



# Nachhaltige Marketingermfolgsmessung: Gute Kennzahlen für bessere Ergebnisse

*Koen Pauwels*

■■■■■

## SCHLÜSSELBEGRIFFE

*Marketing Accountability,  
Marketingkennzahlen,  
KPI, Marketingmessung*

•

## AUTOR

*Koen Pauwels,*  
Professor of Marketing, Ozyegin University,  
Istanbul, Türkei  
[koen.pauwels@ozyegin.edu.tr](mailto:koen.pauwels@ozyegin.edu.tr)

■■■■■

Eine aktuelle Studie der Forscher Germann, Lilien und Rangaswamy zeigte auf, dass Unternehmen, die mit Marketingermfolgskennzahlen arbeiten, in einem wettbewerbsintensiven Umfeld um 21 % mehr Rentabilität (ROA) erreichen. Leider scheint es aber so zu sein, dass nur wenige Organisationen auch wirklich auf dieses Pferd setzen. Wenn organisches Wachstum ausbleibt, konzentrieren sich viele lieber auf Mergers & Acquisitions, die allerdings hohe Risiken bergen und oft ziemlich fragwürdige Ergebnisse bringen, wie Don Lehmann in seinem Artikel (S. 16) ausführt. Für nachhaltiges organisches Wachstum ist Marketingermfolgsmessung eine notwendige Voraussetzung. Leider ist die Sache aber nicht so einfach, wie sie scheint. Gemäß meiner Erfahrung in unterschiedlichsten Branchen und Erdteilen bestehen die wesentlichen Schritte einer nachhaltigen Marketingermfolgsmessung darin, die relevanten Zielgrößen zu identifizieren, dafür die passendsten Messmethoden zu entwickeln und die gewonnenen Insights dann auch tatsächlich in der weiteren Umsetzung zu berücksichtigen. Schon 1967 hat Peter Drucker diese Herausforderungen ganz ähnlich beschrieben: „Die Frage, die wir uns stellen müssen, ist nicht ‚Wieviel Zahlen kann ich bekommen‘, sondern ‚Welche Zahlen brauche ich? In welcher Form? Wann und wie?“

## **Die richtigen Ergebnisse: Zusammenstellen von Dashboards und das Beherrschen von Finanzkennzahlen** ///

Die Auswahl der richtigen Kennzahlen beginnt also mit der Definition der relevanten Ergebnisgrößen: Für welche Entscheidungen benötigen wir Informationen? Oft sind Manager frustriert, weil es zwischen versprochenen und gelieferten Wirkungsmessungen große Diskrepanzen gibt. Oft entstehen auch Probleme mit Big Data oder der Online-/Offline-Integration. In ihrem Artikel vom März 2013 beschrieben McKinsey-Experten folgende Schwierigkeiten: „Unserer Erfahrung nach nehmen sich viele Unternehmen keine Zeit für einen wichtigen Schritt: Ein einfaches Konzept dafür zu entwickeln, wie Daten, Analysen, Verkaufssteuerung und alle weiteren Beteiligten zusammenspielen müssen, damit tatsächlich ein Mehrwert entsteht.“

So ein Konzept kann als gemeinsame Basis enorme Kraft entwickeln, da Geschäftsführer, Techniker, Datenspezialisten und Manager gut diskutieren können, wo die höchsten Erträge zu erwarten sind, und, noch wichtiger, mit welchen zwei bis drei Initiativen gestartet werden soll.“

Entsprechende Konzepte können je nach Unternehmen ganz unterschiedlich ausfallen und hängen von den anstehenden Entscheidungen und den betroffenen Bereichen ab. Abbildungen 1 und 2 zeigen Beispiele für unterschiedlich strukturierte Dashboards, die mögliche Ergebnisse von Konzeptdiskussionen sein können. Das erste Beispiel stammt von einem großen US-amerikanischen Autohersteller, das zweite wurde für einen mittelständischen B+B-Reseller in Europa konzipiert.

