ist. Elon Musk twitterte beispielsweise vor nicht allzu langer Zeit „ESG is a scam“ (ESG ist Betrug) zu den Äußerungen des ehemaligen Vizepräsidenten Mike Pence, dass ESG politisch motiviert sei. Ein weiteres Beispiel ist der Bundesstaat Texas, der es lokalen Behörden untersagt hat, Geschäfte mit Banken zu machen, die Öl-, Gas- und Waffengeschäfte nicht unterstützen. Die Navigation eines Unternehmens in diesem Spannungsfeld ist gar nicht so einfach.



»  
*Einige Unternehmen beschäftigen sich mit ESG-Reporting, um dem Informationsbedarf ihrer externen und internen Stakeholder zu entsprechen.*  
«





ABBILDUNG 1 > Was Stakeholder von ESG-Dashboards erwarten



Angepasst aus Horoszowski (2022)

**Viele Stakeholder begrüßen ESG-Reporting** ✕ Trotz dieser Kontroverse beschäftigen sich viele Unternehmen mit ESG-Reporting, um dem Informationsbedarf ihrer externen und internen Stakeholder zu entsprechen. Investoren, Behörden, Kunden und Mitarbeiter interessieren sich immer mehr für ESG-Themen. Umweltkennzahlen beziehen sich etwa auf Anstrengungen eines Unternehmens im Kampf gegen den Klimawandel, die Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes und anderer Emissionen und Initiativen für bessere Wasserqualität oder

zur Müllvermeidung. Soziale Kennzahlen geben Aufschluss darüber, was getan wird, um die Lebensqualität von Kunden und Mitarbeitern zu verbessern. Typische Themenbereiche sind die Förderung von Diversity (Vielfalt) und Mitarbeiterengagement, der Schutz der Menschenrechte oder die Einhaltung von Mindeststandards in der Produktion. Der Bereich „Governance“ betrifft Aspekte wie die Einführung einer Rechenschaftspflicht für die eigenen Nachhaltigkeitsziele, Korruptionsbekämpfung und langfristig sinnvolle Investitionen.

»  
*Zusätzlich zur Nutzung durch Investoren, Rating-Agenturen und andere externe Parteien bietet die Entwicklung und Nutzung eines ESG-Dashboards auch unternehmensintern zahlreiche Vorteile.*  
 «



## BOX 1

## Die Absicherungsfunktion der ESG: Das Konzept der „Double Materiality“

ESG-Dashboards liefern idealerweise zwei Arten von Informationen: „inside out“ und „outside in“. Die erste Perspektive bezieht sich auf die ökologischen und sozialen Auswirkungen der Tätigkeit eines Unternehmens auf die Menschen und den Planeten, die zweite auf den Einfluss von Mensch und Umwelt auf das Unternehmen und auf dessen künftige Rentabilität – in der Regel beschrieben in Form von Risiken, Schwachstellen und Resilienz. Diese Doppelrolle von ESG-Kennzahlen hat zu einem Konzept namens „Double Materiality“ geführt. Unternehmen können dieses Konzept nutzen, um sowohl die finanziellen als auch die nichtfinanziellen Auswirkungen ihres Handelns zu untersuchen und eine umfassende ESG-Strategie zu entwickeln.

Das Konzept der „Double Materiality“ hat bereits Eingang in neuere europäische Verordnungen gefunden, wonach sowohl die finanziellen Auswirkungen von Umwelt und Gesellschaft auf das Unternehmen – die finanzielle Seite – als auch umgekehrt die Auswirkungen des Unternehmens auf Gesellschaft und Umwelt – die ökologische und soziale Seite – offengelegt werden müssen. Damit akzeptiert man, dass Chancen und Risiken sowohl aus finanzieller als auch aus nichtfinanzieller Sicht relevant sind und dass Unternehmen für aktuelle und mögliche zukünftige negative Auswirkungen ihrer Aktivitäten auf Einzelne, die Gesellschaft und die Umwelt verantwortlich sind.

ESG-Kriterien werden auch bei Investoren zur Bewertung von Investitionsmöglichkeiten immer beliebter und können Unternehmen, die sich als nachhaltig präsentieren, die dringend benötigte Legitimität verleihen. In erster Linie sollten ESG-Kriterien und -Analysen jedoch „Mittel zum Zweck“ sein, und „dieser Zweck ist ein intakter Planet mit adäquaten Lebensumständen für alle ... wobei diese Strategie ausdrücklich anerkennt, dass Investoren eine Rolle dabei spielen, diese Bedingungen zu realisieren“, sagt Amy Domini, die Gründerin und Vorsitzende von Domini Impact Investments und eine Pionierin auf dem Gebiet der ESG in einem Interview mit der New York Times. Bislang haben Investoren und Rating-Agenturen diese Aspekte jedoch weitgehend ignoriert. Das aktuelle Wall-Street-System für ESG-Investitionen ist fast ausschließlich auf die Maximierung von Aktionärsrenditen ausgerichtet und für viele Investoren irreführend, weil sie fälschlicherweise meinen, mit ihren Portfolios Gutes für die Welt zu tun. Jüngste Initiativen fördern ein ESG-Verständnis im Sinne des „Double Materiality“-Konzepts, das beide Seiten der Medaille betrachtet, und könnten eine wertvolle Kurskorrektur einleiten.

**Was Stakeholder von ESG-Reporting erwarten** ✕ Die verschiedenen internen und externen Stakeholder haben unterschiedliche Interessen an ESG-Dashboards, die in der Regel in eine oder mehrere der drei in Abbildung 1 dargestellten Kategorien fallen: Entscheidungen absichern, Belege für die Wirkung von Nachhaltigkeitsinitiativen oder Nachweise für die Einhaltung von Vorschriften. Das ESG-Reporting muss diesen unterschiedlichen Erwartungen gerecht werden. Bei der Absicherung von Entscheidungen geht es vor allem darum, finanzielle Risiken bei Finanzinvestitionen abzuwägen, während das Interesse an einer nachhaltigen Unternehmenstransformation eher nebensächlich bleibt. In dieser Funktion hilft die ESG-Berichterstattung Anlegern, Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführern, potenzielle

geschäftsrelevante Risiken zu vermeiden, z. B. eine Klage wegen diskriminierender Mitarbeiterpolitik oder Ertragsminderungen, falls Ressourcen knapp werden. In diesem Zusammenhang ist das neue Konzept der „Double Materiality“ entstanden, das in Box 1 vorgestellt wird. Wer nach Wirkungsnachweisen sucht, will ESG nutzen, um nachhaltigere Geschäftsmodelle voranzutreiben und positive soziale und ökologische Effekte zu erzielen. ESG dienen außerdem dem Nachweis, dass Richtlinien und Gesetze eingehalten werden, die von Behörden auferlegt werden. Die gesetzlichen Anforderungen variieren von Land zu Land oder betreffen größere Regionen, wie z. B. in der EU, wo versucht wird, Standards über Branchen und Mitgliedsstaaten hinweg zu vereinheitlichen.



*ESG-Dashboards zeigen sowohl internen als auch externen Stakeholdern, dass die Nachhaltigkeitsprojekte eines Unternehmens nicht nur Greenwashing sind.*



**Die internen Vorteile von ESG** ✕ Zusätzlich zur Nutzung durch Investoren, Rating-Agenturen und andere externe Parteien bietet die Entwicklung und Nutzung eines ESG-Dashboards auch unternehmensintern zahlreiche Vorteile.

> **Fortschritte im Bereich Nachhaltigkeit werden sichtbar** ✕ ESG-Dashboards zeigen sowohl internen als auch externen Stakeholdern, dass die Nachhaltigkeitsprojekte eines Unternehmens nicht nur Greenwashing, vage Versprechen oder Lippenbekenntnisse sind, sondern reale

Projekte. Sie dokumentieren, ob das Unternehmen Fortschritte bei der Erreichung eigener Ziele macht, und verleihen ihm Legitimität und Glaubwürdigkeit. Glaubhafte KPIs können es dem Unternehmen auch erleichtern, im Falle von Rechtsstreitigkeiten regelkonformes Verhalten nachzuweisen.

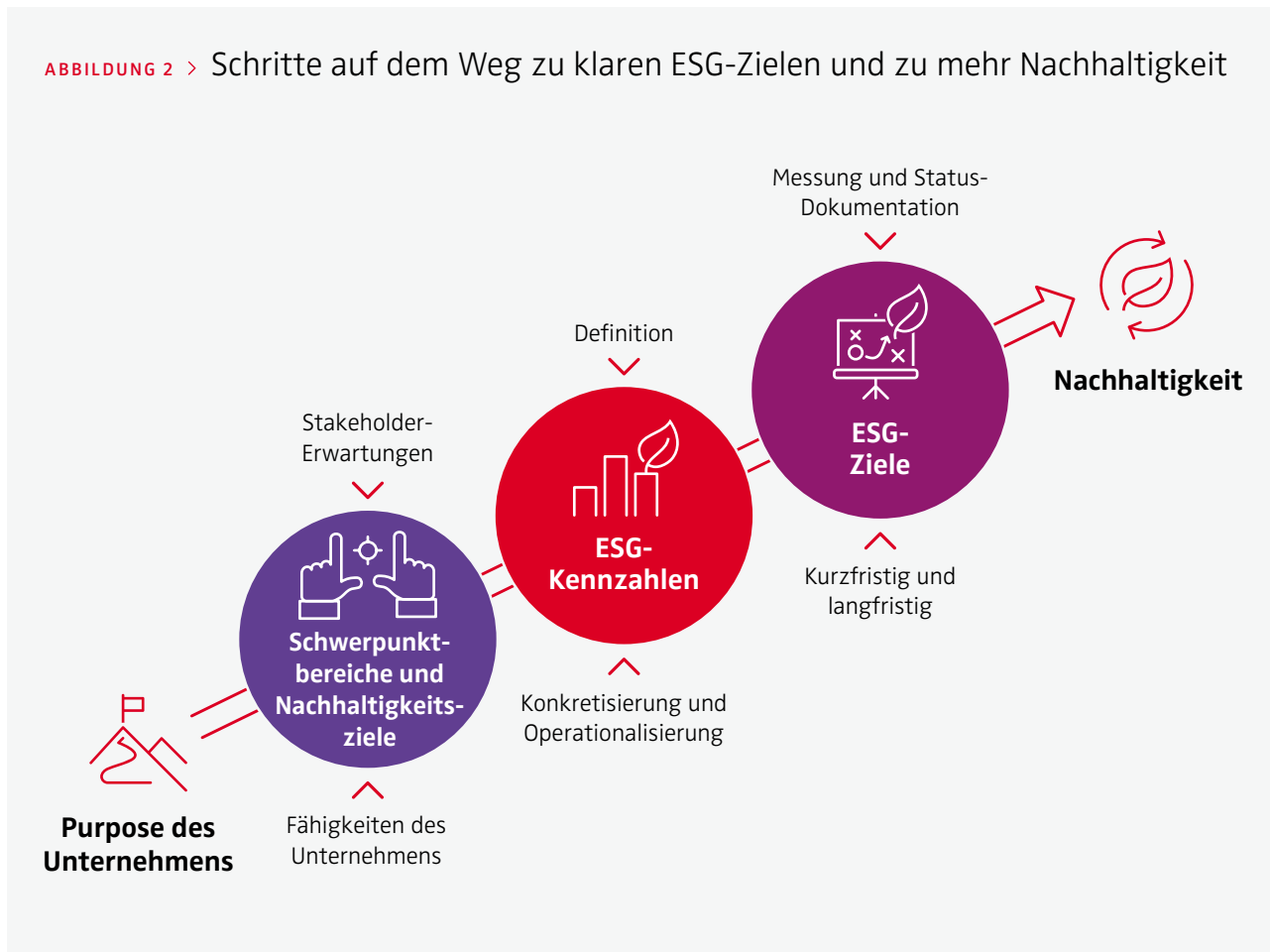
> **Die zentrale Sammlung aller ESG-Daten erleichtert ESG-Reporting** ✕ Zahlreiche Institutionen haben jeweils spezifische Anforderungen für ESG-relevante Dokumentation, darunter die Global Reporting Initiative (GRI), das Carbon Disclosure Project (CDP), die Taskforce on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), das Sustainability Accounting Standards Board (SASB) und ähnliche. Auch verschiedene Interessensgruppen – Investoren, politische Entscheidungsträger, NGOs oder Aufsichtsbehörden – setzen auf unterschiedliche Offenlegungspflichten, und gute Datenerhebungsmechanismen erleichtern es Unternehmen, unterschiedliche Anforderungen zu erfüllen.

> **Das Verantwortungsgefühl wird gestärkt und die Entscheidungsgrundlagen werden verbessert** ✕ Indem ESG-Dashboards die thematische, regionale und funktionale Zielerreichung von Nachhaltigkeitsinitiativen aufzeigen, fördern sie die Verantwortungsbereitschaft der Unternehmensleitung und ermöglichen bessere Entscheidungen. Man kann beispielsweise anhand von quantifizierten ESG-Dashboards Managern, Mitarbeitern und dem Vorstand gut die Wirksamkeit der eigenen Nachhaltigkeitsstrategien demonstrieren und damit die Entscheidungsfindung und Ressourcenzuteilung im Unternehmen gezielter steuern.

> **ESG-basierte Vergütungssysteme werden möglich** ✕ Die Verknüpfung der ESG-Performance mit variablen Gehaltsbestandteilen wird immer beliebter, da sie Mitarbeiter zusätzlich dazu motiviert, Nachhaltigkeit in den Arbeitsalltag zu integrieren und Fortschritte zu beschleunigen.



