

Universität St. Gallen - Institut für Marketing und Customer Insight (Ed.)

Periodical Part

Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 1/2023: Assessing Marketing Performance

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Universität St. Gallen - Institut für Marketing und Customer Insight (Ed.) (2023) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 1/2023: Assessing Marketing Performance, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 40, Iss. 1

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/280442>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review

St.Gallen

Assessing Marketing Performance

Schwerpunkt

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

Paradigmenwechsel bei der
Return-on-Marketing-Planung

Management im Cockpit –
Dashboards für den
Marketingserfolg

How Consumers Think of
Your Brand? Just Ask!

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

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



Spektrum

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

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



Universität St.Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight



FÜR IHRE
BERUFLICHE
ZUKUNFT

Neue Impulse für Ihre tägliche Arbeit

Wir bieten von fokussierten Intensivseminaren bis hin zu Zertifikats- und Diplomstudiengängen zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten zu allen relevanten Themen in Marketing, Sales und Einkauf an. Individuell, berufsbegleitend und flexibel.

Intensivstudium Marketing Management (CAS) Nächster Starttermin: 10. Januar 2023 (6x3 Tage)

Programm in Luxury Management Nächster Starttermin: 23. Januar 2023 (9 Tage)

Intensivseminar Marketing Controlling Nächster Starttermin: 27. Juni 2023 (3 Tage)



Jetzt informieren:
imc.unisg.ch/weiterbildung

From insight to impact.

Marketing-Performance im Verlauf der Zeit

Das renommierte amerikanische Marketing Science Institute (MSI) setzt jeweils für zwei Jahre relevante Schwerpunkte fest, mit denen sich die Marketingforschung aus Sicht von Praxis und Wissenschaft beschäftigen sollte. Für die Jahre 2022–24 wird mit «Measurement and Analytics» zum wiederholten Mal der Bereich Marketing-Performance-Measurement aufgeführt.

Dies unterstreicht, dass das Thema zurecht als «Dauerbrenner» bezeichnet werden kann: Aus Sicht der Praxis sind Marketingbudgetierung und -erfolgssteuerung zentrale Engpässe, um wirksames und wirtschaftliches Marketing zu realisieren. Dies insbesondere auch deshalb, weil häufig nicht offengelegt wird, ob Marketingerfolg als «objektives» betriebswirtschaftliches Finanzergebnis oder als «subjektives Erreichen selbstgesetzter Ziele» zu definieren ist. Die Wissenschaft hingegen hadert allem voran damit, klare Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen Marketingerfolg einerseits und Mittelverwendung der Marketinginstrumentenflut andererseits herzustellen.

Marketing-Performance-Management verfolgt seit jeher zwei Ziele: Erstens geht es darum, die Höhe und die Verwendung des Marketingbudgets gegenüber dem Top-Management zu rechtfertigen.

Zweitens steht die Lernfunktion im Fokus: Wie kann die Marketingleitung mithilfe des Planungs- und Kontrollzyklus lernen, um dadurch Effektivität und Effizienz des Marketings zu optimieren?

Doch wie hat sich dieses Forschungs- und Anwendungsgebiet in den letzten Jahren weiterentwickelt? Die Formulierung der Prioritäten des MSI unterstreicht dies mit dem Zusatz «Analytics». Heute stehen dem Marketing deutlich mehr Kenngrössen zur Verfügung, weil diese grösstenteils automatisiert erhoben werden können. Das ist zum einen ein Segen, weil Kennzahlen die Basiseinheit im Marketingcontrolling sind. Und dadurch werden Experimente bzw. A/B-Tests erleichtert, insbesondere im digitalen Umfeld. Doch zum anderen führt diese Entwicklung dazu, dass es noch mehr Marketingkennzahlen gibt – wodurch es für Marketeers immer schwieriger wird, sich in der Kennzahlenwüste zurechtzufinden, ohne den Gesamtzusammenhang aus den Augen zu verlieren.

Wir sind aber davon überzeugt, dass die Artikel in dieser Ausgabe dazu beitragen, den Durchblick beim Thema «Assessing Marketing Performance» zu erhöhen.

Viel Vergnügen bei der Lektüre!



Illustration: © Studio Nippoldt

Prof. Dr. Sven Reinecke
Direktor des Instituts für
Marketing und Customer Insight
und schriftführender Herausgeber
der Marketing Review St. Gallen
sven.reinecke@unisg.ch

1 / 2023

Schwerpunkt

Ganzheitliche Erfolgsmessung im Marketing

- 06 **Digitales Marketing: Integrierte Erfolgsmessung**
Wie der strategische Einsatz von Digital-Analytics-Instrumenten gelingt
Der Beitrag vermittelt, wie mit dem Konzept selektiver Kennzahlen strategische und operativ-taktische Sichtweisen integriert werden können.
Alexander Tombach, Sven Reinecke
- 14 **Paradigmenwechsel bei der Return-on-Marketing-Planung**
Anhand des Fallbeispiels «Eurowings» stellen die Autoren dar, wie durch die Anwendung eines Reverse-Funnel-Ansatzes und einer kundenzentrierten crossmedialen Aktivierung eine ganzheitliche RoI-Messung ermöglicht wird.
Arne Brekenfeld, René Lamsfuss

Tools zur Steuerung des Marketingerfolgs

- 24 **Management im Cockpit**
Dashboards für den Marketingerfolg
Nutzen, Anforderungen und konkrete Schritte zur Erstellung eines aussagekräftigen Dashboards werden vorgestellt und anhand eines Beispiels veranschaulicht.
Gerold Geis

Markenbewertung

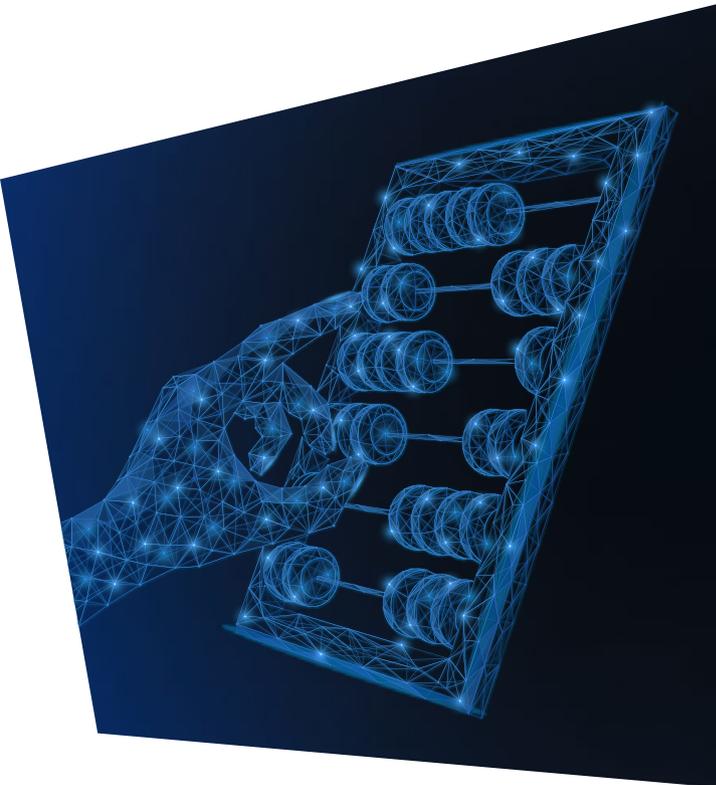
- 34 **What Do Consumers Think About Your Brand? Just Ask!**
Building on established research about consumer-based brand equity, this article presents the Swiss Brand Observer, a platform that continuously assesses brand perception in a competitive environment.
Lucas Nann, David Finken, Adnan Zogaj, Stefan Reiser, Reto Hofstetter

Service

- 33 **Call for Papers**
59, 69 **Buchrezensionen**
78 **Literatur zum Thema: Assessing Marketing Performance**
79 **Vorschau & Impressum**



Inhaltliche Koordination dieser Ausgabe
Alexander Tombach
Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand
am Institut für Marketing und Customer Insight
an der Universität St. Gallen
Illustration: © Studio Nippoldt



Spektrum Marketingmanagement

Bestimmung des Marktanteils

42 Bestimmung von Marktanteilen über Share-of- Search-Analysen

Wie FIT STAR mehr Transparenz im Wettbewerbsumfeld seiner Fitnessstudios schafft

Es wird demonstriert, wie das Sport- und Fitnessunternehmen FIT STAR mit der suchmaschinen-gestützten Share-of-Search-Messung die weitere Entwicklung von Marktanteilen prognostizieren kann.

[Roman Nake, Florian Riedmüller](#)

50 Das Dilemma mit der Erhöhung des Marktanteils

Eine neue Methode zur Verbesserung der Marktanteilsanalyse mit Blick auf Normal- und Sonderpreise

Die Autoren zeigen am Beispiel des Marktanteils von Herstellermarken im Wettbewerb mit Handelsmarken wie bisherige Marktanteilsanalysen durch die Dekomposition nach Normal- und Sonderpreisen verbessert werden können.

[Philipp Brüggemann, Rainer Olbrich](#)

60 «Man muss bereit sein, ein bewusstes Risiko einzugehen»

Boris Dolkhani, Senior Vice President Brand Management, Corporate Marketing Communication und Communication Strategy bei der Robert Bosch GmbH, geht im Gespräch darauf ein, warum die vielfach ausgezeichnete Kampagne «#LikeABosch» so erfolgreich ist und was ihn antreibt, morgens in die Arbeit zu fahren.

[Das Interview führt Sven Reinecke](#)

70 How Traditional Manufacturers succeed in D2C

A Strategic Framework for Assortment and Pricing to Solve Channel Conflicts

This article introduces a strategic framework for traditional manufacturers on how to succeed in D2C within a four-phase maturity model.