Beim US-Autohersteller mussten je nach Entscheidung Abstriche bei den Ertragszielen, der Produktentwicklung, dem Preis oder den Kommunikationsausgaben für die jeweilige Planungsperiode in Kauf genommen werden. Durch einfaches Verschieben des Reglers konnten die Benutzer sofort sehen, welche Kompromisse bei welchen Konstellationen notwendig waren. Mithilfe des Reglers konnten sie viele unterschiedliche Variablen gleichzeitig abbilden und dadurch konstruktiv diskutieren und besser entscheiden. Die Manager konnten sofort sehen, wie sich größere und kleinere Veränderungen auf den prognostizierten Ertrag auswirkten. In diesem Fall half es ihnen, erfolgreich zu argumentieren, dass die Ertragsziele für das kommende Jahr mit der reifen Produktpalette eher unrealistisch waren. Mithilfe des Dashboards handelten sie ein höheres Kommunikationsbudget aus, das die aufgezeigte Lücke schließen sollte.

Einen ganz anderen Hintergrund hat der mittelständische europäische B2B Reseller. Dort betraf die Schlüsselfrage die Aufteilung des Budgets auf Offline- oder Onlinemarketing und das Ziel war, die kurzfristigen Erträge zu steigern. Das dargestellte Dashboard (Abbildung 2) konzentriert sich deshalb auf mögliche Kommunikationskanäle. Die Entscheidungsträger konnten unterschiedliche Kombinationen eingeben und die Auswirkungen auf den Ertrag im Zeitverlauf beobachten. Das ist bei

»

Entsprechende Konzepte können je nach Unternehmen ganz unterschiedlich ausfallen und hängen von den anstehenden Entscheidungen und den betroffenen Bereichen ab.

«

Aktivitäten mit unterschiedlichen Wear-in-Zeiten wichtig. Fax-Nachrichten wirken zum Beispiel sofort, Prospekte (direct mail) hatten hingegen erst nach mehreren Perioden Auswirkungen auf den Verkauf. Den Entscheidungsträgern war es in diesem Fall auch wichtig, zu ganz bestimmten Zeiten Erfolge zu sehen. Sie wollten zum Beispiel ihre Quoten am Ende der Quartale erreichen. Mithilfe des Dashboard-Analysetools kamen sie zu einer Entscheidung, die den Ertrag effektiv vervierzehnfachte. Mehr Details dazu gibt es im Practice Prize Video des Marketing Science Journals.

Auch für effektive Online-Aktionen sind die richtigen Zielsetzungen ein Schlüssel zum Erfolg. Ein europäischer Onlinehändler misstraute zum Beispiel den Ergebnissen der Last-Click-Attribution. Die Manager vermuteten, dass content-integrierte Aktivitäten, wie Bannerwerbung oder Affiliate Marketing, bessere Kunden brachten als content-unabhängige Aktionen wie Retargeting. Unsere Analysen förderten dann auch zu Tage, dass beide Arten von Werbung zwar gleich effektiv waren, aber die Kaufwahrscheinlichkeit tatsächlich bei Content-integrierter Werbung viel höher lag. Die Vermutung des Managements hat sich also bestätigt. Während die Entscheidungsträger aber nur die Richtung für die Umverteilung der Mittel erkannten, konnten wir ihnen noch zusätzliche Analysen darüber liefern, wie sehr die Optimal-Allokation der Mittel vom bestehenden Mitteleinsatz abwich.

In jedem Fall gilt, dass die richtigen Ergebnisse nur dann richtig sind, wenn sie sowohl für Marketingmanager als auch für Finanzmanager relevant sind. Reine Marketingkennzahlen reichen nicht aus. Es ist entscheidend, eine Verbindung zwischen budgetären Optionen und Unternehmenserträgen herzustellen, wie es auch die Abbildungen 1 und 2 zeigen. Auf die erfolgreiche Verknüpfung von Marketing- und Finanzmanagement geht auch David Reibstein in seinem Artikel (S. 22) näher ein.