ABBILDUNG 2 > Schritte auf dem Weg zu klaren ESG-Zielen und zu mehr Nachhaltigkeit



- > **Die Nachhaltigkeitskultur einer Organisation wird gefördert** ✕ ESG-Dashboards spielen eine Schlüsselrolle bei der Entwicklung von kollektiver Nachhaltigkeitsverantwortung. Vorreiter nutzen die wichtigsten ESG-Kennzahlen in der Mitarbeiter- und Stakeholder-Kommunikation – über Screens in öffentlichen Gebäudebereichen, Pop-up-Nachrichten auf dem Computer oder das Dashboard selbst.

#### Was bei der Erstellung von ESG-Dashboards wichtig ist

- ✕ Das Monitoring von ESG-Kennzahlen kann für Unternehmen vorteilhaft sein. Wenn jedoch der Wert der Maßnahmen nicht ausreichend kommuniziert wird oder die Messmethoden für einzelne Kriterien ungeeignet sind, können sich mittelmäßige oder gar negative Ergebnisse einstellen. ESG-Reporting mit seinen unterschiedlichen Stakeholdern und Anforderungen ist ein komplexer Bereich, und es ist für

Unternehmen herausfordernd, den Überblick zu bewahren. Perez et al. formulieren in ihrem McKinsey-Artikel treffend: „ESG ist ein Prozess, kein Ergebnis.“ Abbildung 2 zeigt wichtige Schritte eines solchen Prozesses.

Zunächst ist festzuhalten, dass ESG-Dashboards unternehmensspezifisch sind und vom individuellen Purpose des Unternehmens abhängen. Der Purpose gibt Antwort auf die wichtige Frage „Warum tun wir, was wir tun?“ und beschreibt die Daseinsberechtigung der Organisation. Besteht der Purpose eines Automobilunternehmens darin, mehr Autos zu verkaufen oder Mobilität zu ermöglichen? Die Antwort auf diese Frage fließt zweifellos in die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens und damit die Kennzahlen des ESG-Dashboards ein.

Sobald der Purpose klar ist, geht es darum, Schwerpunktbereiche und konkretere Nachhaltigkeitsziele für das Unternehmen festzulegen. Das Thema Nachhaltigkeit ist sehr breit

ABBILDUNG 3 > Beispiele für ESG-Kennzahlen



**E**  
Umwelt

- > CO<sub>2</sub>-Emissionen
- > Giftmüll in Tonnen
- > Prozent Energieeinsparung
- > Prozent Wassereinsparung
- > Prozent Produkte aus nachhaltiger Beschaffung
- > Von Klimaschutzziele abhängige Gehaltsbestandteile



**S**  
Soziales

- > Prozentuale Vertretung ethnischer Gruppen auf allen Ebenen
- > Gendergerechte Entlohnung
- > Ausgaben pro Mitarbeiter für Weiterbildung
- > Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung
- > Anzahl und Art von Wellbeing-Initiativen für Mitarbeiter



**G**  
Governance

- > Frauen im Topmanagement
- > Minderheitsvertreter im Topmanagement
- > Klima-Engagement des Aufsichtsrats
- > Von Nachhaltigkeitszielen abhängige Gehaltsbestandteile der Führungsebene

gefächert und nicht alle Unternehmen müssen dieselben Ziele verfolgen. Während beispielsweise die Verringerung der CO<sub>2</sub>-Emissionen für einen Zementhersteller wie LaFarge Holcim wesentlich sein kann, sind es für eine Bank wie ING vermutlich eher Themen wie Finanzausbildung für Mitarbeiter oder Inklusion. Bei der Definition von Schwerpunkten beschäftigt man sich mit den Erwartungen der wichtigsten Stakeholder und der Einschätzung der Manager hinsichtlich der Fähigkeit des Unternehmens, bestimmte Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Footprinting, Impact Screening und die traditionelle SWOT-Analyse sind Teil dieses Prozesses.

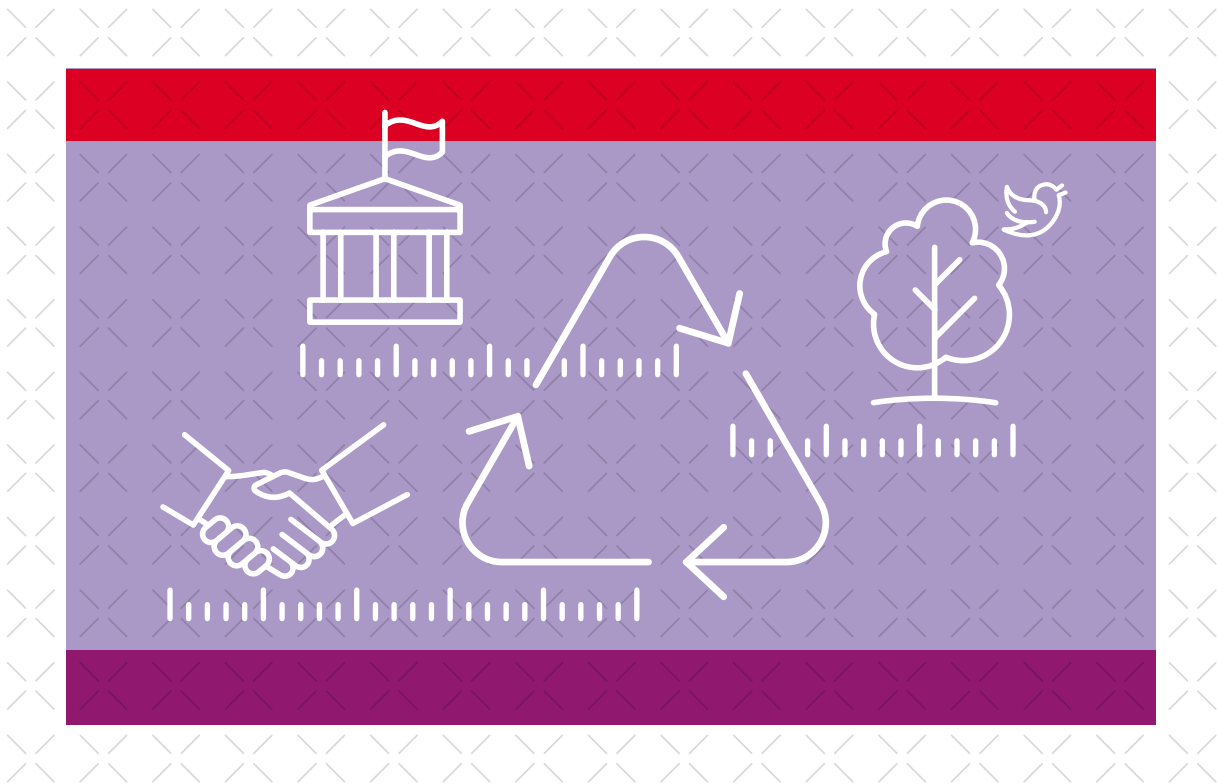
In einem dritten Schritt werden ESG-Kennzahlen für die Schwerpunkte definiert, konkretisiert und operationalisiert. Abbildung 3 zeigt Beispiele für ESG-Kennzahlen eines hypothetischen Unternehmens.

Sobald es konkrete Kennzahlen gibt, können Unternehmen in einem vierten Schritt klare Nachhaltigkeitsziele festlegen. Im Idealfall erfolgt sowohl eine Bestandsaufnahme der ESG-Kennzahlen (wo stehen wir heute?) als auch die Festlegung auf eine längerfristige Vision (wo wollen wir 2030 oder 2040 sein?). Daraus kann man dann jährliche Ziele pro Kennzahl ableiten. Die Daten dazu werden in der Regel in vielfach



*Auf der Basis konkreter ESG-Kennzahlen, können Unternehmen klare Nachhaltigkeitsziele festlegen.*





vorhandene Enterprise-Resource-Management-Systeme (ERM-Systeme) eingespielt und entsprechende Kennzahlen über Visualisierungsplattformen wie Tableau von Salesforce dargestellt, um das ESG-Dashboard auch greifbar zu machen.

**ESG-Dashboards sind ein Mittel zum Zweck** ✘ Im Wesentlichen dienen die ESG-Dashboards und ihre Kennzahlen als Rechenschaftsbericht für alle Beteiligten und tragen dazu bei, dass Unternehmen ihre ESG-Verpflichtungen einhalten. Am besten funktioniert ein Purpose-getriebener Ansatz bei hohem Management Commitment. Organisatorisch bewähren sich funktionsübergreifende Teams aus Supply-Chain-, Technologie- und Infrastruktur-Verantwortlichen, um die ESG-Integration und -Dokumentation zu planen und Lücken und Mängel in bestehenden Abläufen zu ermitteln. Neue Technologien wie Automatisierung, Blockchain, KI und Datenanalysetools können die Effizienz des ESG-Reportings steigern. Auch wenn ESG-Auswirkungen mitunter schwer greifbar sind, sollte man sich nicht entmutigen lassen. Konsistenz zwischen Unternehmens-Purpose und sozialen, ökologischen und Governance-Kriterien vermittelt Authentizität und ermöglicht eine klare Sicht auf ESG-Kennzahlen und Umsetzungsrichtlinien – und letztlich eine bessere Welt. ✘

Die Autoren danken Claudia Garcia von Enel North America und Jenelle Sams von der Antea Group für die Weitergabe ihrer Erkenntnisse über ESG-Dashboards.



#### LITERATURHINWEISE

**Bhattacharya, C. B. (2019).** Small actions, big difference: Leveraging corporate sustainability to drive business and societal value. Routledge.

**Horoszowski, M. (2022).** We need to create a shared language around ESG.  
<https://www.triplepundit.com/story/2022/shared-language-esg/755661>

<https://www.nytimes.com/2022/06/18/your-money/esg-investing-stocks-elon-musk.html?smid=em-share>

[https://www.washingtonpost.com/business/what-new-esg-approach-double-materiality-means--and-why-jpmorgan-is-a-fan/2022/09/21/777a5ea0-39af-11ed-b8af-0a04e5dc3db6\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/business/what-new-esg-approach-double-materiality-means--and-why-jpmorgan-is-a-fan/2022/09/21/777a5ea0-39af-11ed-b8af-0a04e5dc3db6_story.html)

<https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/how-to-make-esg-real>

# Aktienkursbasierte Entlohnungssysteme und die Gefahr kurzfristiger Marketingentscheidungen

## AUTOREN

### Martin Artz

Professor für Controlling und Unternehmenssteuerung, Universität Münster

### Natalie Mizik

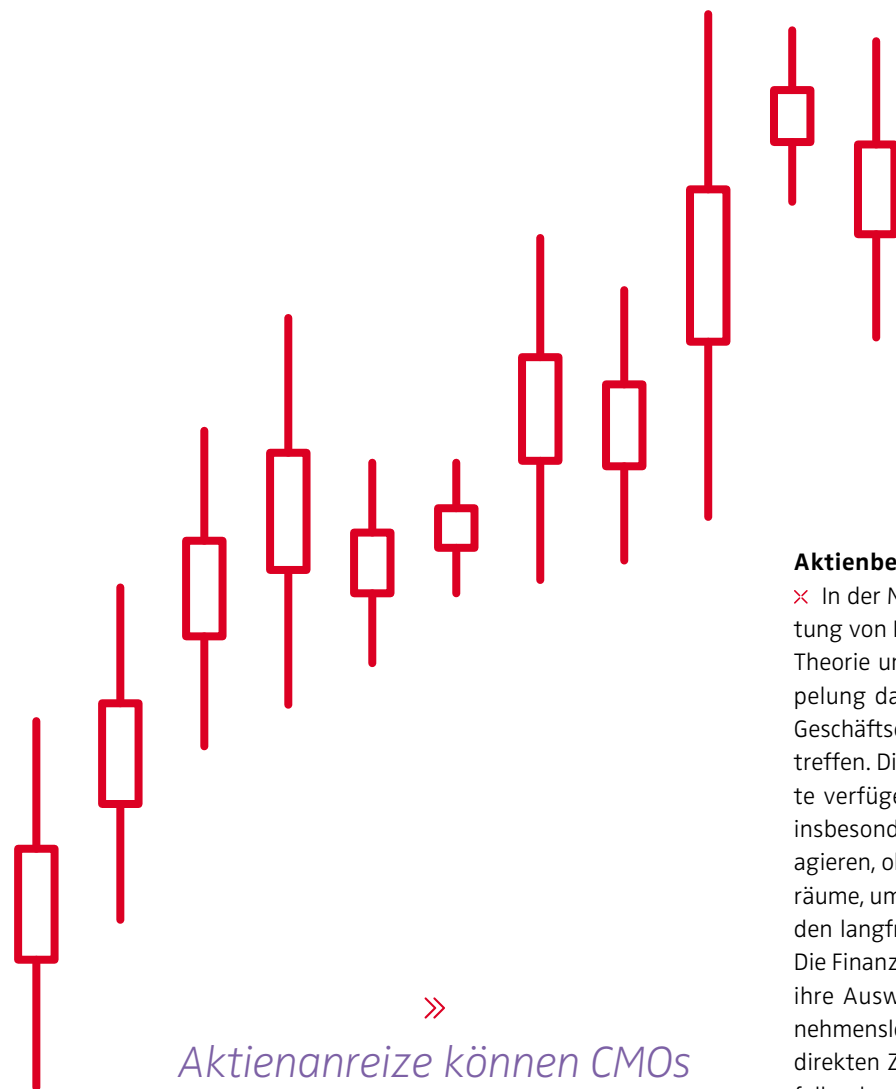
Professor of Marketing and J. Gary Shansby Endowed Chair in Marketing Strategy, University of Washington Foster School of Business, Seattle, WA

## KEYWORDS

Vergütungsanreize, Kurzfristorientierung, Marketingfunktion, Chief Marketing Officer (CMO)







»  
 Aktienanreize können CMOs  
 dazu verleiten, kurzfristige  
 Marketingentscheidungen  
 zu treffen.