[Constantin Götsch, Simon Rupprecht, Tobias Kuntner, Eva Anderl](#)

Digitales Marketing: Integrierte Erfolgsmessung

Wie der strategische Einsatz von
Digital-Analytics-Instrumenten gelingt

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

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

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

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

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

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



Alexander Tombach, M.Sc.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter & Doktorand
Institut für Marketing und Customer Insight
Universität St. Gallen (HSG)
Tel.: +41 (0) 71 2247153
alexander.tombach@unisg.ch
imc.unisg.ch

Prof. Dr. Sven Reinecke

Geschäftsführender Direktor
Institut für Marketing und Customer Insight
Universität St. Gallen (HSG)
Tel.: +41 (0) 71 2242873
sven.reinecke@unisg.ch
imc.unisg.ch

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

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

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

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

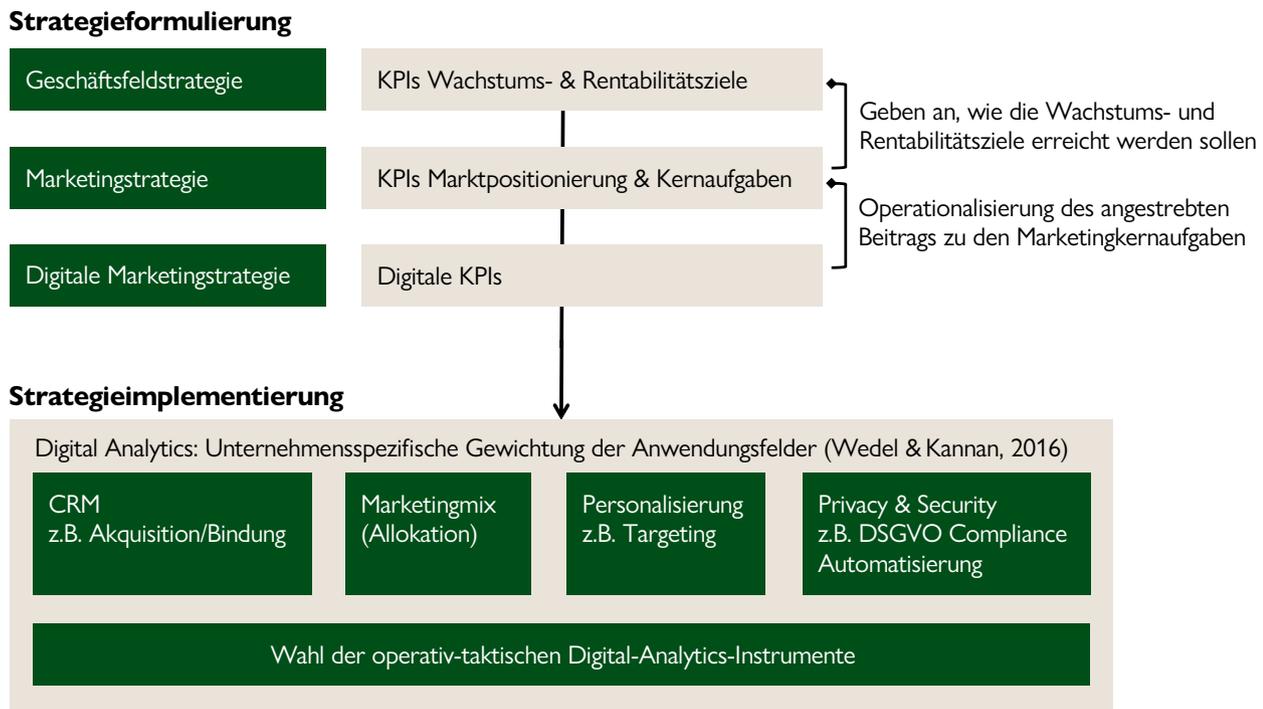
Zusammenfassung

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

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

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

Abb. 1: Strategische Integration der Anwendungsfelder von Digital Analytics



Quelle: Eigene Darstellung.

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

2. Strategische Integration von Digital Analytics

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

Dabei ist zunächst wichtig, dass eine Marketingstrategie für den Gesamtbereich formuliert wird. Diese orientiert sich an formal-ökonomischen Wachstums- und Gewinngrößen der Geschäftsfeldplanung sowie Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung und konkretisiert, wie das angestrebte (profitable) Wachstum mittelfristig erzielt werden soll (Tomczak et al., 2017). Die Strategie für das digitale Marketing und

die konkrete Implementierung wiederum leiten sich aus der Gesamt-Marketingstrategie ab. Das Kundenmanagement, bestehend aus Methoden zur Kundenakquisition und -bindung sowie zur Erhöhung des Kundenwerts, der Marketingmix (Budgetallokationsentscheidungen), die Personalisierung von Marketingmassnahmen und der Datenschutz bzw. die Datensicherheit stellen die vier vielfältigen Anwendungsfelder für den Einsatz von Digital Analytics dar (Wedel & Kannan, 2016). Diese vier Bereiche sollten so priorisiert und erschlossen werden, dass sie einen Beitrag zur Erfüllung der Marketingziele leisten und anhand von Kennzahlen gesteuert werden, die diesen Zielen entsprechen (Abbildung 1). Beispielsweise kann es für ein hochspezialisiertes Business-to-Business-Unternehmen empfehlenswert sein, vermehrt in das Anwendungsfeld Personalisierung zu

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

investieren, um im Kaufentscheidungsprozess wichtige Akteure gezielt zu erreichen (Kingsnorth, 2021) (Stichwort: Buying-center-orientiertes Content-Marketing). Eine Premium-Airline hingegen könnte vermehrt in Customer-Relationship-Management und die damit verbundenen Kenngrößen investieren, um Kundschaft mit einem hohen Customer-Lifetime-Value (CLTV) langfristig zu binden. Der Kundenwert, die Kundenzufriedenheit sowie die Kundenabwanderungsrate wären für dieses Beispiel sinnvolle Kennzahlen.

Kernthesen

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

3. Kennzahleneinsatz

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

Tabelle 1: Digitale Messkategorien

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

Beide Steuerungsansätze haben aufgrund der Zielvielfalt in der Unternehmenspraxis ihre Berechtigung (Homburg et al., 2012; Reinecke & Tombach, 2022). Es empfiehlt sich dennoch, auf strategischer Ebene ein mehrdimensionales Kennzahlensystem einzusetzen, um die kurz- und langfristigen Ziele der Marketingorganisation abzubilden. Finanzwirtschaftliche Effizienzkennzahlen (z.B. Return-on-Marketing-Investment) sollten immer durch – von den jeweiligen Zielen abhängige – absolute Effektivitätskenngrößen ergänzt werden (z.B. Kundenzufriedenheit). Ansonsten besteht die Gefahr eines kurzsichtigen Managements. Der Return-on-Marketing-Investment eignet sich somit nicht als alleinige Spitzenkennzahl, weil diese Kenngrösse kurzfristig manipuliert werden kann, indem beispielsweise jegliche Marketinginvestitionen minimiert werden.

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

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

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

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

Für die systematische Steuerung des digitalen Marketings können unterschiedliche Messkategorien und Zieldimensionen berücksichtigt werden. Deren Priorisierung sollte unternehmens- und funktionsspezifisch erfolgen, um dem jeweiligen Bezugsrahmen gerecht zu werden (Siegwart et al., 2010). Sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene kann ein Kennzahlensystem eindimensional (Definition einer Spitzenkennzahl, auch North Star Metric oder Golden Metric genannt) oder mehrdimensional ausgerichtet werden.

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

4. Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge

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

Handlungsempfehlungen

- 1 Insbesondere für Grossunternehmen mit hohen Marketingbudgets ist der Einsatz von Datenanalyse und -visualisierungssoftware (Dashboards) notwendig, um den Marketingerfolg ganzheitlich zu bewerten und strategische Entscheidungen abzuleiten.
- 2 Das Konzept der selektiven Kennzahlen integriert strategische und operativ-taktische Kenngrössen und fördert somit die Strategierealisierung im digitalen Marketing.
- 3 Auf gesamtstrategischer Ebene sollten finanzwirtschaftliche Effizienzkennzahlen immer durch absolute Effektivitätskenngrössen ergänzt werden, um einem kurzfristigen Management vorzubeugen.

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



Quelle: © Adobe Stock

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



Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Weber, 1997.

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

Mit dem Dashboard können sachlogische Zusammenhänge zwischen Treiber- und Ergebniskennzahlen dargestellt werden (Ambler et al., 2004; Reinecke & Geis, 2021). Um eine strategische Top-Down-Sicht mit einer taktisch-operativen Sicht zu harmonisieren, können Marketeers auf das Konzept der selektiven Kennzahlen zurückgreifen (basierend auf Weber, 1997; Reinecke 2004, S.102 f.). Strategiegerechte, sorgfältig ausgewählte Kennzahlen werden durch solche operativen Kennzahlen ergänzt, die die Strategierealisierung in dem jeweiligen digitalen Kanal bzw. Medium fördern. Somit integriert das Konzept stellenspezifische Sichtweisen mit der

(digitalen) Gesamt-Marketingstrategie, legt sachlogische Interdependenzen offen und fördert bewusst den Austausch von Führungskräften und Spezialisten (Reinecke, 2004, S. 235). Im vorliegenden Beispiel (Abbildung 2) wurden drei strategische Erfolgsfaktoren ermittelt und operationalisiert. Die auf Wachstum durch Neukundinnen und -kunden ausgerichtete Strategie wurde um den Qualitätsindikator Kundenzufriedenheit ergänzt, um einem kurzfristigen Management vorzubeugen. Die Strategierealisierung im Online-Store des Unternehmens wird durch die Selektion von drei operativen Steuerungskennzahlen gefördert, die in einem sachlogischen Zusammenhang mit den strategischen Kennzahlen stehen. Das Konzept ließe sich problemlos auf andere Benutzerinnen und Benutzer wie Social-Media-Manager oder Kampagnenmanager übertragen. Zentraler Vorteil ist somit, dass es sowohl organisations- als auch benutzergerecht ist (Reinecke, 2004, S. 235).