**Die richtigen Kennzahlen: stabile Einstellungen und un-mittelbare Onlinereaktionen** /// Zusätzlich zu sogenannten harten Erfolgskennzahlen, wie Verkaufsergebnissen oder Erträgen, sind auch Einstellungen von Konsumenten beliebte Zielgrößen: Was denken, was fühlen sie in Bezug auf eine Marke? In unserem Interview (S. 48) unterstreicht Nicholas Chesterton die Wichtigkeit solcher Kennzahlen und beschreibt, wie Unilever im Rahmen von ökonomischen Modellen von ihnen profitiert. In meinem Buch (siehe Literaturhinweise) kann man nachlesen, wie man feststellt, welche dieser Kennzahlen Frühindikatoren sind und sich besonders stark auf harte Faktoren auswirken. Auch Shuba Srinivasans Beitrag in diesem Heft (S. 28) beschäftigt sich mit "Mindset Metrics" und sie beschreibt sehr schlüssig, wie man die Zusammenhänge zwischen Marketingaktivitäten, Konsumenteneinstellungen und dem, was unterm Strich bleibt, quantifizieren kann. In ihrer Abbildung 1 stellt sie dar, dass durch Marketingaktionen beeinflusste Einstellungen

**ABBILDUNG 1:**  
**Dashboard Automobilhersteller mit verschiebbarem Regler**

Durch Veränderungen bei den Marketingvariablen ändert sich der Ertrag

**Ertrag**

**5.00**

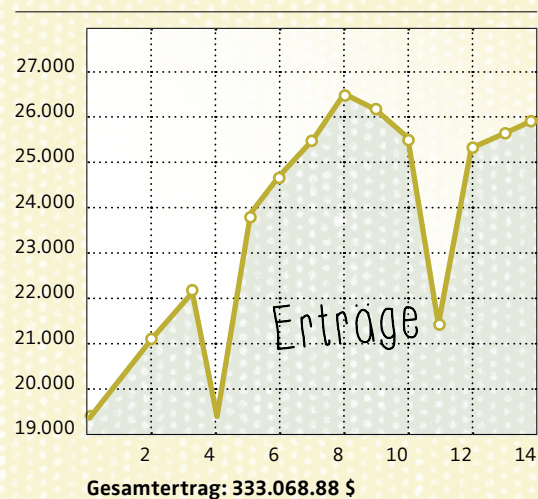
**MARKETINGVARIABLE**

Produktalter in Monaten	24	<input type="range"/>
Preis	30	<input type="range"/>
Fernsehwerbung	1.381	<input type="range"/>
Online-Werbung	198	<input type="range"/>
Anteil für Vertrieb	20	<input type="range"/>

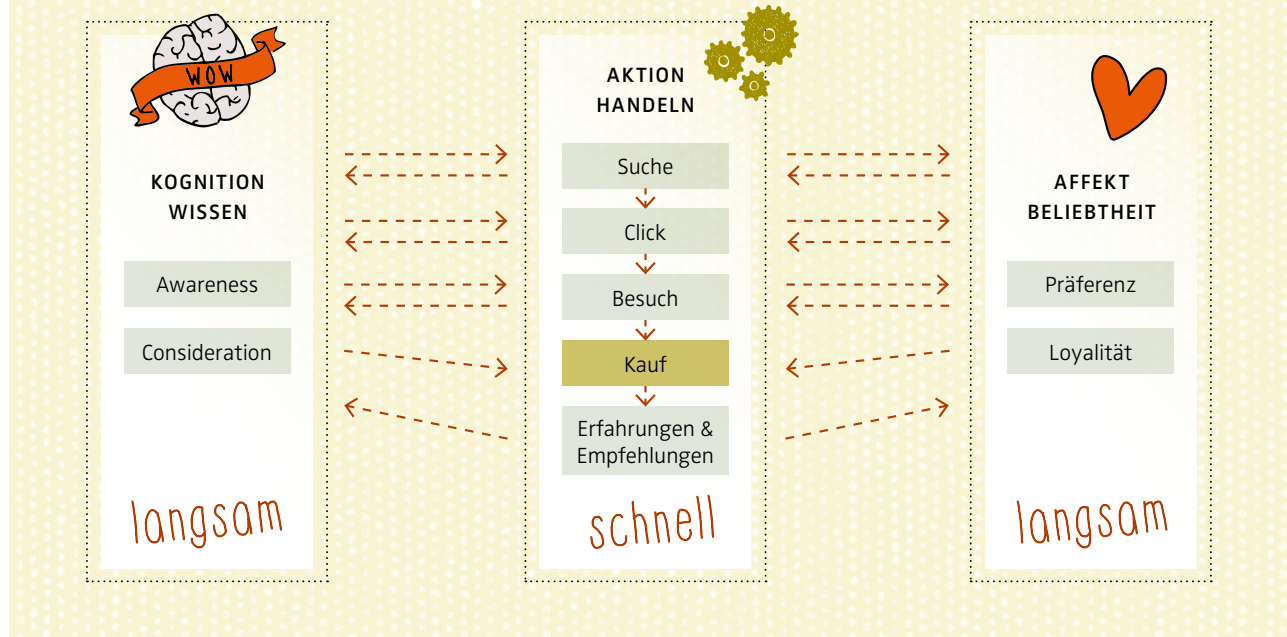
**ABBILDUNG 2:**  
**Marketing Dashboard Prototype für einen mittelständischen Möbel-Reseller**