«

#### **Aktienbezogene Vergütung motiviert Führungskräfte**

✗ In der Managementpraxis ist es oftmals üblich, die Vergütung von Führungskräften an Aktienkurse zu koppeln. In der Theorie und unter bestimmten Annahmen sollte diese Koppelung dazu führen, dass Topmanager wertmaximierende Geschäftsentscheidungen im besten Interesse der Aktionäre treffen. Die Praxis sieht jedoch oft anders aus: Führungskräfte verfügen über Insiderwissen, das der Öffentlichkeit und insbesondere den Investoren fehlt, und können kurzfristig agieren, ohne dass es auffällt. Sie verfügen damit über Spielräume, um ihre persönliche Vergütung zu optimieren, anstatt den langfristigen Wert ihres Unternehmens zu maximieren. Die Finanzkrise von 2008 hat solche Vergütungsmodelle und ihre Auswirkungen auf das Verhalten der obersten Unternehmensleitung ins Rampenlicht geholt. Kritiker sahen einen direkten Zusammenhang zwischen den immer üppiger ausfallenden aktienkursbasierten Bonuspaketen für Führungskräfte und einer sich verschlechternden Geschäftsethik, übertriebener Risikobereitschaft und Machtmissbrauch auf Kosten von Kunden, Mitarbeitern und Aktionären.

#### **Aktienbasierte Gehaltskomponenten können zu unerwünschten Nebeneffekten führen**

✗ In unserer Studie (Box 1) haben wir die Motivationskraft von aktienbasierten Vergütungssystemen näher untersucht und uns dabei auf Auswirkungen im Marketingbereich konzentriert. Die Analyse von aktienbasierten Vergütungssystemen für CEOs und CMOs (Chief Marketing Officers) hat gezeigt, dass die an den Aktienkurs eines Unternehmens gekoppelten Vergütungspakete einen starken Motivationseffekt auslösen. Unsere Studie hat aber auch ergeben, dass diese Anreize vor allem bei CMOs einige schwerwiegende und unbeabsichtigte Folgen haben können. Aktienanreize können CMOs dazu verleiten, kurzfristige Marketingentscheidungen zu treffen – z. B. die



## BOX 1

## Studie zu kausalen Auswirkungen aktienbasierter Entlohnungssysteme auf Marketingentscheidungen

Wir haben Daten aus den folgenden Quellen über börsennotierte Unternehmen und ihre Führungsteams kombiniert und untersucht: Vorstandsvergütung von ExecuComp, Rechnungslegungsdaten von Compustat, Insiderhandelsdaten des Thomson Reuters' Insider Filing Data Feed (IFDF) und Aktienrenditen vom Center for Research in Security Prices (CRSP). Unsere Stichprobe bestand aus börsennotierten Unternehmen und umfasste den Zeitraum von 1993 bis 2014. Die Untersuchung konzentrierte sich auf CEOs und CMOs, die für Entscheidungen über Marketing-, Verkaufs-, Werbe- und Innovationsausgaben meist hauptverantwortlich sind.

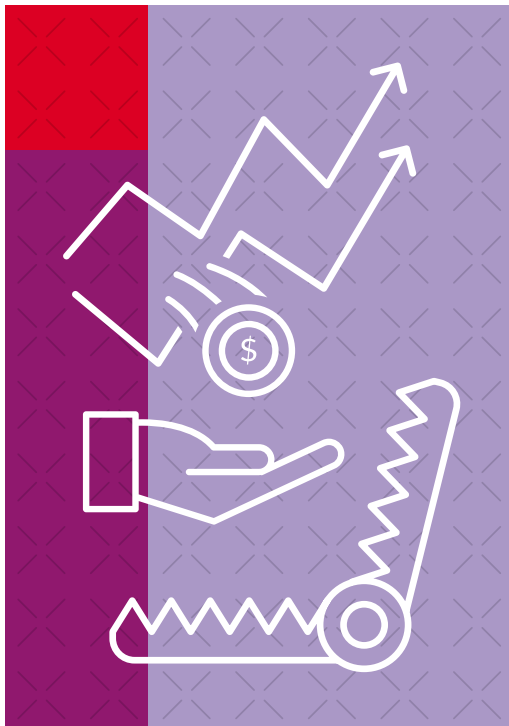
Unser Ziel war es, die kausalen Auswirkungen der Vergütungsstruktur von Führungskräften auf das Managementverhalten und die Unternehmensleistung zu ermitteln. Wir fanden eine bestimmte Art von Fehlverhalten: Eine höhere aktienbasierte Vergütung führte zu einem häufigeren Auftreten und einem stärkeren Ausmaß von kurzfristigem Management mit dem Ziel, vorübergehende Ertragssteigerungen zu erzielen.

Kürzung von F&E- und Werbeausgaben –, um die laufenden Erträge aufzublähen und den Aktienkurs des Unternehmens in die Höhe zu treiben. Diese kurzfristigen Managemententscheidungen bringen persönliche finanzielle Vorteile auf Kosten der langfristigen Unternehmensentwicklung.

### **Aktienbasierte Vergütungsanreize führen bei CMOs, nicht aber bei CEOs zu kurzfristigem Marketingmanagement**

✗ Während Aktienanreize für CEOs keinen Zusammenhang mit kurzfristigem Marketingmanagement erkennen ließen, waren dieselben Aktienanreize bei Marketingleitern gute Indikatoren für Auftreten und Ausmaß kurzfristiger Gewinnmanipulationen durch die Senkung der Ausgaben für Marketing und F&E. Solche Ausgabenkürzungen führen zu einer Steigerung der laufenden Erträge, was oft zu einem vorübergehenden Anstieg des Aktienkurses führt. CMOs nutzten solche überhöhten Bewertungen aus, indem sie in den durch kurzfristiges Management geprägten Jahren mehr Aktienoptionen ausübten und mehr persönliche Aktienanteile verkauften.

Dieses Ergebnis steht im Widerspruch zu der weit verbreiteten pessimistischen Sichtweise auf die Stellung des Marketings in Unternehmen, deren Vertreter bezweifeln, dass CMOs über weitreichende Möglichkeiten verfügen, die Unternehmensstrategie zu beeinflussen (siehe Box 2). Unseren Ergebnissen zufolge scheinen CMOs jedoch einen erheblichen Einfluss auf die Marketingbudgets und die Unternehmensstrategie zu haben. Die Studie stellt auch die Über-



## BOX 2



## Die Stellung des Marketings und der CMOs in den Unternehmen von heute: Wird Marketing mächtiger oder schwächer?

Unabhängig von potenziellem Missbrauch des Einflusses von Managern wird eine hitzige Debatte über Macht und Einfluss der Marketingfunktion in Unternehmen geführt. Eine verbreitete Ansicht ist, dass der Einfluss des Marketings schwindet. Als Hauptursachen für diesen Trend sehen die Verfechter dieser Ansicht die Unfähigkeit der Marketingmanager, den Beitrag des Marketings zum Gesamtergebnis zu dokumentieren, ihren Fokus auf kurzfristige Einnahmen, Marktanteile und Aktienkurse sowie die geänderten Machtstrukturen in den Vertriebskanälen. Wenn man dieser Meinung folgt, dürfte es keinen Zusammenhang zwischen der Vergütung von CMOs und kurzfristiger Unternehmensführung geben, da CMOs weder für die Strategie eines Unternehmens verantwortlich wären noch diese direkt beeinflussen könnten.

In starkem Gegensatz dazu steht eine alternative Sichtweise, die den CMOs zunehmenden Einfluss attestiert. Die Glaubwürdigkeit und Macht der Marketingmanager ergibt sich hier aus deren Kunden- und Marktkenntnissen, die mit zunehmender Komplexität der Produktmärkte zwangsläufig zu mehr Einfluss des Marketings führen. Wer die Komplexität des Marktes verstehen, diesen gestalten und gezielt reagieren möchte, benötigt hochspezialisierte Fähigkeiten und Kenntnisse, die die Kompetenzen eines Marketing-Generalisten auf Ebene der strategischen Geschäftseinheiten übersteigt. Die Verfechter dieser Sichtweise plädieren für den Aufbau und die Stärkung einer zentralen Marketingeinheit in Unternehmen, die die Hauptverantwortung für die Steuerung von Marktinformationen, Datenanalysen und Marketingentscheidungen trägt, und sie stellen den CMO in den Mittelpunkt dieser Struktur. CMOs haben hier eine zentrale Rolle inne, um die Fehlallokation von Marketingressourcen zu vermeiden, kohärentere und besser aufeinander abgestimmte Marketingstrategien zu entwickeln, Chancen zu nutzen und die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens zu stärken. Ohne zentrale Steuerung der Marketingfunktion wäre die interne Ressourcenzuteilung zu stark von der Unternehmenspolitik und den Persönlichkeiten der Bereichsleiter im Vorstand bestimmt und Unternehmensressourcen könnten in die größten statt in die vielversprechendsten Bereiche und Märkte umgeleitet werden. Nach dieser Auffassung hätten CMOs sowohl die Kompetenzen als auch die direkte Verantwortung, kurzsichtiges Marketingmanagement zu verhindern.

zeugung infrage, CMOs seien dominante Verfechter einer langfristig ausgerichteten Marketingstrategie und würden eine zentrale Rolle bei der Vermeidung von Fehlallokationen der Marketingressourcen spielen. Wenn CMOs in den Genuss einer aktienbasierten Vergütung kommen, neigen sie vielmehr zu kurzsichtigem Marketingmanagement, um persönliche finanzielle Vorteile zu erlangen.

**Negative Langzeitfolgen eines kurzsichtigen Managements** ✗ Wenn die Vergütung von CMOs erhebliche aktienbasierte Komponenten enthält, ist die Argumentation der Verfechter einer starken Marketingfunktion jedoch nicht haltbar. Im Gegensatz zur Meinung, dass die Existenz eines CMO im Unternehmen die Kundenorientierung stärken und die Unterstützung der Marketingabteilungen sicherstellen

könnte, verhindern CMOs Kurzsichtigkeit nicht nur nicht, ja sie verschärfen das Problem sogar noch, je höher der aktienbasierte Anteil ihrer persönlichen Vergütung ausfällt. Unsere Ergebnisse zeigen die Fallstricke und Grenzen von Vergütungspaketen, die zu sehr auf Aktienanteile setzen. Aktienbasierte Vergütungen können „pervertierte“ Anreize für Manager schaffen und kurzsichtige Praktiken fördern. In unserer Studie waren diese Effekte signifikant und anhaltend.

Kurzsichtiges Management ist ein ernstes Problem und eine Bedrohung für Unternehmen, weil es zu ineffizienten Entscheidungen führt. Zu den negativen Folgen gehören erhebliche langfristige Einbußen bei Innovationstätigkeit, Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität.



*Aktienkursbasierte Vergütungsmodelle können auf den ersten Blick sehr sinnvoll erscheinen, aber ein prüfender Blick auf mögliche Nebenwirkungen ist ratsam.*



**Wie man kurzichtiges Marketingmanagement einschränken kann** ✕ Wir sehen mehrere mögliche Lösungen, um falsche Anreize zu vermeiden und Leistungsanreize sicherzustellen, die die langfristige Performance von Unternehmen fördern.

> **Ausdehnung der Sperrfristen** ✕ Aktienbasierte Vergütungspakete für Führungskräfte sind allgegenwärtig, müssen aber nicht zwingend zu kurzichtigem Marketingmanagement führen. Unternehmen könnten ihre Topmanager weiterhin auf Basis der Aktienkursentwicklung entlohnen, die Auszahlung aber so weit in die Zukunft verlegen, dass auch langfristige Folgen der Entscheidungen

sichtbar werden. Die Versuchung, kurzfristigen Impulsen zu folgen, um die eigene Aktienvergütung zu erhöhen, wäre dann deutlich geringer.

> **Wahl alternativer, langfristig orientierter Messgrößen als Leistungsanreize** ✕ Darüber hinaus könnten Vorstände oder andere Gremien die Leistungsbeurteilung breiter aufstellen und die Vergütung von Führungskräften an langfristig orientierte, nichtfinanzielle Leistungskennzahlen wie Kundenzufriedenheit, Markenwert, die Stärke der Produktpipeline oder die Innovationskraft koppeln.

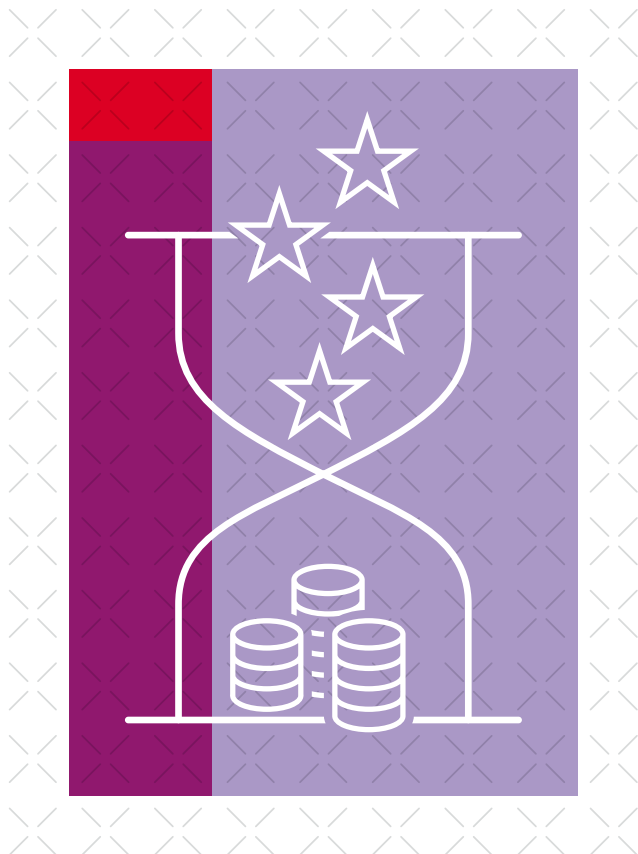
> **Offenlegung von nichtfinanziellen Leistungsindikatoren** ✕ Eine weitere Hürde zur Vermeidung von kurzichtigem Management könnten Vorschriften zur Offenlegung nichtfinanzieller, für den Unternehmenswert relevanter Leistungsindikatoren darstellen. So werden beispielsweise ESG-Kriterien für Anleger immer wichtiger, um die langfristigen Auswirkungen von Managemententscheidungen zu bewerten. In einigen Ländern wie Australien, China, Südafrika und Großbritannien ist eine spezifische Offenlegung in diesen Bereichen inzwischen obligatorisch.