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

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

Zusammenfassung

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

Literatur

- Ambler, T., Kokkinaki, F. & Puntoni, S. (2004). Assessing marketing performance: Reasons for metrics Selection. *Journal of Marketing Management*, 20(3).
- Bauer, T., Freundt, T., Gordon, J., Perrey, J. & Spillecke, D. (2016). Marketing performance: How marketers drive profitable growth. John Wiley & Sons.
- Bloom, N., Garicano, L., Sadun, R. & Van Reenen, J. (2014). The distinct effects of information technology and communication technology on firm organization. *Management Science*, 60(12), 2859–2885.
- Chaffey, D. & Patron, M. (2012). From web analytics to digital marketing optimization: Increasing the commercial value of digital analytics. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 14(1), 30–45.
- CMO Survey (2022). <https://cmosurvey.org>
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of marketing*, 75(4), 183–195.
- Hanssens, D. M. & Pauwels, K. H. (2016). Demonstrating the value of marketing. *Journal of Marketing*, 80(6), 173–190.
- Homburg, C., Artz, M. & Wieseke, J. (2012). Marketing performance measurement systems: Does comprehensiveness really improve performance? In *Journal of Marketing* 76(3), 56–77.
- Iacobucci, D., Petrescu, M., Krishen, A. & Bendixen, M. (2019). The state of marketing analytics in research and practice. *Journal of Marketing Analytics*, 7(3), 152–181.
- Kamps, I. & Schetter, D. (2020). *Performance Marketing*. Springer Fachmedien.
- Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C. & Hult, G. T. M. (2016). Assessing performance outcomes in marketing. *Journal of Marketing*, 80(2), 1–20.
- Kingsnorth, S. (2021). In a data-rich world, which metrics should digital marketers focus on?. *Applied Marketing Analytics*, 6(4), 359–365.
- Lamberton, C. & Stephen, A. T. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146–172.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard business review*, 38(4), 24–47.
- Leeflang, P., Wieringa, J. E., Bijmolt, T. H. & Pauwels, K. H. (2016). *Modeling markets*. Springer.
- Lukas Stuber. (2021). Online Marketing Controlling. In *Best Practice in Marketing Presentation*.
- Mizik, N. (2010). The Theory and Practice of myopic management. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 594–611. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.4.594>
- Moe, W. (2014, 4. Mai). Coping with metrics overload. Wharton. <https://magazine.wharton.upenn.edu/digital/coping-with-metrics-overload/>
- Pauwels, K., Ambler, T., Clark, B. H., LaPointe, P., Reibstein, D., Skiera, B., Wierenga, B. & Wiesel, T. (2009). Dashboards as a service: Why, what, how, and what research is needed? *Journal of Service Research*, 12(2), 175–189.
- Petersen, J. A., McAlister, L., Reibstein, D. J., Winer, R. S., Kumar, V. & Atkinson, G. (2009). Choosing the right metrics to maximize profitability and shareholder value. *Journal of Retailing*, 85(1), 95–111.
- Reinecke, S. (2004). *Marketing Performance Management: Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem*. Deutscher Universitätsverlag Wiesbaden.
- Reinecke, S. (2021). Marketing-Controlling: Marketingeffektivität und -effizienz sicherstellen. In R. Eschenbach, J. Baumüller & H. Silber (Hrsg.), *Funktions-Controlling* (303–325), Springer.
- Reinecke, S. & Geis, G. (2021). Kennzahlensysteme in Marketing und Verkauf: Gütekriterien, Grundprinzipien, Implementierung. In C. Zerres (Hrsg.), *Handbuch Marketing-Controlling* (151–177). Springer.
- Reinecke, S. & Tombach, A. (2022). Marketingcontrolling in der Unternehmenspraxis. In W. Becker & P. Ulrich (Hrsg.), *Handbuch Controlling* (179–204). Springer Gabler.
- Reinecke, S. & Wortmann, C. (2018). Google knows it better? In B. Barth, B. B. Flaig, N. Schäubele & M. Tautscher (Hrsg.), *Praxis der Sinus-Milieus®* (193–207). Springer.
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V. & Srivastava, R. K. (2004). Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, 68(4), 76–89. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.68.4.76.42721>
- Saura, J. R., Palos-Sánchez, P. & Cerdá Suárez, L. M. (2017). Understanding the digital marketing environment with KPIs and web analytics. *Future Internet*, 9(4), 76. <https://doi.org/10.3390/fo9040076>
- Sieglwart, H., Reinecke, S. & Sander, S. (2010). *Kennzahlen für die Unternehmensführung*. Haupt.
- Tabesh, P., Mousavidin, E. & Hasani, S. (2019). Implementing big data strategies: A managerial perspective. *Business Horizons*, 62(3), 347–358.
- Tomczak, T., Reinecke, S. & Kuss, A. (2017). *Strategic marketing: Market-oriented corporate and business unit planning*. Springer.
- Verhoef, P. C. & Leeflang, P. S. H. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 73(2), 14–37. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.73.2.14>
- Vollrath, M. D. & Villegas, S. G. (2021). Avoiding digital marketing analytics myopia: Revisiting the customer decision journey as a strategic marketing framework. *Journal of Marketing Analytics*, 10(2), 106–113.
- Weber, J., Kummer, S., Grossklaus, A., Nippel, H. & Warnke, D. (1997). Methodik der Generierung von Logistik-Kennzahlen. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 49(4), 438–454.
- Wedel, M. & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97–121.

Paradigmen- wechsel

bei der Return-on-Marketing-Planung

Die zunehmende Digitalisierung der Medien und die einhergehenden Veränderungen haben die Komplexität der Analyse des Return on Investment als zentralen Nachweis für die Marketingeffizienz gesteigert. Wie sehen aktuelle und zukünftige Lösungen in einer sich immer schneller verändernden technologischen Landschaft aus? Wie stellt man alle Einflussfaktoren auf den Rol und den Einsatz in der Marketingstrategie sicher?

Arne Brekenfeld, René Lamsfuss

Der Return on Investment (RoI) ist der finale Erfolgsfaktor für die Marketingeffizienz im Hinblick auf die Werbe- und Marketingausgaben eines Unternehmens. «Laut einer Umfrage aus dem Oktober 2021 gaben rund 63% der befragten Chief Marketing Officers an, exklusiv für den Markenaufbau im Unternehmen verantwortlich zu sein. Nur 30% gaben an, dies gemeinsam mit anderen Abteilungen zu tun. Im Segment Umsatzwachstum verhält es sich umgekehrt: Nur 27% gaben an, exklusiv darüber zu befinden, weitere 49% arbeiten mit anderen gemeinsam daran» (Statistisches Bundesamt, 2021). Ferner gab mehr als jeder zweite befragte CMO an, exklusiv für die Geschäftsstrategie zuständig zu sein. Damit ist der RoI ein entscheidender Indikator für die Erfolgsmessung. Um den RoI umfassend zu verstehen, ist es wichtig, die Wirkung von Marketing auf das Markenverständnis beim Kunden, insbesondere vor dem Hintergrund der Digitalisierung der Medien und der Veränderung der Gesellschaft, zu analysieren.

Im Hinblick auf die Marketingeffizienz wird immer wieder das Zitat von Henry Ford bemüht: «Ich weiss, die Hälfte meiner Werbung ist hinausgeworfenes Geld. Ich weiss nur nicht, welche Hälfte.» In Zeiten der Digitalisierung und der Möglichkeit, zielgerichtete, auf Konsumentinnen und Konsumenten angepasste Werbung auszuspielen, sollte die Marketingeffizienz deutlich höher als 50% sein. «Marketing-RoI lautet die neue Devise, die sich jeder Marketingexperte zu Herzen nehmen will und jede Unternehmensberatung umzusetzen verspricht» (Fisk, 2007).

Marketingmix-Modelle waren in der Vergangenheit oft eine sehr gerne herangezogene Methode, um die Effizienz von Medieninvestitionen kurzfristig zu messen. «Allerdings sind die meisten Anhänger des Marketing-RoI mit Kurzsichtigkeit geschlagen, da ihr Blick nicht über das analytische Softwareprogramm hinausgeht, das die eingegebenen Daten der Marketing-

ausgaben auf wundersame Weise als Umsatzergebnisse ausspuckt» (Fisk, 2007).

Die kontinuierliche Entstehung neuer Medienkanäle sowie neuer Kommunikationswege von Unternehmen mit den Konsumentinnen und Konsumenten stellt auch das Marketingmix-Modelling vor neue Anforderungen. Während zur Entstehungszeit von Marketingmix-Modellen Werbung fast ausschliesslich in Push-Strategien eingesetzt wurde und persönliche Mundpropaganda der zentrale «Socialkanal» war, sehen sich Werbetreibende heute mit einem komplexen Geflecht von Pull- und Push-Kanälen konfrontiert.

Auch die Konsumentinnen und Konsumenten haben eine Vielzahl von Möglichkeiten, mit dem Unternehmen zu kommunizieren und ihre Meinung auch grösseren Menschengruppen mitzuteilen. Diese Entwicklung bietet Werbetreibenden viele Chancen, ihr Produkt in der Zielgruppe zu platzieren und ihre Marke langfristig aufzubauen. Sie erfordert aber auch eine Anpassung der genutzten Messmethoden.