Zeitraum	Prospekte	Fax	Adwords
1	0	400	100
2	0	0	50
3	0	0	50
4	4.000	0	100
5	0	0	100
6	0	0	100
7	0	400	100
8	0	0	100
9	0	0	50
10	0	0	50
11	4.000	0	100
12	0	0	100
13	0	0	100
14	0	0	100

**ERTRAGSGRAFIK (INOFEC MODEL)**



**ABBILDUNG 3:**  
Zusammenspiel von stabilen Einstellungen und reaktionsfreudigem  
Onlineverhalten bei einer Kaufentscheidung



über die sogenannte "transactions route" direkt Erträge beeinflussen können. Andere wirken aber auch längerfristig über die Stärkung der Marke, was sie als die „mindset route“ bezeichnet. Auch Raimund Wildner und sein Co-Autor (S. 54) beschäftigen sich in unserem Beitrag aus der GfK Forschung damit, wie man stabile Faktoren wie Loyalität in Wirkungsmodelle integrieren kann. Sie präsentieren einen Lösungsansatz zur Berechnung des langfristigen ROI von Fernsehwerbung.

Einstellungskennzahlen liefern also nützliche Informationen, aber manchmal ist es ziemlich kostspielig, solche Daten zu erheben. Zum Glück gibt es aber auch schnell verfügbare und kostengünstige Daten zum Onlineverhalten von Konsumenten, wie zum Beispiel Klickraten bei Banner- und Suchmaschinenwerbung, Besucherzahlen von Webseiten oder Nutzung von Social Media. Der große Vorteil solcher Daten ist, dass sie entstehen, ohne dass Konsumenten aktiv Fragen beantworten oder an Einstellungserhebungen teilnehmen müssen. Allerdings sind solche Statistiken nicht repräsentativ für die Gesamtbevölkerung und auch nicht für alle Produktarten verfügbar: Wie viele Konsumenten beschäftigen sich zum Beispiel online mit einer Marke für Toilettenpapier? Man muss sich also immer fragen, ob die verfügbaren Onlinekennzahlen tatsächlich Verhalten erklären und bei Verkaufsprognosen helfen.

Gemeinsam mit der GfK und Google haben wir versucht, diese Frage für 15 Produkt- bzw. Dienstleistungskategorien zu beantworten. Die Studie zeigte, dass sogar in Low-Involvement-Kategorien wie Toilettenpapier das Onlineverhalten von Konsumenten viele Entwicklungen erklärte. Es verlief ziemlich parallel zu den Verkaufszahlen und erwies sich als hilfreich für Erfolgs- und Misserfolgsdiagnosen. Bei High-Involvement-Produkten und Dienstleistungen, für die es typischerweise viele Online-Angebote gibt (z. B. Mietwohnungen oder Versicherungen), war der Einfluss der Online-Aktivität auf die Verkaufszahlen aber deutlich stärker.

Bei längerfristigen Verkaufsprognosen haben allerdings Einstellungskennzahlen die Nase vorn. Das Onlineverhalten lieferte bei Verkaufsprognosen über mehrere Monate hinweg deutlich schwächere Ergebnisse. Es gibt hier zu viele Nebengeräusche und andere Einflussfaktoren, die möglicherweise vom Wesentlichen ablenken. Deshalb sind sie für die langfristige Steuerung einer Marke nicht ideal. Selbstverständlich zahlen aber auch Online-Aktivitäten in die Marke ein. Eine coole Onlinekampagne kann eine Marke massiv stärken und wirkt sich natürlich längerfristig auf Kennzahlen wie Bekanntheit, Consideration und Präferenzen aus. Wir empfehlen deshalb, unmittelbar beeinflussbares Onlineverhalten und stabilere Faktoren wie Einstellungen als miteinander verknüpfte Faktoren zu betrachten, die gemeinsam zum Kauf führen (siehe Abbildung 3).