**Augenmerk auf ungeplante Nebeneffekte von kennzahlenbasierten Entscheidungen** ✕ Generell können aktienkursbasierte Vergütungsmodelle zwar auf den ersten Blick sehr sinnvoll erscheinen, aber ein prüfender Blick auf mögliche Nebenwirkungen ist ratsam. Dies gilt insbesondere, wenn Manager für Investitionen in immaterielle, längerfristige Werte wie Wettbewerbsfähigkeit, Innovation, Kundenbindung und Markterfolg verantwortlich sind, die zwar sofortige Kosten verursachen, aber erst in der Zukunft Nutzen bringen. ✕



#### LITERATURHINWEISE

**Artz, M., & Mizik, N. (2017).** How incentives shape strategy: The role of CMO and CEO compensation in inducing marketing myopia.  
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3093033>



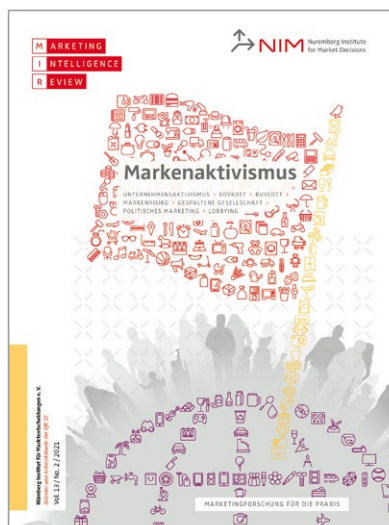


# NIM Marketing Intelligence Review

## Ausgaben 2022



## Ausgaben 2021



Überblick über alle Ausgaben und Themen → [www.nim.org/mir/de](http://www.nim.org/mir/de)





# Markenreputation: Risiken für Image-schäden erkennen und steuern

## AUTOREN

**Susan Fournier**

Allen Questrom Professor and Dean,  
Professor of Marketing

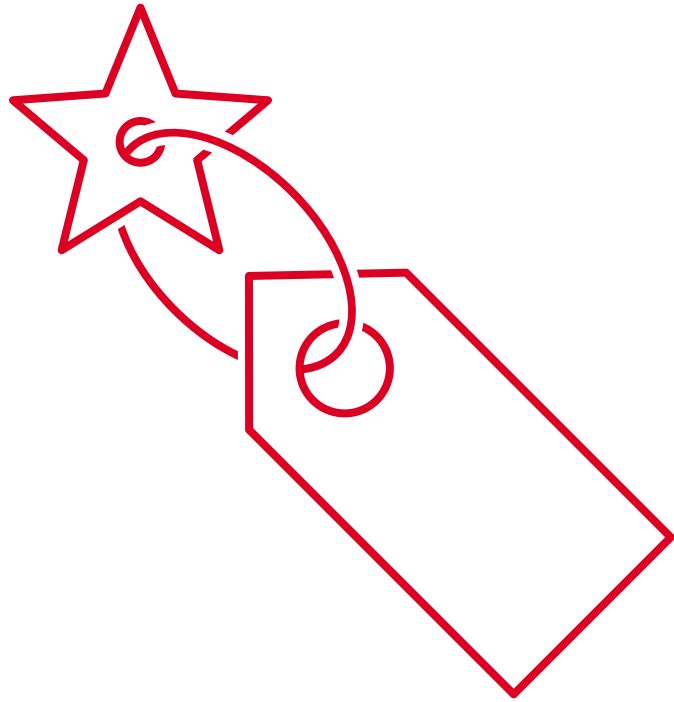
**Shuba Srinivasan**

Norman and Adele Barron Professor in  
Management, Professor of Marketing

## KEYWORDS

**Markenreputation, Markenrisiken,  
Markenarchitektur, Personenmarken,  
Markenaktivismus, digitales Marketing**

Beide: Boston University, Questrom School of Business, Boston, MA



**Marken sind Assets, aber auch Risikofaktoren** ✕ Marken sind wichtige Umsatzbringer und müssen deshalb auch im strategischen Risikomanagement eines Unternehmens berücksichtigt werden. Der Aufbau starker Marken reduziert die Schwankungen künftiger Cashflows und ermöglicht höhere Gewinne bei geringerem Risiko. Die Aktien starker Marken sind für breite Anlegerschichten interessant und in Rezessionsphasen oder bei Problemen mit einzelnen Produkten robuster und wertstabiler. Die Branding-Strategien eines Unternehmens können jedoch auch Gegenteiliges bewirken: mehr Risiko, weniger Einnahmen und im Extremfall sogar die Existenzgefährdung des Unternehmens.

Während makroökonomische Faktoren ein erhebliches Risiko darstellen, sind unternehmensspezifische Risikofaktoren für 80 % der durchschnittlichen Aktienvarianz ausschlaggebend. Ein wichtiger Faktor dabei ist das Markenreputationsrisiko, und Führungskräfte zählen dieses Risiko durchweg zu den drei größten Herausforderungen, mit denen ihr Unternehmen konfrontiert ist. Markenimage und -reputation geben an, wie die Marke von Kunden und anderen Interessensgruppen wahrgenommen wird. Das Markenreputationsrisiko ist der mögliche Schaden für das allgemeine Ansehen und die Wertschätzung gegenüber einer Marke und entsteht durch negative Markensignale. Es kann Shareholder Value zerstören, weil negative Publicity die Ertragschancen mindert. Finanzielle Risiken können auch durch Rechtsstreitigkeiten, Boykotte, Streiks und Proteste oder die Abwanderung von Kunden entstehen. Wir betrachten hier unternehmensindividuelle Risiken aus einer Markenperspektive, diskutieren, wie spezifische Markenstrategien vor Markenreputationsrisiken schützen können, und präsentieren Informationen und Indikatoren, die für das Management dieses Risikos erforderlich sind.



*Erfolgreiche Markenführung erfordert die kontinuierliche Beobachtung und Steuerung marketingstrategischer Auslöser von Reputationsrisiken.*



ABBILDUNG 1 > Markenportfolio-Risiken und relevante Indikatoren



**Risiken für die Markenreputation durch die Markenportfolio-Strategie** ✕ Aktionäre erwarten kontinuierliche Gewinnsteigerungen, die viele Unternehmen mittels Erweiterung ihres Markenportfolios durch Fusionen und Übernahmen, Neuprodukteinführungen oder Produktlinien-erweiterungen abzusichern versuchen. Die Art und Weise, wie neue Marken in bestehende Markensystematiken integriert werden – die strategische Markenarchitektur also –, vollzieht sich dabei oft eher ad hoc als strategisch geplant, und das bedeutet mehr Risiko. Eine Markendehnung nach unten kann das Markenimage gefährden und die wahrgenommene Qualität und Exklusivität der Marke beschädigen. Die Verknüpfung eines großen Produktportfolios mit einem einzigen Markennamen und -logo in einer Branded-House-Strategie kann Marken anfällig für Reputationsrisiken machen. Entgegen den Empfehlungen populärer Marketing-

experten sorgt auch eine Sub-Branding-Struktur wie die i-Produktlinie von Apple oder die 7er-, 5er- und 3er-Serie von BMW nicht für eine Risikoeindämmung, sondern verschärft eher die Risikoposition. Sub-Branding bietet einen gewissen Schutz gegen Überdehnung, Verwässerung, Rufschädigung und Kannibalisierung einer Marke. Jedoch erhöhen gerade die Eigenschaften, die für diese Strategie sprechen – eine breitere Aufstellung am Markt und Erweiterungen außerhalb des Markenkerns – das Risiko. Eine gemischte, hybride Markenarchitektur widerspricht hingegen der Logik der Finanzportfoliotheorie und schränkt die Möglichkeiten der Risikokontrolle durch Diversifizierung ein. Markenportfolio-Strategien müssen also die individuellen Markenreputationsrisiken berücksichtigen (siehe Abbildung 1), und Informationen zu den relevanten Kriterien sollten in ein Markenrisiko-Dashboard einfließen.



*Führungskräfte zählen das Markenreputationsrisiko  
durchweg zu den drei größten Herausforderungen, mit denen  
ihr Unternehmen konfrontiert ist.*





## ABBILDUNG 2 > Risiken des digitalen Marketings und relevante Kriterien

### Risiken im digitalen Marketing

#### Gefahr des Kontrollverlusts darüber, wie und wo Markeninhalte erscheinen



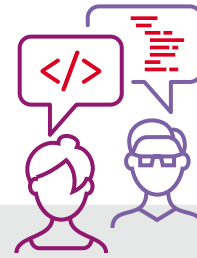
- > Prozentsatz des Werbebudgets für digitale Medien
- > Brand-Safety-Bilanz für Werbung in Social Media
- > Verzerrungen durch Programmatic Advertising
- > Positiv-/Negativ-Index für Inhalte auf Landingpages und Social-Media-Plattformen
- > Art der Entscheidungsfindung für Werbegestaltung
- > Betriebszugehörigkeit der Marketingmitarbeiter
- > Handlungsfähigkeit im Krisenfall bzw. Verfügbarkeit von PR-Spezialisten im Team

**Beispiel:** Nach der Veröffentlichung zweier umstrittener Kampagnen im November 2022 – eine zeigte Kinder mit einer Bondage-Teddy-Tasche, die andere Gerichtsdokumente zu einem Urteil um Kinderpornografie – erlitt die Marke Balenciaga einen erheblichen Imageschaden, der auf mangelnde Kontrolle über die Werbeinhalte der Marke zurückzuführen ist. In den sozialen Medien formierte sich unter dem Hashtag #CANCELBALENCIAGA massiver Widerstand.

**Risiken für die Markenreputation, die sich durch digitales Marketing ergeben** ✕ Im Jahr 2021 wurde in den USA für digitale Werbung deutlich mehr ausgegeben (64,4%) als für traditionelle Werbung (35,6%). Die Vorteile digitaler Kommunikation wie bessere Erreichbarkeit, Messbarkeit und Individualisierungsmöglichkeiten sind unbestritten. Doch in der digitalen Welt lauern auch Risiken wie Fake News, Datenschutzprobleme oder verzerrende Algorithmen, die die Markenreputation gefährden. Vorbei sind die Zeiten, in denen Manager ihre Medienpräsenz anhand demografischer Kriterien oder eines thematisch passenden Umfelds festlegen konnten, um ihre Markenbotschaft zu optimieren. In der digitalen Werbung entscheiden meist programmatische Algorithmen, die sich am Browserverlauf der Konsumenten orientieren. Das kann zu unerwünschten Ergebnissen führen, die Marken angreifbar machen. Ein derartiger Fall ging 2017 durch die Medien, als P&G feststellte, dass seine Marken auf YouTube neben extremistischen Websites zu finden waren. Das Unternehmen reagierte mit einer Reduktion des Budgets für digitale Werbung in Höhe von 140 Millionen US-Dollar. Viele Marken sahen sich in den letzten Jahren mit ähnlichen Problemen konfrontiert.

Es wäre sinnvoll, in diesem Bereich die Wachsamkeit zu erhöhen und einige der in Abbildung 2 vorgeschlagenen Kriterien zu nutzen sowie Werbeausgaben ausgewogen zu verteilen. Auch Social-Media-Monitoring wäre sinnvoll – und darauf zu achten, wer die Personen sind, die Kommunikationsentscheidungen treffen (siehe Box 1).

**Risiken für die Markenreputation durch Personenmarken-Strategien** ✕ Einige Marken sind eng verknüpft mit der Identität und dem Leben von Einzelpersonen, z. B. wenn die Unternehmensmarke den Namen des Gründers oder Leaders trägt, wie etwa bei Calvin Klein oder Martha Stewart, oder die Eigentümer bzw. Topmanager Promi-Status genießen (z. B. Elon Musk bei Tesla) oder mit Promis geworben wird (z. B. mit Tiger Woods für Nike). Personenmarken sind an sich schon weniger stabil und das menschliche Verhalten birgt ein zusätzliches Risiko für die Marke. Man denke z. B. an Uber, das am höchsten bewertete Pre-IPO-Unternehmen der Geschichte, und die finanziellen Verluste, die es aufgrund der Handlungen von CEO Kalanick erlitt. Oder an den tiefen Fall von Martha Stewart Living Omnimedia, nachdem Gründerin und Proponentin Martha Stewart inhaftiert wurde.