Das «klassische» Marketingmix-Modelling konzentriert sich neben Faktoren wie Preis, Promotion oder Distribution

Arne Brekenfeld

Chief Strategy Officer
bei Publicis Groupe Deutschland,
Member of the Country Leadership Team
Publicis Groupe Germany
Tel.: +49 (0) 179 5948207
arne.brekenfeld@publicis.com

René Lamsfuss

Chief Analytics Officer
bei Publicis Media Deutschland,
Publicis Groupe Germany
Tel.: 49 (0) 175 8101396
rene.lamsfuss@publicismedia.com

auf die direkte Abverkaufswirkung der Medienkanäle. Im Ergebnis ermittelt ein Marketingmix-Modelling den Beitrag der jeweiligen Kanäle am Abverkauf, den RoI sowie weitere Parameter wie Ad Stock und Sättigungseffekte. Diese Erkenntnisse ermöglichen eine Bewertung der vergangenen Massnahmen sowie eine Optimierung zukünftiger Mediastrategien, wobei in den klassischen Ansätzen der kurzfristige Nutzen im Fokus steht, also über eine Zeitspanne von 4 bis 8 Wochen.

«As such, they often lead to marketing budget allocations biased towards promotional activity: short-run sales respond well to promotions yet are less responsive to media activity – particularly for established brands. This, however, ignores the longer-term perspective: that is, the potential brand-building effects of successful media campaigns on the one hand and the brand-eroding impacts of heavy price discounts on the other» (Cain, 2010).

In Anbetracht der heutigen Kommunikationsmöglichkeiten und der Komplexität der Medialandschaft greift eine Betrachtung nur der direkten Abverkaufswirkung der einzelnen (Paid-) Einflussfaktoren zu kurz. Sie erfordert die Weiterentwicklung des klassischen



Marketingmix-Modellings hin zu einem ganzheitlichen Paid-, Owned- und Earned-Modelling (POEM).

Es geht eben nicht nur um die kurzfristig direkte Wirkung von Medieninvestitionen auf den Abverkauf, sondern es muss vielmehr darum gehen, Konsumentinnen und Konsumenten holistisch zu verstehen, wenn es um den Wirkungsnachweis von Marketinginvestitionen geht.

Zukunft der Messung und Analyse der Marketingeffizienz

Die letzten Jahre waren geprägt durch das Schlagwort Big Data und das Sammeln von Unmengen von Daten, die dann für die Analyse zur Verfügung standen. Das war und ist sicherlich sinnvoll, jedoch geht es nicht um die reine Masse an Daten,

sondern vielmehr darum, die richtigen Daten zu sammeln und zielführend zu analysieren. Der Bundesverband der digitalen Wirtschaft (BVDW) schreibt dazu «Aus Big Data wird Smart Data... Nach dem Motto ‚viel hilft viel‘ unübersichtlich grosse Datenmengen zu generieren, ist jedoch nicht zielführend. Es kommt darauf an, Anwendungen und geeignete Datensätze sinnvoll miteinander zu verbinden» (BVDW, 2022). Vor diesem Hintergrund warnen auch Kritiker wie die Medienprofessorin Danah Boyd vor allzu viel Euphorie. Die Aussagekraft der Daten sei nicht immer so gross, wie die Analysten hofften. «In vielen Fällen werden die Daten nicht nach qualitativen, sondern nach technischen Kriterien gesammelt» (Leitl, 2014).

Es geht also vor allem um die Qualität und die damit verbundene Aussagekraft der Daten. Dabei ist immer zu beachten, dass es nicht um das Analysieren von Daten geht, sondern um die Analyse des Konsum-

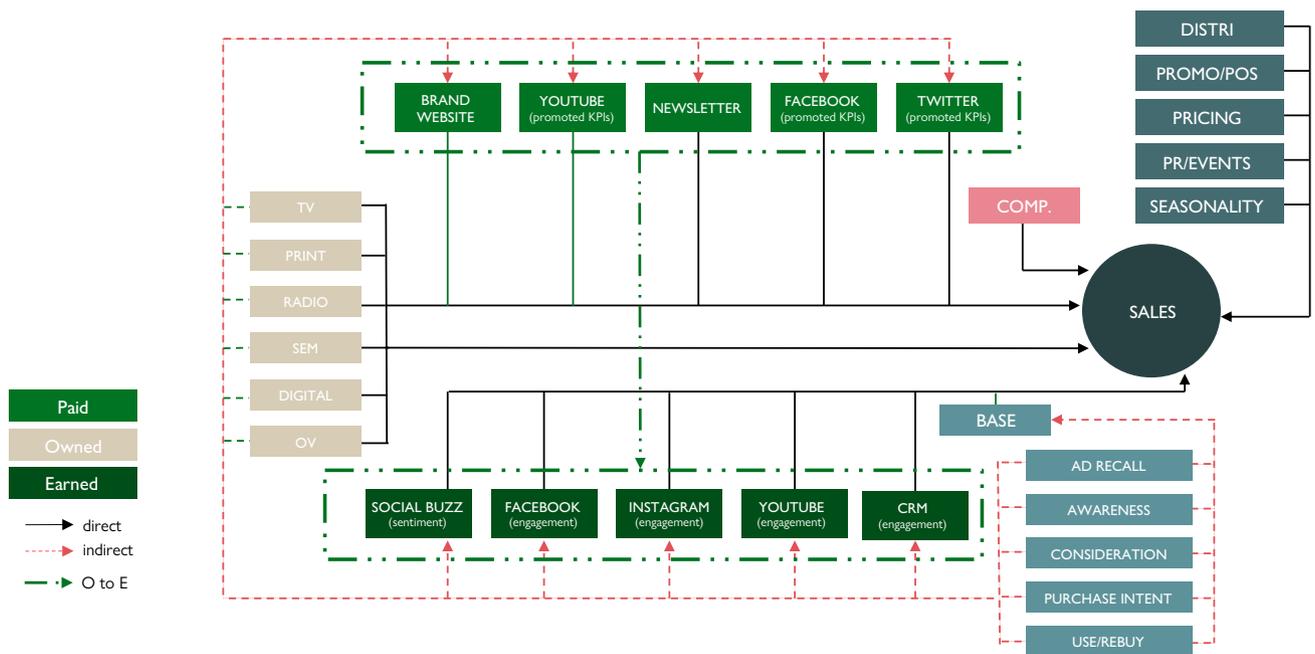
mentenverhaltens, um die Kundschaft und – ja, auch die Nicht-Kundschaft.

Es geht also verkürzt darum, Daten in Informationen, Informationen in Erkenntnisse und diese in Handlungsempfehlungen für mehr Wachstum umzuwandeln.

Das bedeutet, die neuen Möglichkeiten im Bereich der Datenmessung auch einzusetzen. Immer wieder taucht der Begriff Customer- oder Consumer-Centric auf. Dabei blickt man nicht von einer Fragestellung, einer Marke, einem Angebot auf eine Zielgruppe oder Person, sondern tut dies genau andersrum, also aus der Perspektive des einzelnen Konsumierenden.

Es geht darum, die Generationen und deren Mitglieder mit ihren differierenden Lebensmodellen zu analysieren, aber vor allem zu verstehen, wie sie sich im Hinblick auf Marketingbotschaften verhalten und wie Marken ihre Bedürfnisse erfüllen.

Abb. 1: POEM ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung des Return-on-Media- und Marketing-Investments



Quelle: Eigene Darstellung.

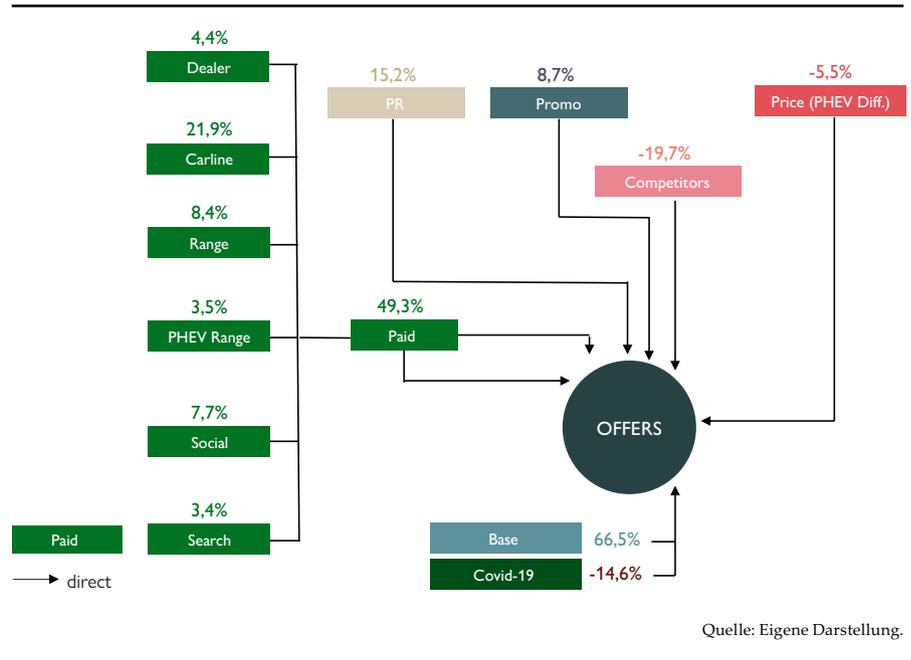
Es lassen sich drei grosse Zukunftsthemen im Bereich Messung und Analyse der Marketingeffizienz herausarbeiten.

1. Ganzheitlicher Modelling-Ansatz – POE-Modelling

Das POE-Modelling (POEM) analysiert neben der Wirkung der Paid-Massnahmen, wie beschrieben, den Einfluss weiterer relevanter Kanäle, wie Websites, Blogs, Apps (Owned) und Instagram, Facebook, Organic Search, Reviews (Earned). Darüber hinaus untersucht ein ganzheitliches POEM indirekte (Media-)Effekte sowie die Stärke der Markenbildung im Hinblick auf den (langfristigen) Abverkauf. Unter indirekten Effekten versteht man den Einfluss von einem Kanal auf den anderen (vgl. Abb. 1).