Häufig ergeben sich Synergieeffekte aus Einstellungen und unmittelbarem Onlineverhalten. Das Zusammenspiel der jeweiligen Kennzahlen sollte deshalb an allen Kontaktpunkten genau analysiert werden. Wie man bei Prasad Naik und Kay Peters nachlesen kann (S. 34), sind Synergien beim Aufbau von Emotionen und Einstellungen besonders relevant. Eine Kombination von Online- und Offline-Aktivitäten ist ein guter Ansatz zur Optimierung jedes dieser elementaren Bausteine. Ein exzellentes Beispiel dafür ist die Old Spice Kampagne 'The man your man could smell like', die im Jahr 2010 für viel Aufsehen gesorgt hat. Dabei wurde zunächst ein Fernsehspot im Superbowl- Umfeld gesendet, der eine hohe Reichweite und hohe Aufmerksamkeitswerte erreichte. In weiterer Folge trat der Hauptdarsteller des Spots über Social Media in direkten Kontakt mit seinen Fans, beantwortete Fragen und schlüpfte sogar in die Rolle eines Heiratsvermittlers als Reaktion auf einen der Tweets, die er erhielt. Die Sympathiewerte der Marke stiegen kontinuierlich und positive Emotionen wurden online verbreitet. Old Spice gelang es mit dieser Kampagne, den Umsatz innerhalb eines Jahres zu verdoppeln.

Wie gelingt es nun, die richtigen Kennzahlen zu identifizieren und diese mit den relevanten Ergebnissen zu verknüpfen? Eine Befragung von mehr als 200 Top-Führungskräften, die Germann mit Forscherkollegen durchführte, zeigte fünf wesentliche Erfolgsfaktoren auf: Top Management Support, eine Unternehmenskultur, in der Ergebnisanalysen wichtig sind, IT Support, ausreichend Datenmaterial und datenanalytische Fähigkeiten. Alle fünf Faktoren werden detailliert in meinem Buch (siehe Literaturhinweise) erläutert.

**Wie Marketingernfolg wirklich messbar wird** /// Albert Einstein erklärte " Information ist nicht gleich Wissen. Wissen ergibt sich nur aus Erfahrung". Anders ausgedrückt heißt das, dass man nur richtige (oder bessere) Ergebnisse erhält, wenn man Dinge anders macht als vorher. Dominique Hanssens skizziert in seinem Artikel ( S. 42) dazu sehr anschaulich einzelne Schritte für einen nachhaltigen Werbeerfolg. Er arbeitet heraus, dass Marketingmessung erst durch einen Gesinnungswandel der Organisation wirkt: Kennzahlen müssen nicht nur richtig interpretiert werden, sondern auch zu datenbasierten Umsetzungsmaßnahmen führen. Ein Manager, mit dem ich zusammenarbeiten durfte, hat die fehlende Verbindung folgendermaßen ausgedrückt: „Viele Daten, viele Maßnahmen, aber kein Zusammenhang“. Führende Unternehmen verdienen hingegen Millionen, indem sie Maßnahmen aus der Interpretation und Analyse ihrer Daten ableiten. Ein schönes Beispiel aus dem Gebrauchsgüterbereich stellt Samsung dar. Das Unternehmen hat im Jahr 2000 eine massive Umverteilung der Marketingbudgets von Nordamerika und Russland nach Europa und China sowie von Air-Conditioning-Produkten und Staubsaugern zu LCD-Monitoren und TV-Geräten durchgeführt. Innerhalb von



»

Kennzahlen müssen nicht nur richtig interpretiert werden, sondern auch zu datenbasierten Umsetzungsmaßnahmen führen.

«

nur zwei Jahren stieg der Markenwert von Samsung um 30 %, die Erträge kletterten von 27,7 auf 34,7 Milliarden Dollar, der Reingewinn von 5,1 auf 6 Milliarden Dollar und in punkto Marktanteil bei LCD-Monitoren und TV-Geräten rückte die Marke von Platz 8 auf Platz 2 vor.