## BOX 1

## Die Risiken einer „Juniorisierung“ des Marketings

Die digitale Transformation birgt ein zusätzliches Reputationsrisiko, das sich aus der Neuausrichtung des Marketings als mehr technische und weniger kreative Funktion ergibt. Marketer müssen heute andere Dinge können als vor einigen Jahren, und Markenkommunikation kann auch mit einer jungen Belegschaft von relativ unerfahrenen Marketing-Technikern, die primär Kampagnen umsetzen und die Effizienz alternativer Werbepläne testen, gut realisiert werden. Juniorisierung bedeutet auch, dass Marketing-Führungskräfte auf höherer Ebene, die das klassische Repertoire der Markenführung beherrschen, durch technisch versiertere, aber weniger erfahrene und wirtschaftlich schlechter ausgebildete Mitarbeiter ersetzt werden. Im Zuge dieser Juniorisierung werden Marketingentscheidungen nach unten delegiert und direkt an der Umsetzungsfront von kaum geführten Mitarbeitern oder gar Freelancern getroffen. Früher war es üblich, dass die gesamte Markenkommunikation mehrere Ebenen durchlief und von Führungskräften freigegeben wurde. Im Paradigma der Juniorisierung gibt es solche Freigabeschleifen nur mehr selten. Als Ergebnis solcher Strukturen entstanden kritisierte Kampagnen wie z. B. 2019 von der Marke Dove, die in den sozialen Medien ein Inserat zeigte, auf dem sich eine dunkelhäutige Frau neben einer Dove-Lotion in eine hellhäutige Frau verwandelte. Der Tweet eines Nutzers bringt das auf den Punkt, worüber öffentlich gerätselt wurde: „Ist die Marketingstrategie von @Dove: vorher = dunkelhäutig und schmutzig, nachher = hellhäutig und sauber? Außerdem: \*Wer\* genehmigt solche Anzeigen?“



Die Wirtschaftswelt und das Verhalten ihrer Vertreter und Topmanager unterliegen heutzutage einer kritischen Beobachtung durch die Öffentlichkeit und das bedeutet mehr Risiko für Unternehmen. So löste beispielsweise die Berichterstattung über politische Präferenzen von Gründern und Vorstandsmitgliedern Boykottaktionen gegen L.L. Bean und SoulCycle aus. Unternehmen, deren Kerntätigkeit mit politisch brisanten Themen verknüpft ist, können ebenfalls ein Risiko darstellen, wie im Fall der Entlassung eines Vorstandsmitglieds des Whitney Museum of American Art aufgrund der Tatsache, dass sein Unternehmen Munition herstellt. Ein Topmanager von Samuel Adams stieß bei einer Firmenfeier auf eine Gesetzesvorlage zur Steuersenkung an, woraufhin Politiker aus Massachusetts zum Boykott aufriefen. CEOs und Manager stehen unter Druck, sich zu gesellschaftspolitischen Themen zu äußern, aber Vorsicht ist geboten, wenn kommerzielle und finanzielle Interessen des Unternehmens auf kulturelle Werte prallen. Ein inzwischen gelöschter Tweet des Generaldirektors der Houston Rockets zur Unterstützung der Demonstranten in Hongkong machte die NBA (National Basketball Association) – und eine Reihe von beteiligten Sponsoren wie Nike – zum Thema in den Beziehungen zwischen den USA und China und bedrohte die finanzielle Zukunft der Liga im bevölkerungsreichsten Land der Welt. Zu Memes wurden in den sozialen Medien parodistische Reaktionen auf Nikes „Believe in something“-Kampagne für Kaepernick, als das Unternehmen angesichts



## Manager sollten ihre Risikopositionen nach Schweregrad und Eintrittswahrscheinlichkeit bewerten und kategorisieren.



der drohenden Umsatzeinbußen einen Rückzieher machte: „Believe in something. Unless it pisses China off.“

Manager tun gut daran, die Risiken ihrer Markenpersönlichkeiten zu überwachen. Sie sollten proaktiv ein klares Bild über die Interdependenz zwischen Person und Marke, die Bedeutung der Person für die Markenführung, die Stabilität der Persönlichkeit und die Verankerung der Person in kulturellen Diskursen entwickeln. Abbildung 3 enthält Vorschläge für relevante Kriterien.

**Risiken für die Markenreputation durch gesellschaftspolitischen Unternehmensaktivismus** ✕ Jeder Risikomanager kennt politische Risiken als makroökonomische Einflussfaktoren auf die Geschäftstätigkeit: der Krieg in der Ukraine, eine instabile britische Regierung, die Beziehungen

zwischen den USA und China. Weniger offensichtlich ist, dass politische Risiken auch durch gesellschaftspolitisch brisante und oft politisch eingefärbte Themen entstehen. Die Liste der aktuell heißen Themen ist lang: Gender, Geschlechtsidentität, ethnische Benachteiligung, Waffengesetze, Migration, Klimawandel, Datenschutz, Abtreibung, Diversity und Meinungsfreiheit. Das Thema ESG (Environmental, Social and Governance) macht die Angelegenheit noch komplexer. Unternehmen, die sich zu ESG-Zielen wie ethnische Diversität, Geschlechtergerechtigkeit oder CO<sub>2</sub>-Neutralität verpflichten, haben angesichts dessen, dass Aufsichtsbehörden Rechenschaft einfordern, das zusätzliche Risiko, dass sie ihre Ziele nicht einhalten können. Dass sie ihre Marken durch dieses Engagement einem größeren Reputationsrisiko aussetzen, wird oft unterschätzt.

ABBILDUNG 3 > Personenmarken-Risiko und relevante Metriken

### Risiken von Personenmarken

**Risiko, wenn die Markenidentität eng mit lebenden Personen verbunden ist**



- > Stärke der Verbindung zwischen Marke und Person
- > Einbindung der Person in die Unternehmensführung
- > Anzahl der Führungsfunktionen der Person
- > Sichtbarkeit/Prominenz der Person
- > Medienberichterstattung über die Person
- > Präsenz der Person in sozialen Medien
- > Mitgliedschaft in sichtbaren sozialen Netzwerken
- > Belege für Charakterschwächen, Hybris, moralische Flexibilität, Tendenz zu problematischem Verhalten
- > Verhältnis zwischen negativen und positiven Kommentaren in (sozialen) Medien
- > Sterblichkeitsrisiko

**Beispiel:** Im Oktober 2022 beendete Adidas die Partnerschaft mit Kanye West wegen provokanten Verhaltens wie dem Tragen eines „White Lives Matter“-T-Shirts und antisemitischen Äußerungen. Der gekündigte Lizenzvertrag war mit 1,5 Milliarden Dollar bewertet.



Gesellschaftspolitische Themen sind auch attraktive Anknüpfungspunkte für Unternehmen, die kulturelle Resonanz suchen. Marken- oder Werbestrategien, die versuchen, auf den Wellen gesellschaftspolitischer Themen zu reiten, gehen jedoch ein Reputationsrisiko ein, weil die Nutzung subtiler, heiß diskutierter kultureller Belange eine Gratwanderung ist. Ohne sorgfältige Ausführung und Glaubwürdigkeit kann die Verknüpfung einer Marke mit einer gesellschaftlichen Bewegung oder einem Anliegen als kulturelle Aneignung interpretiert werden. Ideologisch motiviertes aktivistisches Marketing kann leicht das Ziel verfehlen und bei Konsumenten Empörung statt Applaus auslösen. Beispiele dafür gibt es zuhauf. H&M sah sich mit Rassismuskonfrontationen konfrontiert, weil man für ein Sweatshirt mit der Aufschrift „Coolster Affe im Dschungel“ ein dunkelhäutiges Kind als Model einsetzte.

Gillettes „The Best Men Can Be“-Kampagne, die man als Reaktion auf die #MeToo-Bewegung entwickelt hatte, wurde in den sozialen Medien im Verhältnis 70:1 als Zurschaustellung toxischer Männlichkeit kritisiert und trug dazu bei, dass 8 Milliarden Dollar an Markenwert abgeschrieben werden mussten. Peloton erlebte einen Kurssturz von 11%, ausgelöst durch eine Werbung, in der ein Ehemann seiner Frau ein Peloton schenkte, damit – so die Anmutung – diese durch mehr Bewegung auch ja weiterhin schön und schlank bleiben könne.

In Abbildung 4 werden Indikatoren zur Steuerung gesellschaftspolitischer Risiken vorgeschlagen. Manager sollten ihre Risikopositionen nach Schweregrad und Eintrittswahrscheinlichkeit bewerten und kategorisieren. Bei Markenversprechen mit gesellschaftspolitisch relevanten Themen



*Ideologisch motiviertes aktivistisches Marketing kann leicht das Ziel verfehlen und bei Konsumenten Empörung statt Applaus auslösen.*



## ABBILDUNG 4 > Risiken des gesellschaftspolitischen Aktivismus und relevante Indikatoren

### Risiken des gesellschaftspolitischen Aktivismus

#### Risiko durch Engagement in kontroversen gesellschaftspolitischen Angelegenheiten



- > Politische Relevanz der Produktkategorie
- > Menge der Kommentare zu gesellschaftspolitischen Themen in sozialen Medien
- > Relation positive/negative Stimmung in sozialen Medien
- > Fit der gesellschaftspolitischen Kampagne mit Markenhistorie und -werten
- > Verträglichkeit mit Markenversprechen/-vision
- > Stärke und Wert der Marke

**Beispiel:** Der Cadbury Unity Bar, ein Schokoriegel mit weißer, dunkler, heller und gemischter Schokolade, wurde 2019 mit guten Absichten auf den Markt gebracht, um Diversity zu unterstützen, scheiterte aber am Vorwurf des Woke-Washings.

müssen Vor- und Nachteile sorgfältig abgewogen werden. Ideologisch geprägte Marketing- und Kommunikationsstrategien sollten zu den Kampagnen- und Markenwerten passen. Auch sollte man vorab prüfen, wie viele Befürworter und Gegner die Positionen haben. Starke Marken müssen mit mehr Gegenwind rechnen und sollten deshalb Reaktionen besonders aufmerksam beobachten.

**Dashboards für Markenreputationsrisiken können Probleme verhindern** ✘ Eine erfolgreiche Markenführung erfordert die kontinuierliche Beobachtung und Steuerung der vier marketingstrategischen Auslöser von Reputationsrisiken für Marken: Markenportfolio-Strategien, digitale Marketingstrategien, Personenmarken-Strategien und gesellschaftspolitischer Unternehmensaktivismus. Spezialisierte Risikomonitoring-Anbieter wie Sustain Analytics, Brand Watch, Marketing Scenario Analytica, Yonder oder Spotted Risk haben dafür hilfreiche Orientierungsrahmen und Methoden entwickelt. Durch die Analyse relevanter Kriterien können Marken unter anderem das Ausmaß einzelner Risiken für die Markenreputation, die Eintrittswahrscheinlichkeit bestimmter Ereignisse, alternative Reaktionsszenarien und die Wirksamkeit ihrer Maßnahmen beurteilen. Die obigen Abbildungen liefern Ideen dafür, was ein Dashboard für diese Zwecke enthalten

könnte. In der Welt des Risikomanagements ist Prävention die beste Medizin und die präsentierten Vorschläge können Marken helfen, Frühwarnindikatoren für potenzielle Probleme zu entwickeln. ✘



#### LITERATURHINWEISE

**Fournier, S., Srinivasan, S., & Eckhardt, G. (2022).** Gaining legitimacy by managing a brand's socio-political risks. (Working Paper). Boston University Questrom School of Business.

**Fournier, S., Srinivasan, S., & Marrinan, P. (2021).** Turning socio-political risk to your brand's advantage. NIM Marketing Intelligence Review, 13(2), 18-25.

**Hsu, L., Fournier, S., & Srinivasan, S. (2016).** Brand architecture strategy and firm value: How leveraging, separating, and distancing the corporate brand affects risk and returns. Journal of the Academy of Marketing Science, 44(2), 261-280.

# Markenzweck und Markenerfolg

## AUTOREN

### Michael Zürn

Researcher

### Fabian Buder

Head of Future & Trends

### Matthias Unfried

Head of Behavioral Science

alle: Nürnberg Institut für Marktentscheidungen,  
Nürnberg

## KEYWORDS

**Markenzweck, Gewinn, Purpose beyond Profit, Kundennutzen, Externe Effekte, Net Promoter Score (NPS)**

## Neue Herausforderungen erfordern neue Erfolgskennzahlen

✗ Das Jahr 2022 war leider geprägt von vielen tragischen Naturkatastrophen und humanitären Krisen: Waldbrände in Nordamerika und Europa, Wirbelstürme im Atlantik, Überschwemmungen auf dem indischen Subkontinent und nicht zu vergessen die anhaltende Hungerkrise in Afrika und ein Krieg in Europa. Die Vereinten Nationen (UN) haben 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung festgelegt, um die Aufmerksamkeit der Weltöffentlichkeit auf die dringendsten Herausforderungen zu lenken. Die Organisation selbst verfügt nur über begrenzte Möglichkeiten und motiviert deshalb die Regierungen aller Länder, gesetzliche Regelungen zu beschließen, die die Erreichung dieser Ziele unterstützen. Erfreulich ist, dass auch private Unternehmen in den letzten Jahrzehnten immer mehr Verantwortung übernommen haben. Viele sehen ihre Daseinsberechtigung nicht mehr nur in der Erzielung von Shareholder Value, sondern verfolgen immer öfter auch einen Purpose beyond Profit, indem sie sich auch um die Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf dritte Parteien kümmern. Bislang war es jedoch gar nicht so einfach, den Purpose eines Unternehmens in strategische und operative Entscheidungen einzubeziehen, weil es dafür keine zuverlässigen Kennzahlen gab. Nicht umsonst heißt es: „Was man nicht messen kann, kann man nicht managen.“