Ein Beispiel dafür ist das Zusammenspiel von klassischen Kanälen wie TV und Search. In der Regel hat Search in klassischen Modellen einen sehr guten RoI, da viele Consumer Journeys irgendwo Internetrecherche beinhalten. Dementsprechend hoch ist der Beitrag, den ein klassisches Modell Search zuordnen wird. Tatsächlich muss aber die Frage gestellt werden, wodurch die Suche ausgelöst wurde, was also die Treiber hinter Search sind. An dieser Stelle kommt die Analyse der indirekten Effekte ins Spiel: Im ersten Schritt wird der direkte Einfluss von Search auf den Abverkauf evaluiert und im zweiten Schritt dann die Wirkung der anderen Kanäle auf Search. Dadurch wird die «eigene» Wirkung von Search herausgearbeitet sowie der (indirekte) Anteil der weiteren Kanäle an den «Search-Abverkäufen» quantifiziert. Diese Art der Betrachtung hat signifikante Auswirkungen auf die RoI-Berechnung, da sie ermöglicht, dass Abverkäufe auf die zentralen Treiber reallokiert werden. Gleichzeitig eröffnet dieses Vorgehen Erkenntnisse, um Synergieeffekte zwischen Kanälen optimal auszunutzen (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Classic MMM



Zusammenfassung

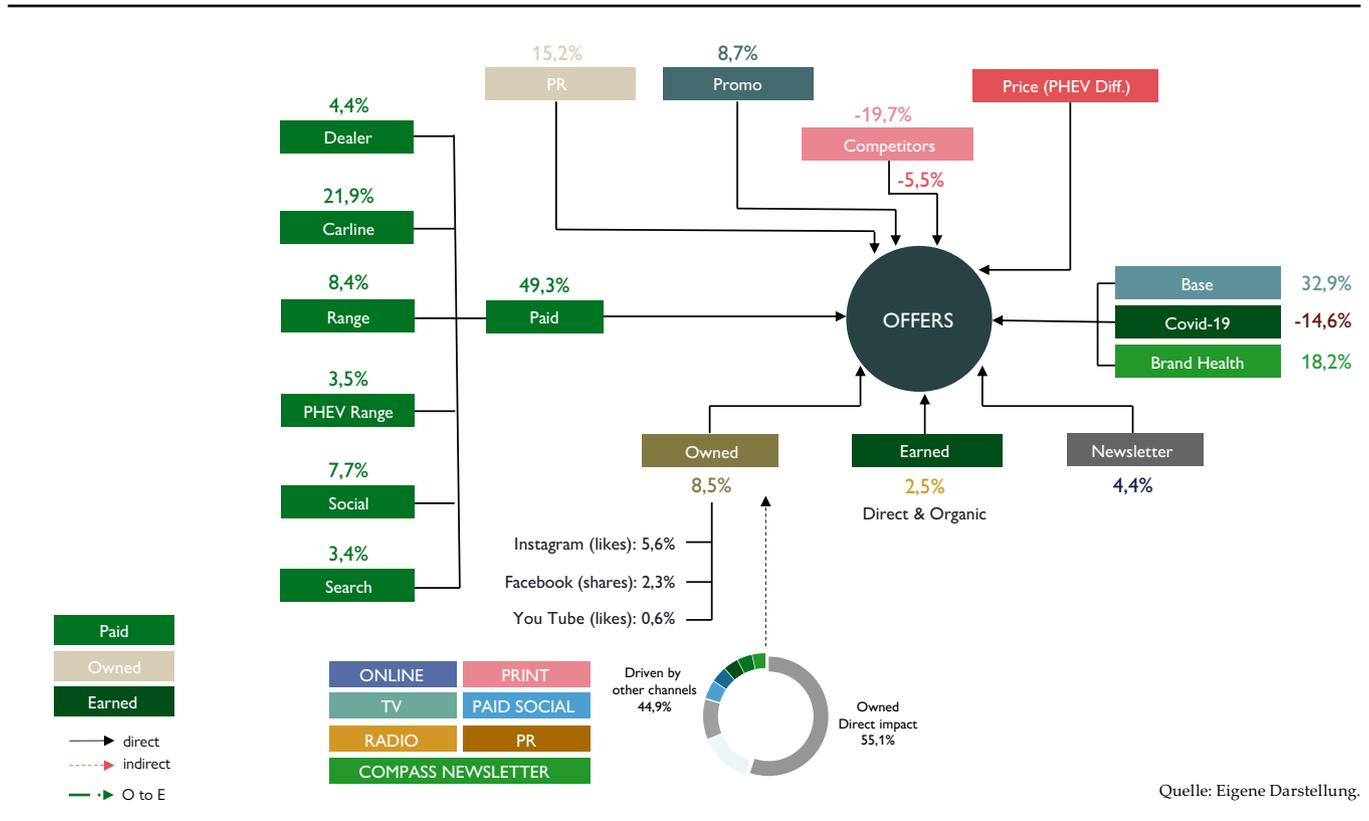
Anhand des Fallbeispiels «Eurowings» wird gezeigt, wie die RoI-Messung des Marketings einem neuen Paradigma folgend zuverlässigere Ergebnisse liefert, indem ein POE-Modell, ein Reverse-Funnel-Ansatz und eine kundenzentrierte crossmediale Aktivierung angewandt werden. Die neuen RoI-Ansätze zur Ermittlung der Marketingeffizienz analysieren die kurz-, mittel- und langfristige Wirkung von Marketingkommunikation und somit eine ganzheitliche Betrachtung in den verschiedenen Medienkanälen. Durch den Einsatz des Reverse Funnel auf Basis dieser ganzheitlichen RoI- und damit auf Marketingeffizienz fokussierten Analyse wird das Wissen über die Käuferinnen und Käufer für die richtige Kommunikationsplanung eingesetzt. Dies ermöglicht es letztendlich, diese Erkenntnisse für die Kampagnenaktivierung in einem crossmedialen Umfeld einzusetzen und fortlaufend zu optimieren.

Ein weiterer Vorteil eines ganzheitlichen Modellingansatzes ist die Integration von Langzeiteffekten durch die Analyse der Markenstärke auf den Abverkauf. Durch die Einbindung von Parametern wie Markenbekanntheit oder Kaufabsicht lässt sich die Werbewirkung auch deutlich über den Kampagnenzeitraum hinaus quantifizieren und ermöglicht eine

realistischere Einschätzung der Gesamtwerbewirkung (vgl. Abb. 3).

«Acknowledging and quantifying these features is crucial to a complete RoI evaluation and a more strategic budget allocation. Measuring the long-run impact of marketing investments requires a focus on the base sales component of

Abb. 3: POEM, einschließlich langfristiger und indirekter Auswirkungen



the marketing mix model. This is simply because any long-term brand-building effects reside in the level or trend component of the sales series and impact the evolution in base sales over time. The ability to uncover these effects depends crucially on the data and choice of econometric methodology used» (Cain, 2010, S. 94–95).

Der POE-Modelling-Ansatz liefert aufgrund seines ganzheitlichen Vorgehens nicht nur ein deutlich klareres Bild über die komplette Kommunikationsleistung, sondern ermöglicht auch eine zielgerichtete Optimierung und Prognose zukünftiger Kampagnen. Mittels eines Forecasttools lassen sich zukünftige Mediaplanszenarien unter Berücksichtigung von Synergieeffekten und Langzeitwirkung simulieren und miteinander vergleichen.

2. Der Reverse Funnel

Der Reverse-Funnel-Ansatz ist eine Erweiterung bzw. Optimierung des hinlänglich bekannten AIDA-Prinzips. Es geht immer noch darum, Interessenten zu finden und diese mit dem werbetreibenden Unternehmen in Verbindung zu bringen und im besten Fall als Kundschaft zu konvertieren. Der Unterschied besteht in der Nutzung der vorhandenen Daten und Erkenntnisse. Im Kern geht es darum, eben nicht mehr ausschliesslich Marketing-Zielgruppen in Media-Zielgruppen zu überführen, sondern sich das Wissen über die eigene Kundschaft zunutze zu machen. Die Kundschaft und ihre individuelle Customer Journey stehen im Mittelpunkt dieses Ansatzes. Ziel ist es, zum einen den Upper-, Mid- und Lower-Funnel zu verknüpfen und zum andern die Analyse umzudrehen,

indem eben nicht nach dem Trichterprinzip geschaut wird, was ist oben reingeworfen worden und was kommt am Ende unten heraus. Der Reverse Funnel geht genau andersherum vor, d.h. es wird rückwärts analysiert. Dabei spielen First-Party-Daten, also Daten über die einzelne Kundin und den einzelnen Kunden – und auch Nicht-Kundinnen und -Kunden – eine wichtige Rolle.

In den letzten Jahren wurde das Thema CRM eher stiefmütterlich behandelt, 2018 haben nach Eurostat gerade einmal 26% der Unternehmen mit mehr als 10 Mitarbeitenden CRM-Lösungen eingesetzt. Bis dato haben sie dies häufig auf reines E-Mail-Marketing reduziert (Eurostat, 2018). 2022 ist der Anteil laut Statistischem Bundesamt auf 44% gestiegen (Statistisches Bundesamt, 2021). Angesichts der aktuellen Diskussion rund um das Thema

«Cookieless World» und Customer-Data-Plattformen (CDP) und der damit verbundenen Marketingeffizienz erwacht CRM aus dem Dornröschenschlaf, weil man erkannt hat, wie wichtig und wie wertvoll diese sogenannten First-Party-Daten für die Aktivierung von (potenzieller) Kundschaft sind.