Leider sind viele Manager und Organisationen sehr zögerlich dabei, Dinge nachhaltig zu verändern, obwohl sie von Daten, Analysen oder Dashboards begeistert sind. Risiko-Aversion mag wohl eine Ursache dafür sein, aber häufig ist es auch die Unsicherheit, ob sich Zuwächse für das gesamte Unternehmen auch für den einzelnen Entscheidungsträger positiv auswirken – oder wer den schwarzen Peter bekommt, wenn etwas danebengeht. Ein Manager erklärt die Situation so: „Schauen Sie, ich vertraue Ihren Modellen und Berechnungen: Höchstwahrscheinlich könnte unser Unternehmen 80 Millionen Dollar einsparen, indem wir die Werbeausgaben reduzieren. Ich persönlich sehe davon aber keinen einzigen Cent, und falls es danach bergab gehen sollte und wir 1% Marktanteil verlieren, bin ich meinen Job los, weil ich die Werbung gekürzt habe.“ Wie viel Geld wird wohl verschwendet und wie viele interessante Möglichkeiten werden ausgelassen, weil ähnliche Überlegungen dominieren? Ein Konsens bezüglich relevanter Kennzahlen und Entlohnungssysteme kann das Problem entschärfen. Aber auch die oberste Ebene ist gefordert, und „walk the talk“ eine notwendige Devise. Topmanager müssen auf fundierten Daten und Analysen bestehen, um Änderungen einzuleiten oder bewusst unverändert fortzufahren. Sie müssen vorexerzieren, was es heißt, insights-basiert zu entscheiden. Der CEO von Harrah's Entertainment, Gary Loveman, meint zum Beispiel: „Es gibt zwei Möglichkeiten bei Harrah's rauszufliessen: das Unternehmen zu

ABBILDUNG 4:  
Ausgabenveränderungen und Ertrag pro Marketingszenario



bestehen oder es zu verabsäumen, bei einem unternehmerischen Experiment eine geeignete Kontrollgruppe vorzusehen.“

Eine bewährte Möglichkeit, den Widerstand gegen Optimierungsempfehlungen zu brechen, besteht darin, sich schrittweise der optimalen Budgetverteilung anzunähern und die realen Vorteile im Rahmen von Feldexperimenten aufzuzeigen. Beides hat das mittelständische Unternehmen Inofec gemacht. Der Ablauf ist im angeführten Practice-Prize-Artikel mit Thorsten Wiesel und Joep Arts Proven detailliert beschrieben. Mit Hilfe eines ökonomischen Marketing- und Verkaufsmodells konnten wir zeigen, dass Direktmarketing mit Prospekten weniger brachte als es kostete, während z. B. AdWords viel mehr Erfolg hatten. Das Management war bereit, die Ausgaben für Prospekt-basierte Aktionen zu halbieren und dafür das Budget für Paid Search zu verdoppeln. Wir konnten die Manager aber überzeugen, dass es noch besser wäre, zunächst ein Feldexperiment durchzuführen und vier unterschiedliche Szenarien in vier Regionen mit ähnlichen Verkaufsergebnissen und vergleichbarem Potential zu testen. Die Ergebnisse dieses Feldexperiments sind in Abbildung 4 dargestellt.

Die erste Region erhielt die ursprünglichen Budgets ohne Änderung, während bei der zweiten Region weniger für Prospekte und mehr für AdWords ausgegeben wurde. Die anderen beiden Regionen erhielten entweder weniger Budget für Prospekte oder mehr für AdWords bei konstanten Ausgaben für die

jeweils andere Aktivität. Das Experiment lief über drei Monate und die Nettoerträge wurden dokumentiert. Die Ergebnisse in Abbildung 4 zeigen, dass in der unveränderten Region die täglichen Erträge um durchschnittlich 11 Euro über denen der vorangegangenen drei Monate lagen. Die höchsten Nettoerträge konnten in der Region erzielt werden, die beide Budgets veränderte. Dort erreichte man einen um 153 € höheren Ertrag als in den drei Monaten zuvor. Aber auch mit der Umsetzung nur einer der vorgeschlagenen Maßnahmen erzielte man deutlich bessere Ergebnisse. Man könnte also in Zeiten organischen Wachstums effizienter agieren, indem man das AdWords Budget verdoppelt, ohne jenes für Prospekte zu reduzieren. Wenn die Budgets hingegen knapp sind und es darauf ankommt, mit weniger Mitteln das Verkaufsniveau zu halten, könnte man bei den Prospekten zurückfahren und die Ausgaben für AdWords konstant halten.