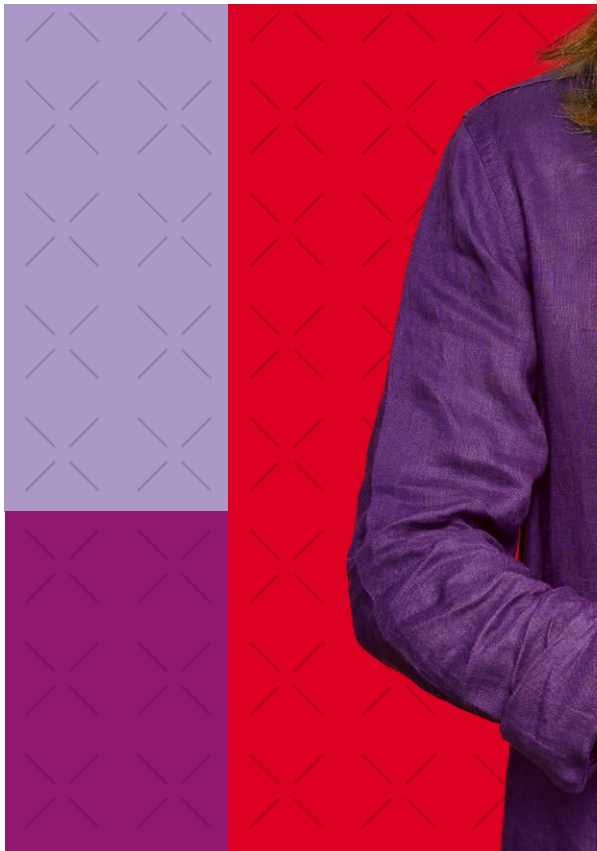
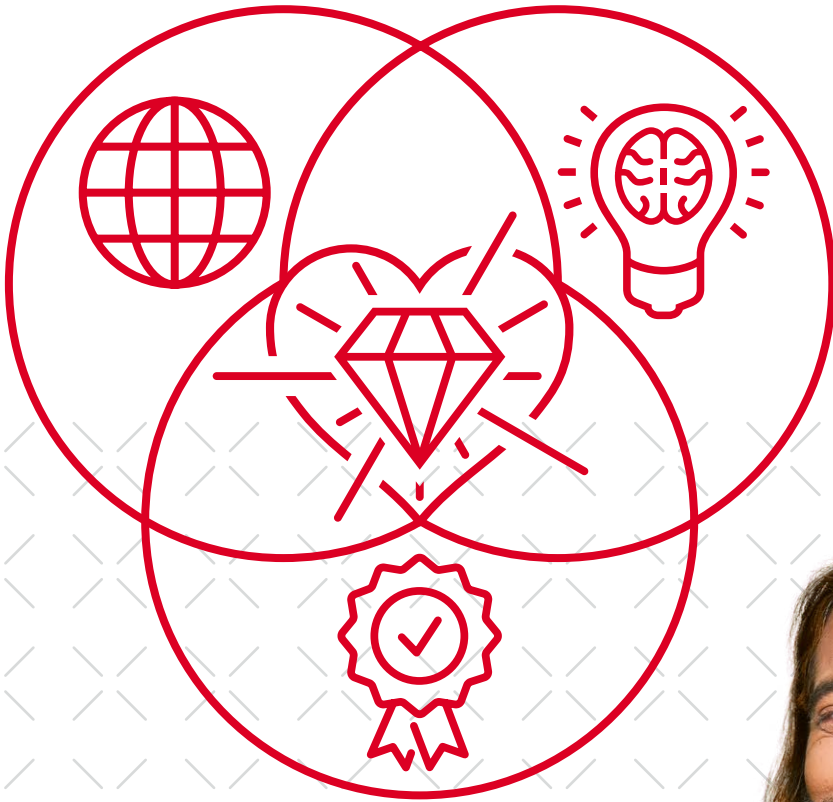
## Die Ziele unternehmerischer Tätigkeit: Was liegt jenseits des Gewinns?

✗ Im Grunde ist der Zweck eines jeden Unternehmens ziemlich offensichtlich: Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die für Kunden Nutzen stiften. Im Gegenzug sind Kunden bereit, einen Preis zu zahlen, der dem Unternehmen das Erreichen seiner finanziellen Ziele ermöglicht. Das heißt, der grundlegende Zweck eines Unternehmens besteht darin, Nutzen für Kunden und Gewinne für Unternehmer oder Aktionäre zu generieren. Beide Ziele sind eng miteinander verknüpft und nur zusammen erreichbar.



*Die Quantifizierung von Purpose beyond Profit ist nicht einfach, aber höchst relevant.*







## BOX 1

## Der Perceived Purpose Score: Wie Konsumenten den Zweck eines Unternehmens durch die Markenwahrnehmung bewerten

Ob ein Unternehmen einen Purpose beyond Profit verfolgt, ist nicht leicht zu messen. Oft basiert die Bewertung auf der Analyse und Integration von Unternehmenskommunikation, öffentlichen Dokumenten, Marketingmaterialien und Presseberichten von und über eine Marke. Konsumenten bewerten Unternehmen jedoch in der Regel nicht als abstrakte juristische Personen oder durch die Lektüre ihrer Geschäftsberichte, sondern bilden sich ihre Meinung eher bei ihren Kontakten mit Marken-Touchpoints. Deshalb überlässt es unser Ansatz den Konsumenten, diese Informationen zu integrieren. Es sind schließlich die subjektiven Markenbilder, die sich aus den eigenen Interpretationen der Konsumenten ergeben und ihre Einstellungen, ihr Kaufverhalten und damit den Erfolg einer Marke bestimmen.

Daher haben wir einen konsumentenbasierten Ansatz zur Bewertung des Marken Zwecks verwendet und ein Messinstrument – die Perceived Purpose Scale – entwickelt, das die drei oben genannten Ausrichtungen des Unternehmenszwecks abdeckt. Dazu haben wir eine Reihe von konkreteren Unterzielen für jede Zweckdimension definiert (siehe Abbildung 1 für Beispiele). Wir baten Konsumenten, ihren subjektiven Eindruck hinsichtlich der Bedeutung der einzelnen Ziele für bestimmte Marken zu bewerten. Anschließend fügten wir die Antworten der Teilnehmer zu einem dreidimensionalen Wert (Index 0 – 100) für den wahrgenommenen Zweck jeder Marke zusammen. Der Wert gibt an, welche Bedeutung die Konsumenten den drei Zweckdimensionen – Erzielung von finanziellem Erfolg, Bereitstellung von Kundennutzen und Berücksichtigung von Effekten auf Dritte – für eine Marke zuschreiben.

In der Studie bewerteten 400 deutsche Konsumenten den wahrgenommenen Zweck der 100 wertvollsten Marken der Welt (gemäß der Rangliste der globalen Markenberatung Interbrand). Zusätzlich untersuchten wir, ob Marken, die den Eindruck vermitteln, sich mehr um positive Effekte auf Dritte zu kümmern, am Ende vielleicht sogar erfolgreicher sind. Zur Beantwortung dieser Frage haben wir die Indexwerte der 100 Marken in den drei Zweckdimensionen herangezogen, um eine zentrale Kennzahl der Markenführung zu prognostizieren, den Net Promoter Score (NPS) einer Marke. Um diese etablierte „Kennzahl, die man zum Wachsen braucht“ (gemäß einem klassischen Artikel in der Harvard Business Review) für jede Marke zu berechnen, baten wir unsere Teilnehmer, auf einer Skala von 0 = überhaupt nicht wahrscheinlich bis 10 = sehr wahrscheinlich anzugeben, ob sie die Marke im Freundes- und Familienkreis empfehlen würden. Anschließend wurde der Anteil der „Detraktoren“ (ausgedrückt durch eine Bewertung von 0 bis 6) vom Anteil der „Promotoren“ (ausgedrückt durch Bewertungen von 9 oder 10) abgezogen, um den NPS für jede Marke zu ermitteln. Daraus ergibt sich für Marken, die mehr Befürworter als Kritiker haben, ein positiver NPS, bei Marken, bei denen die Kritiker in der Überzahl sind, ein negativer NPS.



*Verschiedene Ausprägungen des Unternehmenszwecks sind parallel realisierbar, aber jedes Unternehmen oder jede Marke verfolgt einen individuellen Mix an Zielen und Zwecken.*





**ABBILDUNG 1** > Zweckdimensionen und Beispiele für Unterziele aus der Perceived Purpose Scale



### Finanzieller Erfolg

- > Unternehmensgewinne
- > Finanzielle Sicherheit für Unternehmensinhaber
- > Kosteneffizienz im Unternehmen



### Kundennutzen

- > Lösung von Problemen der Nutzer
- > Nutzererlebnis
- > Sicherheit für die Nutzer



### Effekte auf Dritte

- > Ökologisch und sozial nachhaltige Investition der Gewinne des Unternehmens
- > Lösung von gesellschaftlichen und ökologischen Problemen
- > Positiver Beitrag für die Gesellschaft



*Die Bereitschaft zur Weiterempfehlung steigt, je höher der Wert einer Marke bezüglich der Effekte auf Dritte ist.*



Die Transaktionen zwischen Unternehmen und Kunden können sich jedoch auch auf Dritte, nicht direkt an der Transaktion Beteiligte, auswirken. Es entstehen externe Effekte, die sowohl positiv als auch negativ sein können: Ein Urlaub in fernen Ländern mag den Reisenden fantastische Erlebnisse bieten und der Tourismusindustrie Einnahmen beschern, aber er verursacht auch erhebliche CO<sub>2</sub>-Emissionen, die die Erderwärmung fördern, was letztlich uns alle betrifft. Billiges Palmöl macht viele Produkte für die breite Masse erschwinglich, aber die Plantagen zerstören allzu oft ganze Ökosysteme. Setzt sich die Belegschaft eines Unternehmens dagegen aus Mitgliedern sozialer Gruppen zusammen, die sonst miteinander in Konflikt stehen, kann die bloße Zusammenarbeit soziale Reibungen zum Wohle der Allgemeinheit verringern. Darüber hinaus kann auch das Kerngeschäft eines Unternehmens wohltätige Komponenten haben, z. B. wenn für jedes verkaufte Produkt ein Teil des Kaufpreises in Spenden fließt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Zweck eines Unternehmens neben dem Streben nach finanziellem Erfolg und der Schaffung von Kundennutzen auch in der Realisierung positiver Effekte für Dritte, z. B. Dienstleistungen für die Gemeinschaft und wohltätige Aktivitäten, oder der Verringerung negativer Nebenwirkungen, z. B. durch die Reduktion oder Kompensation von Emissionen, liegen kann. Diese verschiedenen Ausprägungen des Unternehmenszwecks sind parallel realisierbar, aber jedes Unternehmen oder jede Marke verfolgt einen individuellen Mix an Zielen und Zwecken.

**Die Wahrnehmung des Markenzwecks durch Konsumenten** ✕ Angesichts der vielen Herausforderungen für unsere Gesellschaft ist es sinnvoll, dass Unternehmen mehr als nur ihren Gewinn betrachten. Aber gibt es verlässliche Messgrößen, um zu beurteilen, welche Unternehmen und Marken

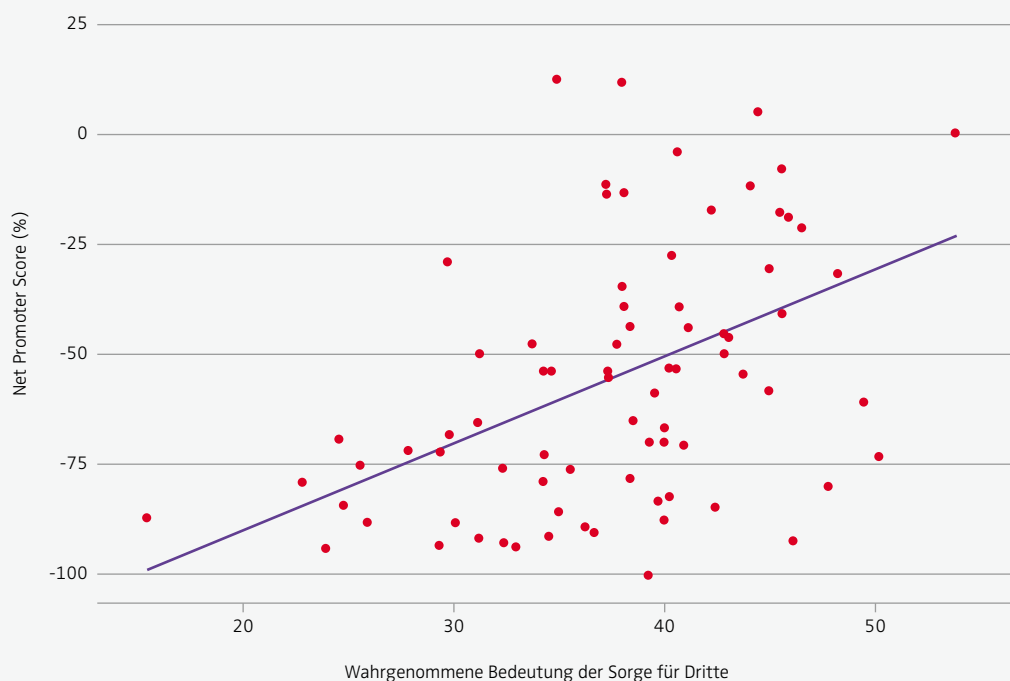
einen Purpose beyond Profit verfolgen und welche nicht? Und wenn wir solche Messgrößen hätten, wie würden diese mit anderen Unternehmenskennzahlen zusammenspielen? Könnte die Berücksichtigung der Interessen Dritter die Unternehmen sogar dabei unterstützen, ihre traditionellen Ziele zu erreichen? Die Forscher des Nürnberg Institut für Marktentscheidungen haben ein Forschungsprojekt durchgeführt, um einige dieser Fragen zu beantworten. Box 1 beschreibt die Studie.

**Beziehungen zwischen den Zweckdimensionen** ✕ Die Untersuchung zeigte eine deutlich ausgeprägte Hierarchie in der Bewertung der Zweckdimensionen von Marken durch Konsumenten: Finanzieller Erfolg wird als die wichtigste Zweckdimension wahrgenommen, gefolgt von der Schaffung von Kundennutzen, während die Wirkung auf Dritte als am wenigsten wichtig für die untersuchten 100 wertvollsten Marken angesehen wird.