Ziel des Reverse-Funnel-Ansatzes ist es, auf Basis von Attributionsmodellierung und Machine-Learning die Datenquellen zu orchestrieren und zu skalieren, um die entsprechenden Look-alikes zu finden. Dies geschieht, indem nach Profilen von Personen gesucht wird, die den bekannten Profilen sehr ähnlich sind. Dazu bedient man sich aus dem Pool der vorhandenen First-Party-Daten – u.a. dem CRM – oder nutzt Informationen, die aus anderen Systemen wie z.B. Marketing-Automation zur Verfügung stehen. Man verwendet also nicht nur Kundschaft, sondern auch Prospects, die Daten hinterlassen haben. Entweder, weil sie sich für einen geschützten Bereich registriert haben, an einer Werbeaktion teilgenommen und ein Whitepaper heruntergeladen haben oder sich ganz klassisch für einen Newsletter angemeldet oder an einer Promotion teilgenommen haben. Mit dieser Systematik erhält man ein detaillierteres Bild von realen Menschen und kann dann viel genauer und granularer nach Personen suchen, die dem ähnlich sind, um am Ende des Tages mehr Sales zu generieren.

Man möchte also nicht nur wissen, mit wem (Demografie) man es zu tun hat, sondern auch, was diese Person antreibt (Verhalten) und welche Trigger und Call-to-Action es braucht, um diese Personen zu aktivieren. So hat eine Reverse-Funnel-Fallstudie mit einem deutschen Premium-Automobilhersteller gezeigt, dass die meisten Autokäufer dann «in-Market» sind, wenn sich ihr Leben verändert hat – Heirat, Scheidung, Kinder, Beförderung, Pensionierung. Ziel ist es, genau diese Trigger zu finden und in der Kommunikation einzusetzen. Das bedeutet eben auch, dass der Reverse-Funnel-Ansatz

nicht nur die Zielgruppen an sich betrifft, sondern auch den Content und ggf. das Angebotsportfolio beeinflusst.

Mit dem Reverse-Funnel-Ansatz schlägt man mindestens drei Fliegen mit einer Klappe: Man reduziert die Streuverluste in der Kommunikation, weil man viel genauer auf die Zielgruppe aussteuert. Man ist deutlich effektiver, weil Content und/oder der Call-to-Action (CTA) optimaler auf die Zielgruppen abgestimmt sind. Und man ist effizienter, weil Kanäle anders genutzt und Content zielgerichteter oder dynamisch produziert werden kann.

Mit dem Reverse Funnel steht ein Ansatz zur Verfügung, der nicht nur digitale Touchpoints berücksichtigt, sondern eine ganzheitliche Betrachtung ermöglicht. Dieses Verfahren wird dabei nicht oder nicht nur für die Ex-post-Analyse, sondern vor allen Dingen für die Prognose, das Forecasting, eingesetzt. Dabei werden

Kernthesen

Was sind also neue Perspektiven und Methoden im Rahmen der Bewertung des Return on Investment?

Neue Perspektiven und Methoden sind ...

- 1 POE-Modelling – für eine ganzheitliche Betrachtung des Return on Investment in Bezug auf die Marketinginvestitionen.
- 2 Der Reverse Funnel – für eine output- und nicht inputorientierte Marketingplanung.
- 3 Kundenzentrierte crossmediale Aktivierung und Optimierung für eine skalierte, personalisierte Marketingkommunikation.

sowohl Business-KPI, z.B. Anfragen oder Absatz, als auch Kommunikations-KPI wie Werbeerinnerung oder Markenwerte und Media-KPI wie Reichweite oder Viability in einem crossmedialen Umfeld erfasst, analysiert und für die Strategie und Planung zur Verfügung gestellt. Wichtig ist nur, dass man für die Zielgruppe relevante Use-Cases entwickelt, die echte Mehrwerte bieten, um aus der Masse der werbetreibenden Unternehmen und den damit verbundenen Botschaften herauszustechen. Reverse Funnel unterstützt somit die inhaltliche Orchestrierung der Customer Journey und verbessert die Chance auf einen höheren ROI durch die zusätzliche Nutzung von CRM- und Kundendaten.

3. Steigerung des ROI durch eine kundenzentrierte crossmediale Aktivierung und Optimierung

Vor 10 Jahren befasste man sich bei TV noch mit der verhältnismässig trivialen Frage des Empfangsweges, also Antenne, Kabel oder Satellit. Und das Programm war weitgehend linear. Heute reden wir über TV, CTV, ATV, Online-Video, Mediatheken, OTT usw. Und es sind nicht nur die technologischen Veränderungen, sondern auch die Möglichkeiten in den Medien selbst, mit neuen Formaten und Innovationen zu punkten. Die Basis für viele Analysen ist die repräsentative Erfassung der Medienkontakte in einem crossmedialen Umfeld. Hierfür sind vor allen Dingen Single-Source-Panel, die TV, Digital und andere Medienkanäle messen, von grosser Bedeutung. In Deutschland ist dies insbesondere das GfK GXL Panel. Dieses Panel ermöglicht es, auf Basis von Cookie-, Device- oder Panelisten-Identifikation, die Synchronisierung eines Identifiers durchzuführen. Durch diesen Ansatz werden die Mediennutzungsinformationen auf Personenebene datenschutzkonform mit dem Publicis Datenbanksystem täglich synchronisiert. Damit dient diese Daten-

quelle mit mehr als 19 000 Personen als Trainings- und Lerndatensatz für das Publicis Datenbanksystem mit mehr als 100 Millionen qualifizierten Device-, Cookie- und deterministischen Identifiern zur Attribution des Mediennutzungsverhalten.

Der Erfolg der Analyse von Daten ist dann greifbar, wenn die Erkenntnisse aktiviert bzw. nutzbar gemacht werden können. Damit ist es entscheidend, die Erkenntnisse rund um eine ID zu orchestrieren. Die ID steht damit für den höchsten Detailgrad einer Person. Damit ergeben sich neue Möglichkeiten in den Kommunikationsmassnahmen wie z.B. dynamischer Content. Wir kommen damit dem heiligen Gral der Marketingkommunikation einen grossen Schritt näher, nämlich der skalierten personalisierten Ansprache.

Dieser Predictive-Analytics-Ansatz erstellt für den Gesamtdatensatz die Medien- bzw. Werbekontaktwahrscheinlichkeiten und nutzt diese für die crossmediale Aktivierung. Dieses Verfahren setzen wir seit 2015 ein und haben seitdem mehr als Tausend Kampagnen in Deutschland ausgesteuert. Es wurde ein Effizienzgewinn im Vergleich zu einer konventionell ausgelieferten Kampagne von im Schnitt mehr als 20% auf das ein-

gesetzte Mediabudget erzielt. Dabei werden in Zukunft nicht mehr nur die klassischen Media-KPI, z.B. Nettoreichweite oder Kontaktklassen und Marken-KPIs wie Brand-Awareness oder Consideration eine wichtige Rolle spielen, sondern neue Kennzahlen, die die Aufmerksamkeit im Hinblick auf die Werbebotschaft auslösen, sogenannte Attention-Metrics und Mental Availability, d.h. wie stark die Marke im Bewusstsein der Konsumentinnen und Konsumenten verankert ist.

Eurowings – ein Roll-fokussierter Ansatz für mehr Effizienz und Effektivität im Marketing

Für den Kunden Eurowings haben wir uns genau dieser drei skizzierten Herausforderungen angenommen und ein entsprechendes Analyse- und Aktivierungssystem entwickelt, welches kontinuierlich die Effizienz und Effektivität der Marketinginvestitionen im Blick hat, und zwar vor, während, als auch nach der Kampagne. Dabei setzt Eurowings auf die Bausteine POEM, den Reverse Funnel und die Aktivierung der Massnahmen auf Basis von Segmenten und Personas in einem crossmedialen Umfeld.

Für den bestmöglichen Einsatz der Marketinginvestitionen haben wir eine valide und verlässliche Data- und Analyseplattform aufgebaut, die vom Forecasting über die Aktivierung bis hin zur Messung und Optimierung alle relevanten Metriken misst und analysiert (Dirk Otto, Marketing Eurowings Aviation).

Ziel ist es, die KPIs im Fokus zu haben, die für den Erfolg der Marketingkampagnen stehen. Dieses sind Flugbuchung (Sales), Aufruf der Buchungsseite, Consideration und Ad Awareness.

Wie schon im Reverse-Funnel-Modell beschrieben, stehen die Kundschaft und ihre individuelle Customer Journey im Mittelpunkt. Für Eurowings war das essenzielle Ziel, zum einen den Upper-, Mid- und Lower-Funnel zu verknüpfen, und zum anderen die Analyse eben umzudrehen. Dabei wird nicht nach dem Trichterprinzip geschaut, was wird oben an Marketinginvestitionen reingeworfen und kommt am Ende unten heraus. Mit dem Eurowings Reverse Funnel gehen wir andersherum vor, also es wird rückwärts analysiert. Damit haben wir einen neuen Level des Attributionsmodellings entwickelt (vgl. Abb. 4).

Auf Basis eines POEM-Ansatzes werden die direkten und indirekten Einflüsse der Kommunikationsmassnahmen und die Auswirkungen der Markenwerte sowie weiterer externer Einflüsse auf die Buchung analysiert und identifiziert. Ein entsprechendes Forecasting-System ermöglicht den Einfluss jeder Funnel-Stufe im Verlauf.