Im Endeffekt läuft alles darauf hinaus, für Frühindikatoren passende Kennzahlen zu definieren. Diese sollten dann einerseits mit Marketingvariablen verknüpft werden, die Entscheidungsträger beeinflussen können, und andererseits mit finanziellen Ergebnissen. Man benötigt also prägnante, miteinander in Zusammenhang stehende Kennzahlen, die sowohl bei Marketing- und Budgetierungsentscheidungen helfen als auch Auswirkungen für die Gesamtorganisation aufzeigen, z. B. Ertragssteigerungen, Kosteneinsparungen oder Wachstumsziele. Die nachvollziehbaren Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge helfen dabei, planmäßige und quantifizierbare

## ÜBERBLICK: WIE MAN MARKETINGERGEBNISSE VERBESSERN KANN

- > Erkunden Sie die Zusammenhänge zwischen Frühindikatoren, Marketingkontrollvariablen und finanziellen Ergebnissen
- > Nutzen Sie die Kennzahlen und Insights für die Planung weiterer Aktivitäten
- > Finden Sie Lösungen, wenn die Organisation Veränderungen ablehnt
- > Nutzen Sie die Erkenntnisse, um chancenreichere Risiken einzugehen

Entscheidungen zu verbessern. Sie schaffen Freiräume, die Entscheidungsträger für das Aufspüren neuer Marktchancen nutzen können. Peter Drucker meinte: „Ein Manager sollte seinen Computer für Routineaufgaben so nutzen können, dass er selbst nur 10 Minuten für Kontrollaufgaben benötigt und nicht fünf Stunden. Dann kann er in der restlichen Zeit über die wichtigen Dinge nachdenken, die nicht so einfach fassbar sind – Menschen und Rahmenbedingungen, die man nicht wirklich definieren kann. Er muss sich Zeit dafür nehmen, hinauszugehen und zu beobachten. Die meisten Managementfehler heutzutage passieren, wenn man genau das verabsäumt“.

Echte Nachvollziehbarkeit von Marketingernfolg ist also alles andere als innovations- und kreativitätsfeindlich. Sie unterstützt Manager dabei, die Risiken von Marktexperimenten besser abzuschätzen, das Ertragspotential von größeren Projekten vorherzusehen und insgesamt einfach durchdachter zu agieren. Die CMOs von Target, Fidelity, MasterCard und H&R Block stellten fest: „Die Wissenschaft bereichert die Kunst des Marketings, und Kunst beschleunigt die Wissenschaft. Wenn es eine Kunst ist, die richtigen Fragen zu stellen, um herausragende Strategien zu entwickeln, dann ist es Wissenschaft, Daten und Analysen heranzuziehen, um diese Fragen zu beantworten, Entscheidungen zu unterstützen und Marketingaktivitäten zu optimieren.“ Erst durch eine Kombination von Kunst und Wissenschaft wird der Beitrag des Marketings zum Erfolg eines Unternehmens tatsächlich fassbar.

/.

## LITERATURHINWEISE

**Biesdorf, Stefan; Court, David; Willmott, Paul (2013):**  
“Big Data: What’s Your Plan?”  
McKinsey Quarterly (March)

**Drucker, Peter (1967):**  
“The Manager and the Moron” in *Technology, Management and Society*:  
Essays by Peter F. Drucker, pp. 166 – 177.

**Germann, Frank; Lilien, Gary L.; Rangaswamy, Arvind (2013):**  
“Performance Implications of Deploying Marketing Analytics”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 30 (2), pp. 114 – 128.

**Pauwels, Koen (2014):**  
It’s not the Size of the Data – It’s How You Use it:  
*Smarter Marketing with Analytics and Dashboards*,  
AMACOM.

**Wiesel, Thorsten; Pauwels, Koen; Arts, Joep (2011):**  
“Practice Prize Paper – Marketing’s Profit Impact: Quantifying Online and Off-line Funnel Progression”,  
*Marketing Science*, Vol. 30 (4), pp. 604 – 611.  
<http://video.mit.edu/watch/inofec-5559/>.