Zusätzlich haben wir die Beziehungen zwischen den einzelnen Zweckdimensionen näher untersucht. Erstens nehmen die Konsumenten den Zweck, Kundennutzen zu schaffen, als unabhängig vom Streben nach finanziellem Erfolg wahr. Zweitens sehen Konsumenten die Bereitstellung von Kundennutzen in einem positiven Zusammenhang mit der Berücksichtigung von Effekten auf Dritte. Drittens wird die Ausrichtung der Geschäftstätigkeit auf diese externen Effekte als gegenläufig zum Ziel des finanziellen Erfolgs wahrgenommen. Eine Marke kann also in den Augen der Konsumenten sowohl nach finanziellem Erfolg als auch nach Schaffung von Kundennutzen streben, aber das parallele Streben nach finanziellem Erfolg und positiven externen Effekten wird als widersprüchlich betrachtet.

**Geschäftserfolg durch gute Taten?** ✕ Um zu prüfen, ob ein wahrgenommener Purpose beyond Profit gut für das Unternehmen ist, haben wir die Beziehung zwischen unseren

**ABBILDUNG 2** > Korrelation zwischen dem wahrgenommenen Interesse der Marken an den Belangen Dritter und der Weiterempfehlungsbereitschaft





*Es kann von Vorteil sein, als gemeinwohlorientierte Marke wahrgenommen zu werden.*



Zweckdimensionen und dem Net Promoter Score untersucht. Unsere Analysen zeigen, dass weder der finanzielle Erfolg noch die Dimension des Kundennutzens signifikant mit dem NPS zusammenhängen. Jedoch steigt die Bereitschaft zur Weiterempfehlung, je höher der Wert einer Marke bezüglich der Effekte auf Dritte ist. In Abbildung 2 veranschaulicht die violette Linie die positive Beziehung zwischen diesen beiden Werten. Das heißt, wenn es darum geht, einen loyalen Kundenstamm aufzubauen, der die Marke bei potenziellen Neukunden weiterempfiehlt, kann es von Vorteil sein, als gemeinwohlorientierte Marke wahrgenommen zu werden. Es muss jedoch angemerkt werden, dass unser methodischer Ansatz keine kausalen Interpretationen dieser Beziehungen zulässt. Wir können nur sagen, dass Marken mit einem eher gemeinwohlorientierten Zweck mehr Net Promoters haben als andere. Vielleicht lassen gute Taten ein Unternehmen florieren, vielleicht können es sich aber auch nur erfolgreiche Unternehmen leisten, Gutes zu tun.

**Perceived Purpose Scores können Markenentscheidungen unterstützen** ✕ Die Quantifizierung von Purpose beyond Profit ist keine leichte Aufgabe, aber höchst relevant. Unsere Markenbewertung ist ein Beispiel für eine theoretisch fundierte und konsistente Quantifizierung des Markenzwecks aus Sicht der Konsumenten. Wir fanden eine positive Korrelation zwischen dem NPS und einem wahrgenommenen

Purpose beyond Profit. Das stützt die Annahme, dass sich die Unterstützung sozialer oder ökologischer Anliegen auszahlen kann. Insgesamt legt die Studie den Grundstein für eine systematischere, rigorose Untersuchung von Purpose beyond Profit. Bislang haben wir nur eine einzige Kennzahl für den Markenerfolg getestet, aber künftige Analysen sollen auch zusätzliche KPIs berücksichtigen, um das Bild zu vervollständigen. Im Markenmanagement ist es von entscheidender Bedeutung, zu verstehen, wie Kunden eine Marke aktuell in allen drei Zweckdimensionen wahrnehmen, aber auch, welche Wahrnehmung man in Zukunft erreichen will. Unser Tool kann bei der Entscheidungsfindung helfen, indem es die effizientesten Wege aufzeigt, um das gewünschte Ziel zu erreichen. ✕



#### LITERATURHINWEISE

**Reichheld, F. (2003).** The one number you need to grow. Harvard Business Review, 81(12), 46-54.

**Zürn, M. K., & Unfried, M. (2023).** Three dimensions of brand purpose: serving shareholders, customers and third parties. NIM Working Paper.

# Dashboards: Von der kunstvollen Leistungsdarstellung zur echten Entscheidungshilfe

Interview mit Neil Hoyne, Chief Measurement Strategist bei Google

Dashboards sind ein gängiges Instrument zur Dokumentation der Unternehmensperformance und seit der COVID-19-Pandemie auch bei einem breiteren Publikum sehr beliebt. Aber was ist der wirkliche Nutzen solcher Dashboards? Sind sie nur mehr oder minder kunstvolle Datendarstellungen oder tatsächlich Instrumente, die Managern die Informationen liefern, die sie benötigen? Neil Hoyne ist, vielleicht etwas überraschend für einen Google-Mitarbeiter, kein Fan von Dashboards, da diese toxisch sein können, wenn man sie ohne Kontext betrachtet. In unserem Interview erklärt er seine Skepsis gegenüber der quartalsweisen Betrachtung der immer gleichen KPIs und schlägt verschiedene Möglichkeiten vor, Dashboards für Unternehmen strategisch wertvoller zu machen. Seiner Meinung nach sollten Dashboards Neugier wecken und Fragen stimulieren, den Marktkontext widerspiegeln und auf spezifische Vorhaben und Projekte ausgerichtet sein. Er fordert einen professionelleren Umgang mit Daten und mehr Wissenschaftlichkeit bei der Analyse der Zusammenhänge zwischen Marketingmaßnahmen und Geschäftsergebnissen.



**David Reibstein** × *Die meisten Unternehmen verwenden heutzutage Dashboards. Warum sind Dashboards so beliebt?*

**Neil Hoyne** × Unternehmen erstellen Dashboards, weil sie komprimierte Statistiken aus ihren Daten schätzen, obwohl diese den Managern meist nicht erklären, welche weiteren Maßnahmen zielführend wären. Solche Dashboards bringen meiner Meinung nach wenig Vorteile, außer dass sie verfügbar sind.

**Sie stehen Dashboards also eher skeptisch gegenüber?**

Meine negativen Reaktionen sind das Symptom eines viel umfassenderen Problems: Unternehmen versuchen oft,

ihr gesamtes Geschäftsmodell auf ein paar Kennzahlen zu reduzieren, die leicht zu verstehen und zu bewerten sind. Die Kennzahlen geben zwar einen strategischen Rahmen vor, aber echter Nutzen entsteht nur, wenn man auch weiß, was als Nächstes zu tun ist. Genau da greifen die üblichen hochaggregierten KPIs, die man in Dashboards findet, zu kurz. Der Gewinn kann in einer bestimmten Region zurückgegangen sein. Aber warum? Hängt das mit dem eigenen Geschäftsmodell zusammen oder eher mit dem makroökonomischen Umfeld? Dashboards werfen in der Regel mehr Fragen auf, als sie Antworten geben, und Fragen hat man meist ohnehin schon genug.

**Sie meinen also, dass man Dashboards ändern sollte, damit sie nützlicher werden? Was genau muss sich ändern?**

Dashboards benötigen Kontext, zum Beispiel in Form von Benchmarks. Angenommen, Ihr Unternehmen wächst: Was macht der Rest des Marktes? Wenn Ihr Umsatz beispielsweise um 5% zurückgegangen ist, sind Sie vermutlich besorgt, außer Sie sehen, dass der restliche Markt um 10% geschrumpft ist. Oder Sie sind um 10% gewachsen und finden das großartig, bis Sie erkennen, dass das generelle Marktwachstum bei 20% liegt. Dashboards benötigen objektive Referenzgrößen, denen man die Werte aus der eigenen Planung gegenüberstellen kann.

**Man sollte also nicht nur auf Umsatzzahlen schauen, sondern auf den Marktanteil, und relative Referenzwerte wählen?**

Ja, bei der Beurteilung der eigenen Performance sollte man sich an der Marktentwicklung orientieren und sich nicht auf interne Prognosen beschränken. Nur wenige Unternehmen können unter den heutigen Marktbedingungen 12 Monate im Voraus planen. Deshalb sollten Sie Ihr Dashboard in ein „lebendiges Dokument“ umwandeln.

**Eine weitere Anforderung wäre also, das Dashboard zu beleben und den sich ändernden Anforderungen anzupassen?**

Ganz genau. Wir müssen wissen, was wirklich wirkt. Unternehmen sollten ihre Dashboards nicht nur um zusätzliche Marktdaten ergänzen, sondern ihre KPIs in einem größeren strategischen Zusammenhang betrachten und dabei auch Trade-offs im Auge behalten. Wenn beispielsweise die Werbekosten zu hoch sind, der Marktanteil aber sehr schnell wächst, sollte man genauer hinschauen und vielleicht auch einmal mehr ausgeben als ursprünglich geplant. Auch wenn man sich mehr auf den Customer Lifetime Value oder die Gewinnung hochwertiger Kunden konzentriert, muss man genau hinschauen, denn diese Ziele könnten mit einem kurzfristigen Rückgang bei der Kundenakquise einhergehen. Dem Unternehmen sollte es gelingen, nicht nur die rot blinkenden Kennzahlen zu sehen. Man sollte prüfen, ob diese im Gesamtkontext des Unternehmens vielleicht sogar positive Effekte haben.

**Was sollte sich noch ändern bei Dashboards?**

Manager täten gut daran, auch die Art der Datenpräsentation zu hinterfragen. Die visuelle Gestaltung eines Dashboards gilt vielen als Nebensache. Dabei kann die Größe der Darstellung bestimmter KPIs im Verhältnis zueinander deren Bedeutung falsch vermitteln. Manager achten oft nicht auf den Maßstab von Diagrammen oder übersehen Darstellungsfenster mit Entwicklungen aus der Vergangenheit.

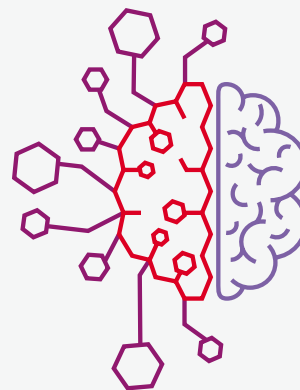


← NEIL HOYNE

#### ÜBER NEIL HOYNE

Neil Hoyne ist Chief Measurement Strategist bei Google und Autor des Bestsellers *Converted: The Data-Driven Way to Win Customers' Hearts*.

Er ist Senior Fellow for Artificial Intelligence an der Wharton School und Mitglied des Kuratoriums der Purdue University Global. Neil Hoyne besitzt mehrere Patente in den Bereichen Marketing Attribution und Kundenanalyse, publizierte in namhaften Zeitschriften wie der Harvard Business Review und war bei zahlreichen Veranstaltungen in mehr als zwei Dutzend Ländern als Keynote Speaker gebucht.



#### INTERVIEWER

Das Interview wurde von David Reibstein und Koen Pauwels im Dezember 2022 geführt.

Auch die Farben können die Aufmerksamkeit der Nutzer auf das falsche Problem lenken, wenn die Schwelle zwischen einer rot markierten (= schlechte Leistung) und einer grün dargestellten (= überdurchschnittliche Leistung) Kennzahl nur anhand einer beliebigen Prognose festgesetzt wurde.

**Koen Pauwels** ✕ **Wie könnte man Ursachen, zum Beispiel wenn etwas schief läuft, in ein Dashboard integrieren?**

Anstatt eine verantwortliche Abteilung oder Person zu benennen, die dann ihren Bereich verteidigt und erklärt, was getan wurde und weiter zu tun wäre, wenn KPIs Probleme signalisieren, könnte man automatisiert weitere Kennzahlen generieren. Diese könnten tiefere Einblicke in die eigentlichen Ursachen liefern. Vor allem Kennzahlen, die besonders stark vom Durchschnitt abweichen, sollten Beachtung finden, um Sonderfaktoren und Gründe für die Abweichungen zu verstehen. Das wäre vergleichbar mit einem Bericht über medizinische Laborwerte, bei dem man zusätzliche Labortests anfordert, wenn ein Wert, zum Beispiel zur Nierenfunktion, außerhalb des Normbereichs liegt.

**Dieser Ansatz gefällt mir: tief ins Warum einzutauchen. Heutige Dashboards sind oft nicht in der Lage, Ursachen oder mögliche nächste Schritte aufzuzeigen, um messbare Verbesserungen zu erzielen. Haben Sie schon Dashboards gesehen, die das können?**



Dashboards sind Teil einer größeren Geschichte. KPIs können bemerkenswert hartnäckig sein und ihre Nutzer auf eine eingeschränkte und sehr starre Perspektive festlegen. Dazu sollte es ein Gegengewicht geben, das neue Perspektiven und Bewertungen außerhalb traditioneller Planungsroutinen sicherstellt. Dabei sollte Data Science eine bedeutendere Rolle spielen. Man stellt eine Hypothese auf, sammelt neue Daten und KPIs, führt gegebenenfalls Experimente durch und prüft, ob man konkrete Handlungsempfehlungen ableiten kann. In einer sich ständig ändernden Welt wird man mit den immer gleichen KPIs keine Preise gewinnen.

**Vor ein paar Jahren war Real Time ein heißes Thema und die Manager verlangten nach Echtzeitberichten. Inzwischen lehnen viele diese Real-Time-Dashboards wieder ab, weil sie eher als Ablenkung empfunden werden. Werbetreibende bevorzugen wieder wöchentliche oder tägliche Auswertungen. Was halten Sie von Real Time Dashboards?**

Ich habe einmal mit einem Unternehmen zusammengearbeitet, das die Aktivitäten auf der eigenen Website für die Unternehmensleitung genauso sichtbar machen wollte, wie man sie in einem physischen Geschäft beobachten kann. Die Auftraggeber wollten ein Real-Time-Dashboard, in dem man Zahlen beim Wachsen zusehen konnte, Punkte aufpoppten, die im ganzen Land neue Verkäufe signalisierten, und das einen konstanten Strom an Interaktionen für jeden Klick, jedes zusätzliche Produkt im Warenkorb und jeden Zahlvorgang visualisierte. Ich bezeichne das als Performance Art – eine kunstvolle Darstellung von Leistung, die optisch beeindruckend ist, aber darüber hinaus wenig Wert liefert.