Dabei wird das Forecasting durch ein sogenanntes Baselinemodell auf Tagesbasis ergänzt, welches die Kampagneneffekte (IST-Werte) ermittelt. Da häufig Kampagnen parallel laufen, werden die durch das Baselinemodell ermittelten Ist-Werte im nächsten Schritt auf einzelne Kampagnen verteilt. Diese Kampagneneffekte werden monatlich

Handlungsempfehlungen

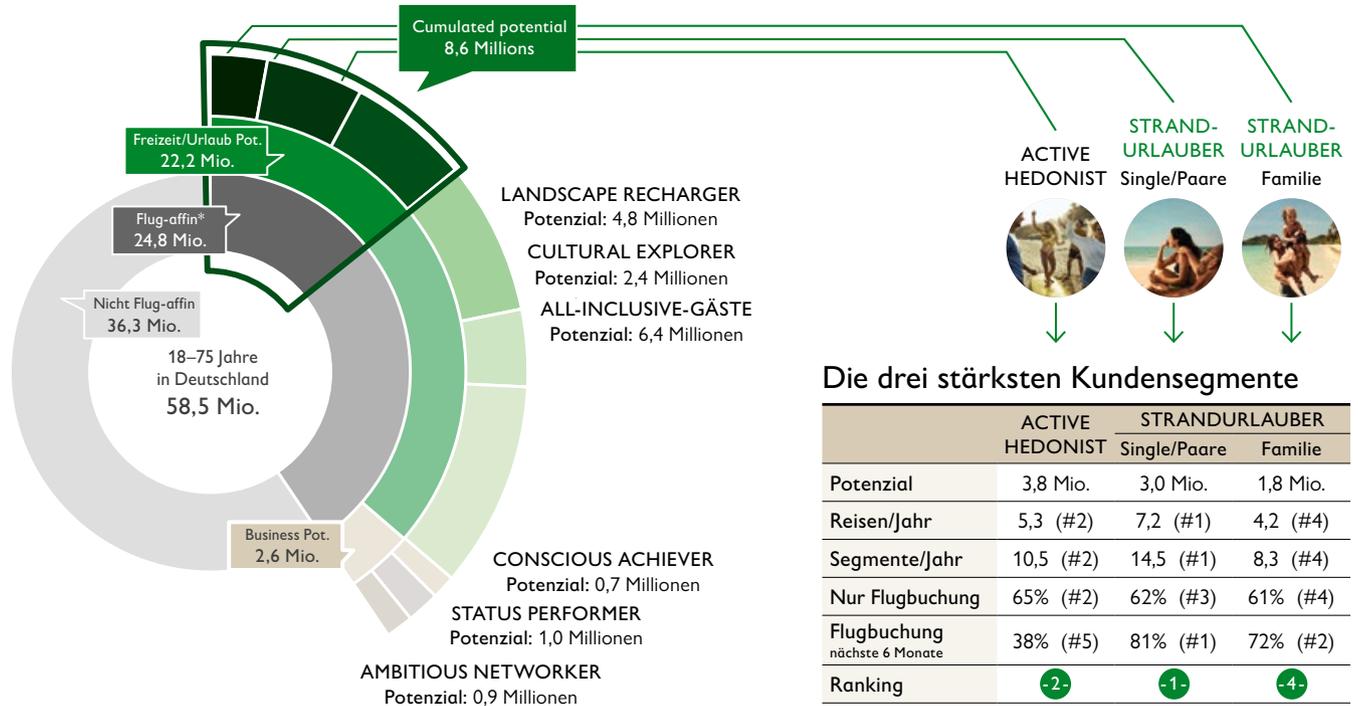
- 1 Marketinginvestitionen sind eine wesentliche Grundlage für den Erfolg von Marken und damit ist der Rol die Basis für die Effizienzmessung.
- 2 Wichtig ist eine holistische Betrachtung des Rol, damit nicht nur der kurzfristige Einfluss von Kommunikation gemessen wird, sondern auch die mittel- und langfristigen Effekte, bezogen auf die Markenwerte.
- 3 Die Ergebnisse aus einem solchen ganzheitlichen Ansatz ermöglichen den Einsatz des Reverse Funnel für eine optimale Kommunikationsplanung und damit für eine crossmediale Kampagnenaktivierung und -optimierung.
- 4 Eine solche Herangehensweise ermöglicht nicht nur eine Steigerung der Effizienz, sondern auch der Effektivität der Marketinginvestitionen.

Abb. 4: Segmentierung der Eurowings-Kunden



Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 5: Consumer-Centric-Aktivierung der Kunden in den Segmenten



* 25 Mio. Flug-affine Reisende zwischen 18–75 Jahre, die in den letzten 12 Monaten geflogen sind oder planen, in den nächsten 12 Monaten zu fliegen. Quelle: Eurowings DE Market Segmentation, August 2022 (n = 9996).

dem zuvor erstellten Forecast gegenübergestellt und für die Bewertung und Optimierung genutzt.

Durch den datengestützten Ansatz konnte der RoI um 13,9% gesteigert werden. Durch den Reverse-Funnel-Ansatz und die kontinuierliche Bewertung der kurz- und langfristigen Marketingeffekte ermöglicht dieser Einsatz eine Markenführung, die den Markenwert kontinuier-

lich im Hinblick auf die individuelle Consumer Journey mit dem Ziel der Flugbuchung bewertet (vgl. Abb. 5 & 6).

Mit den neuen Methoden lässt sich nicht nur der RoI der Marketinginvestitionen sowohl kurz-, wie langfristig ermitteln. Über den Reverse Funnel und die Aktivierung in einem crossmedialen Umfeld auf Basis eines Customer-Centric-Ansatzes verändert man die Perspektive im

Marketing. Dieser Perspektivwechsel bedeutet, dass man nicht von der Marke oder dem Angebot auf die Kundschaft schaut, sondern die Perspektive der einzelnen Kundin und des einzelnen Kunden auf die Marke oder das Angebot einnimmt. Damit kann kundenspezifisch analysiert, aktiviert und optimiert werden. Hier wird der Ansatz um einen ID-zentrierten Segmentationsansatz ergänzt (vgl. Abb. 7 & 8).

Abb. 6: Der Reverse Funnel – Marketing einmal rückwärts gedacht

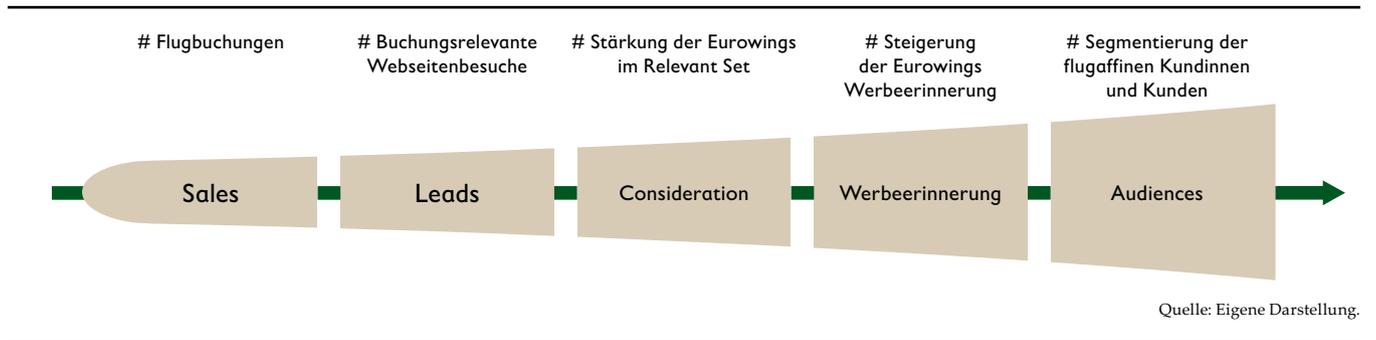


Abb. 7: Einfluss Paid & Owned Media auf BRVs: kurzfristig & langfristig

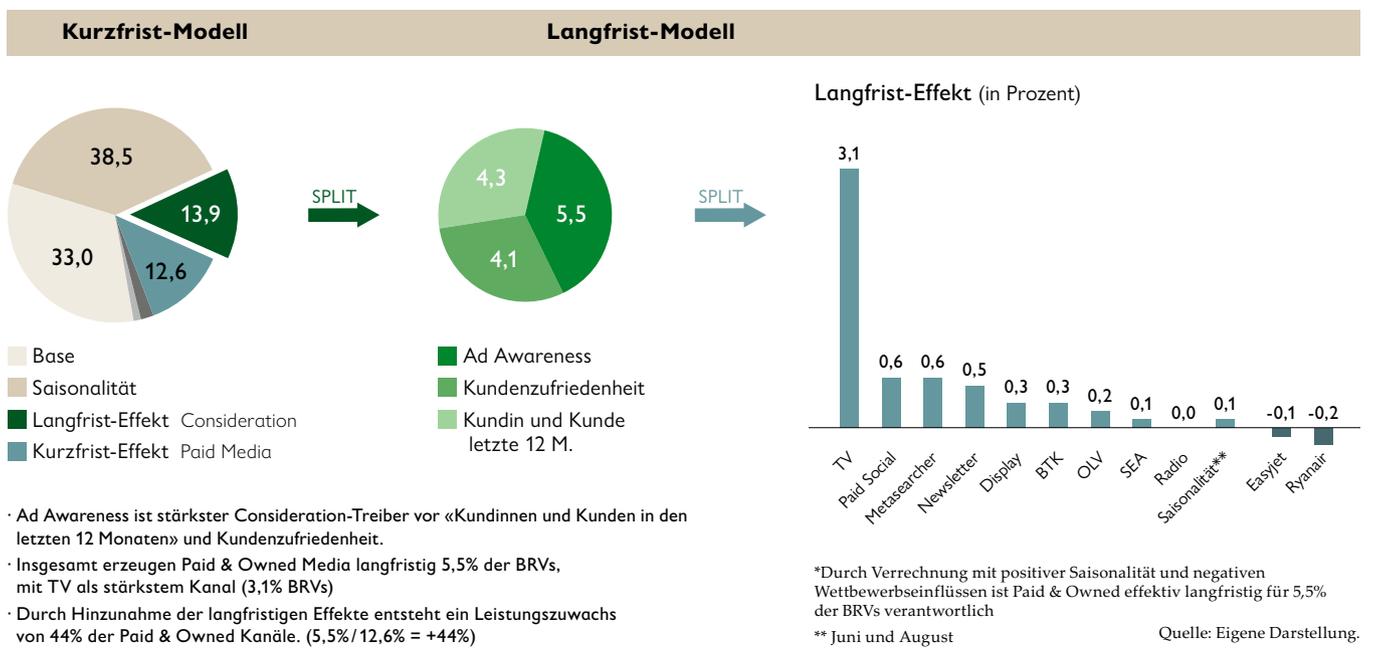
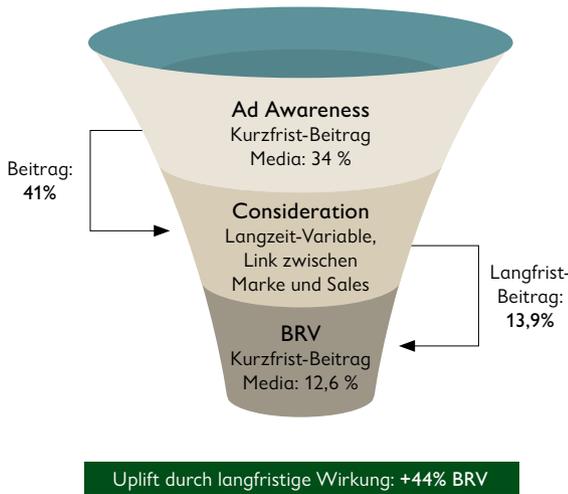


Abb. 8: Media wirkt sowohl kurz- als auch langfristig auf die Leads



Quelle: Eigene Darstellung.