**Sprechen wir noch über neue Technologien und Ihre Einschätzung der Rolle von Sprachassistenten und KI für Dashboards. Wäre es nicht schön, wenn man als Marketer eine Frage oder Hypothese aussprechen könnte und darauf eine nette Antwort bekäme, anstatt am Bildschirm zu einem Dashboard zu scrollen und dieses durchzuackern?**

Es wäre in der Tat cool, wenn Marketingmanager die Möglichkeit hätten, Fragestellungen jenseits der gängigen KPIs zu analysieren. Fragen wie „Wie hoch war mein CPA letzte Woche?“ oder „Liegen die Umsatzzahlen über unseren Prognosen?“ unterliegen den gleichen Mängeln wie traditionelle Dashboards: Ihr Fokus ist sehr eng. Ich würde mir mehr Unterstützung für Hypothesen und Prognosemodelle wünschen, in die Richtung „Was könnte passieren, wenn wir 20% unseres Marketingbudgets von einem Topf in einen anderen umschichten würden?“. Mit der Zeit wird auch das möglich sein.



*Bei der Beurteilung der eigenen Performance sollte man sich an der Marktentwicklung orientieren und sich nicht auf interne Prognosen beschränken.*



**Also generiert KI bisher nur das, was wir schon in traditionellen Berichten sehen, und bringt keinen großen Mehrwert?**

Die wenigsten Manager haben Zeit im Überfluss. Sie werden mit vielen, oft widersprüchlichen Datenquellen konfrontiert und müssen versuchen, ein klares Bild zu entwickeln. Sie müssen ihre KPIs erfüllen – im Idealfall sogar übertreffen. Der Kunden-Funnel muss gemanagt werden und innerhalb dieses beliebigen Konstrukts müssen die Kunden immer weiter nach vorne bewegt werden. Neugier gegenüber Daten oder die Beschäftigung mit alternativen Interpretationsmustern werden immer wieder aufgeschoben. Erst wenn Manager ein neues Mindset entwickeln, kann KI helfen, den Druck zu reduzieren: Sie sollten neue Hypothesen entwickeln und in das Testen KI-basierter Handlungsempfehlungen investieren.

**David Reibstein ✕ Sie schlagen hier einen sehr wissenschaftlichen Ansatz vor. Sind Unternehmen bereit, auf der Grundlage von Data Science zu agieren?**

Die Unternehmen werden immer besser, aber der Wandel ist schwierig. Man beginnt vielleicht mit der Analyse der Entscheidungen, die man zu treffen versucht, untersucht das Problem und formuliert Hypothesen. Dann investiert man in die Sammlung von Daten, um diese Hypothesen zu untermauern oder zu widerlegen. Was viele nicht tun, ist, dann entsprechend zu handeln. Wenn ich hundert experimentelle Tests für Unternehmen durchführe und, sagen wir, hundert positive Ergebnisse erhalte in dem Sinne, dass bestimmte Änderungen zu mehr Einnahmen führen, werden trotzdem nur etwa 60 % der Projekte jemals umgesetzt.

**Sehr bemerkenswert, dass bei hundert erfolgreichen Tests nur 60 % der Projekte realisiert wurden. Warum werden die anderen 40 % nicht umgesetzt? Traut man den Daten nicht? Oder liegt es daran, dass die Ergebnisse der vorher aufgestellten Hypothese widersprechen und deshalb abgelehnt werden? Was kann man tun, um Unternehmen zu ermutigen, datenbasiert zu agieren?**

Wenn der Test groß genug ist, wird er etwas entdecken, das ein Unternehmen anders machen kann. Es wird also Personen im Unternehmen geben, die von dieser Veränderung profitieren, und andere, die das nicht tun. Und in jedem Experiment, in jedem Datensatz gibt es genug Grauzonen, sodass die „Verlierer“ das Unternehmen ausbremsen können. Das ist oft der Fall, und deshalb versuche ich in der Regel, schon im Vorfeld eine Einigung darüber zu erzielen, was mit den Ergebnissen geschehen soll. Wenn ich vor der Durchführung des Tests keine Einigung erreiche, wird es auch hinterher nicht klappen. Es ist wichtig, dass sich die einzelnen Teams vorab mit möglichen Ergebnissen beschäftigen und vereinbaren, welche Aktivitäten jeweils gesetzt werden.

**Wer bessere Entscheidungen treffen will, muss also nicht nur die Dashboards ändern, sondern auch die Entscheidungskultur rund um die Daten?**

Ja, maßgeblich ist, wie Organisationen in Bezug auf Daten organisiert sind. Unternehmen scheitern nicht beim Sammeln von Daten, sondern bei der Frage, was sie mit den Ergebnissen anfangen sollen. Entweder lassen sie einen Produktmanager eine Maßnahme vorschlagen oder sie reichen die Daten an den Chef weiter und fragen, was er oder sie tun will. Das ist nicht stringent und deshalb überdenken einige Unternehmen diese Prozesse. Das ist eine echte Herausforderung, weil sie organisatorischen Wandel im Allgemeinen erfordert.

**Vielen Dank, Neil, für dieses sehr anregende Interview. Ich denke, wir sind einer Meinung darüber, was verbessert werden muss, um Dashboards relevanter und aktionsbezogener zu machen. Wir alle – Forscher, Informatiker, Datenwissenschaftler und Manager – haben noch viele Hausaufgaben zu erledigen, um bessere Dashboards und eine datengesteuerte Kultur für bessere Marketingentscheidungen zu entwickeln.** ✕

# Gasteditoren

**Koen Pauwels** ist Distinguished Professor an der Northeastern University und Co-Direktor der DATA-Initiative (Digital, Analytics, Technology and Automation) der Universität. Er promovierte an der University of California, Los Angeles (UCLA), wo er als einer der „Top 100 Inspirational Alumni“ ausgezeichnet wurde. Nach seiner Professur an der Tuck School of Business in Dartmouth half Koen beim Aufbau der Özyeğin University in Istanbul. Koen, der zu den weltweit einflussreichsten 2% der im Ranking der Stanford University angeführten Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen zählt, veröffentlichte über 80 Artikel zu Marketing Effectiveness, die auf [marketingandmetrics.com](http://marketingandmetrics.com) zu finden sind. Seine Forschung wurde vom Managementsektor (Google/WPP und Syntec), im Wissenschaftsbereich (O'Dell, Davidson und Varadarajan) sowie von gemischten Gremien (Gary Lilien ISMS-MSI-EMAC Practice Prize) vielfach ausgezeichnet. Koen ist Associate Editor des Journal of Marketing und des Journal of Consumer Research. Zu seinen Managementbüchern gehören „Break the Wall: Why and How to Democratize Digital in Your Business“ und „It's Not the Size of the Data – It's How You Use It: Smarter Marketing with Analytics and Dashboards“. Als Principal Research Scientist im Advertising Marketing & Insights Team von Amazon leitet Koen Forschungs- und Publikationsprojekte, die sich damit beschäftigen, wie man Daten besser nutzen kann, um den Werbeerfolg zu steigern, und generiert daraus Empfehlungen für Hunderttausende von Werbetreibenden.



## Koen Pauwels

Distinguished Professor of Marketing and Co-Founder der DATA-Initiative  
D'Amore-McKim School of Business an der  
Northeastern University, Boston, MA, USA  
[kpauwels@northeastern.edu](mailto:kpauwels@northeastern.edu)

**David J. Reibstein** ist William S. Woodside Professor und Professor of Marketing an der Wharton School, University of Pennsylvania. Zuvor gehörte er dem Lehrkörper der Harvard Business School an und war Gastprofessor an der Stanford Business School und an der INSEAD in Frankreich. Er war Vorsitzender des Vorstands der American Marketing Association und geschäftsführender Direktor des Marketing Science Institute sowie Mitglied des Vorstands des Philadelphia Ballet und des Fleischer Art Institute. Er ist Mitbegründer und derzeit Vorsitzender des Netzwerks Responsible Research in Business and Management (RRBM).

David's Forschungsschwerpunkte sind unter anderem Wettbewerbsstrategien im Marketing, Marketingkennzahlen, Branding und Produktlinienentscheidungen. Seine Forschung zu Kennzahlen konzentriert sich auf die Zusammenhänge zwischen Marketing- und Finanzkennzahlen, worüber er das vielgelesene Buch „Marketing Metrics: The Manager's Guide to Measuring Marketing Performance“ geschrieben hat. Er ist Autor zahlreicher Artikel, die in wichtigen Marketing-Fachzeitschriften erschienen sind, darunter Journal of Marketing Research, Marketing Science, Harvard Business Review, Journal of Advertising Research, Journal of Marketing und Journal of Consumer Research.



## David J. Reibstein

William S. Woodside Professor and Professor  
of Marketing  
The Wharton School, University of Pennsylvania,  
Philadelphia, PA, USA  
[reibstein@wharton.upenn.edu](mailto:reibstein@wharton.upenn.edu)



# Wissenschaftlicher Beirat

## **Anja Dieckmann**

Professorin für Wirtschaftspsychologie,  
Hochschule Aalen, Deutschland

## **Giana Eckhardt**

Professorin für Marketing,  
King's College London, England

## **Susan Fournier**

Allen Questrom Professorin und Dekanin,  
Professorin für Marketing,  
Questrom School of Business,  
Boston University, USA

## **Nicole Koschate-Fischer**

Professorin für Marketing,  
Friedrich-Alexander-Universität,  
Erlangen-Nürnberg, Deutschland

## **Andreas Neus**

Geschäftsführer und Vizepräsident,  
Nürnberg Institut für Marktentscheidungen,  
Nürnberg, Deutschland

## **Srinivas K. Reddy**

Visiting Professor für Marketing,  
Kellogg School für Management,  
Northwestern University, USA

## **Werner Reinartz**

Professor für Marketing,  
Handel und Kundenmanagement,  
Universität zu Köln, Deutschland

## **Bernd Skiera**

Professor für Electronic Commerce,  
Johann Wolfgang Goethe-Universität,  
Frankfurt am Main, Deutschland

## **Caroline Wiertz**

Professorin für Marketing,  
Bayes Business School,  
City, University of London, England

# Managing Editor

## **Christine Kittinger-Rosanelli**

NIM Marketing Intelligence Review  
Nürnberg Institut für Marktentscheidungen  
[christine.kittinger@nim.org](mailto:christine.kittinger@nim.org)

# Impressum

## HERAUSGEBER

Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e. V.  
*Gründer und Ankeraktionär der GfK SE*  
Steinstraße 21  
90419 Nürnberg  
Deutschland  
Tel +49 911 95151983  
Fax +49 911 376 77872  
E-Mail: [hello@nim.org](mailto:hello@nim.org)  
[www.nim.org](http://www.nim.org)  
Vereinsregister des Amtsgerichts Nürnberg VR200665

Das Nürnberg Institut für Marktentscheidungen ist ein interdisziplinäres Non-Profit-Institut zur Erforschung von Konsum- und Marktentscheidungen und Ankeraktionär der GfK SE. An der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis erforscht das NIM, wie sich Marktentscheidungen auf Basis neuer Trends, neuer Technologien und neuer Informationsquellen voraussichtlich ändern werden. Ziel ist es, sowohl die Entscheidungen von Verbrauchern als auch die Entscheidungen von Marketingverantwortlichen besser zu verstehen und durch dieses Wissen auch dazu beizutragen, die Qualität von Marktentscheidungen zu steigern.

Die NIM Marketing Intelligence Review (zuvor GfK Marketing Intelligence Review) versteht sich als Fachmagazin für Marketing und richtet sich an Manager und Marktforscher, die sich für neue Erkenntnisse und Methoden der wissenschaftlichen Marketingforschung interessieren. Sie erscheint zweimal pro Jahr.

Die Herausgeber arbeiten mit großer Sorgfalt. Trotzdem können sich Daten verändern und Fehler passieren. Das NIM übernimmt deshalb keine Haftung oder Garantie für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte. Die in der Publikation ausgedrückten Meinungen decken sich nicht unbedingt mit denen des NIM.

## GENDER-HINWEIS

Um die Lesefreundlichkeit der Texte zu verbessern, wird an einigen Stellen bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten jedoch für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform stellt keine Wertung dar und bezieht immer alle Menschen ein.

## COPYRIGHT

© 2023 Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e. V.  
Alle Artikel dieser Ausgabe stehen unter der Creative-Commons-Lizenz CC BY-NC-ND 4.0,  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

## GRAFISCHE UMSETZUNG

DESIGNBÜRO, Stephan Hasselbauer

## DRUCK

Druckhaus Haspel Erlangen e. K.

## ABONNEMENT

75 € per annum

ISSN 2627-4841

## ONLINE VERSION

[www.nim.org/mir/de](http://www.nim.org/mir/de)

VORSCHAU  
NÄCHSTE AUSGABE

## Virtueller Konsum

### **Virtual Reality Shopping: Konsumentenunterstützung mit Augenmaß**

*Jella Pfeiffer*

### **Marketingchancen im Metaverse**

*Yogesh Dwivedi*

### **Markenbooster Augmented Reality: Wann und wie es hilft**

*Philipp Rauschnabel*

### **Augmented und Virtual Reality: Flügel für die Vorstellungskraft der Konsumenten**

*Tim Hilken, Jonas Heller und Dominik Mahr*

### **Neurowissenschaft in der virtuellen Realität: Wie man Konsumentenreaktionen im Metaverse messen kann**

*Enrique Bigne*

### **Als Homunkulus im Metaverse: Über Reisen in virtuelle Welten**

*Thies Pfeiffer*

→ Die nächste Ausgabe erscheint im November 2023