Literatur

BVDW. (2022). Aus Big Data wird Smart Data. Bundesverband Digitale Wirtschaft. <https://www.bvdw.org/themen/data-economy/big-data-smart-data>

Cain, P. M. (2010). Marketing mix modelling and return on investment. Taken from integrated brand marketing and measuring returns. Timberlake Consultancy. <http://www.timberlake-consultancy.com/mainWebsite/pdf/marketing-mix-modelling-and-return-on-investment.pdf>

Eurostat. (2018, 13. Dezember). Cloud computing services used by more than one out of four enterprises in the EU. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9447642/9-13122018-BP-EN.pdf/731844ac-86ad-4095-b188-e03f9f713235>

Fisk, P. (2007). Marketing genie. Wiley-VCH Verlag

Leitl, M. (2014). Was ist Big Data? Harvard Business Manager Edition, 4(2014): Leitl, M. (2014). Was ist Big Data? Harvard Business Manager Edition 4/2014: Big Data, manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, 13. <https://www.manager-magazin.de/harvard/print/hme/index-2014-4.html>

Statistisches Bundesamt. (2021, Oktober). Verantwortlichkeiten von Chief Marketing Officers (CMOs) in Unternehmen im Jahr 2021. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1269800/umfrage/verantwortlichkeiten-von-chief-marketing-officers-cmos-in-unternehmen/>

Statistisches Bundesamt. (2021, Dezember). Einsatz von CRM-Software in Unternehmen nach Betriebsgröße. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/4014/umfrage/einsatz-von-crm-software-in-unternehmen-nach-betriebsgroesse/>



Universität St. Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight

Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte

Machen Sie mit der Weiterbildung in Marketing, Sales oder Kommunikation einen weiteren Karriereschritt.

Bestens gewappnet für Ihre Zukunft

mit einer Weiterbildung am Institut für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen (HSG), einer der führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas.

Unsere berufsbegleitenden Intensivseminare sowie unsere Programme mit den anerkannten Abschlüssen Diploma of Advanced Studies (DAS) oder Certificate of Advanced Studies (CAS) bieten durch ihren modularen Aufbau höchste Flexibilität neben Ihrem Beruf.



+ 41 71 224 71 70

imc.unisg.ch/weiterbildung

Management im Cockpit

Dashboards für den Marketingerfolg

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, das verfügbare Marketingbudget bestmöglich einzusetzen, um die postulierten Marketingziele zu erreichen. Gut konzipierte Dashboards tragen dazu bei, das Erreichen dieser Ziele transparent im Blick zu behalten, potenzielle Stärken und Schwächen frühzeitig zu erkennen und geeignete Massnahmen abzuleiten.

Dr. Gerold Geis

Marketingausgaben begründen in vielen Unternehmen einen erheblichen Kostenfaktor. Im deutschsprachigen Raum werden zwischen 4 und 15 Prozent des Umsatzes für das Marketing verwendet. In einigen Branchen wie z.B. im Konsumgüterbereich fallen diese Anteile noch deutlich höher aus: z.B. 30% bei Red Bull, 25% bei Henkel (Lindner, 2021). Gleichzeitig trägt das Erreichen der Marketingziele massgeblich zum Unternehmenserfolg bei (Kotler et al., 2020). Daher ist es zentral, die verfügbaren Mittel effektiv und effizient einzusetzen, das Erreichen der Marketingziele zu überwachen und das Vorgehen zur Zielerreichung zu steuern (u.a. Reinecke & Geis, 2021; Hanssens & Pauwels, 2016; Mintz & Currim, 2013). Es überrascht somit nicht, dass der Druck auf die Marketingabteilungen seit Jahren kontinuierlich wächst, den Erfolg der durchgeführten Aktivitäten zu belegen (u.a. Reinecke & Tombach, 2021; Hanssens & Pauwels, 2016; Rust et al., 2004).

Allerdings gestaltet sich die Erfüllung dieser Aufgabe alles andere als trivial. Im Marketing werden häufig mehrere Marktbearbeitungsziele parallel verfolgt (Reinecke & Tombach, 2021; Zywiets, 2021). So können einige Aktivitäten darauf abzielen, kurzfristig Leads zu generieren, während andere langfristig die Marke stärken sollen. Zudem hängt der Erfolg im Marketing von einer Vielzahl interner und externer Einflussfaktoren ab, wie beispielweise von den genutzten Marketinginstrumenten, der Zusammenarbeit mit dem Vertrieb, Veränderungen im Käuferverhalten oder Kampagnen der Konkurrenz. Reinecke & Tombach (2021) zeigen, dass vor allem der Ursache-Wirkungs-Nachweis einzelner Marketingmassnahmen sowie die Messbarkeit des Marketingerfolgs Unternehmen im Marketingcontrolling vor grosse Herausforderungen stellen, aber auch fehlendes Know-how bzw. Ressourcen bezüglich Datenauswertung und -interpretation. Unternehmen sehen sich häufig mit einer Flut von Daten konfrontiert, die aus unterschiedlichen Quellsystemen (z.B. CRM-Datenbanken, Finanz- und Rechnungswesen, Google Analytics, Marktforschung etc.) stammen (Neugebauer, 2016). Trotz vorhandener nutzerfreundlicher Analytics Tools wie Power BI oder Tableau liegt die Schwierigkeit weiterhin darin, diese Daten so zueinander in Bezug zu setzen und mit übergeordneten Zielen zu verknüpfen, dass sich aussagekräftige und steuerungsrelevante Zusammenhänge erkennen lassen.

Dashboards können einen Beitrag leisten, um diese Herausforderungen zu bewältigen. Richtig gestaltet, helfen sie, die Marketingziele transparent zu überwachen, potenzielle Stärken und Schwächen rechtzeitig zu erkennen und geeignete Massnahmen abzuleiten. Bei der Konzeption sind jedoch ein paar Aspekte zu beachten, damit Dashboards wirklich aussagekräftige und relevante Daten liefern (Reinecke & Geis, 2021).



Dr. Gerold Geis
Geschäftsführer bei der MPM St. Gallen AG
sowie Lehrbeauftragter an der
Universität St. Gallen (HSG)
Tel.: +41 (0) 71 2451453
gerold.geis@mpm-sg.ch
www.mpm-sg.ch

Hier setzt der vorliegende Artikel an. Zunächst wird der Nutzen von Dashboards für Unternehmen verdeutlicht. Anschliessend werden Anforderungen aufgezeigt, die bei der Konzeption eines Dashboards berücksichtigt werden sollten, und es wird ein geeignetes Vorgehen zur Erstellung von Dashboards präsentiert. Am Ende des Artikels wird ein konkretes Marketingdashboard vorgestellt, das die wesentlichen Inhalte des Artikels anhand eines Praxisbeispiels veranschaulicht.

Analog zum Cockpit in einem Flugzeug visualisiert ein Dashboard in verdichteter Form die zentralen Ziele und Einflussgrössen zu einer bestimmten Fragestellung (s. Abb. 1). Derartige Fragestellungen können so vielfältig sein wie die Themenbereiche im Marketing. Sie reichen von strategischen Aspekten wie dem Brand-Monitoring, über die Steuerung eines Geschäftsbereichs, das Controlling von Marketingaktivitäten oder -kanälen, das Kampagnen-Tracking, dem Launch neuer Produkte bis hin zum Monitoring einzelner Social-Media-Aktivitäten (u.a. Reinecke & Geis, 2021; Friedman, 2021; Erkollar & Oberer, 2017; Geis, 2003; Asselin, 2022).

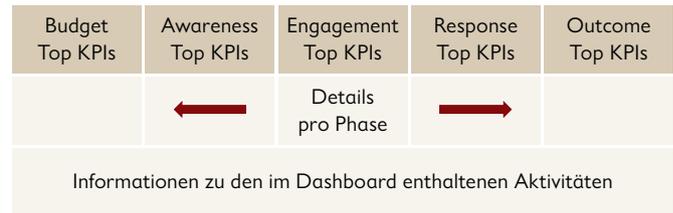
Meist sind Dashboards so angelegt, dass die relevanten Informationen auf einen Blick ersichtlich sind und Platz auf einer Seite bzw. in einer Bildschirmansicht finden (Jacobs & Hensel-Börner, 2020; Tokola et al., 2016). Die Darstellung der integrierten Kennzahlen in Diagrammen und das Aufzeigen von Trends tragen dazu bei, vorhandene Muster intuitiv zu erkennen und Entwicklungen einzuschätzen (Morellon & Geis, 2022). Bei Bedarf können vertiefende Informationen in zusätzlichen Ansichten angeordnet werden, die sich in digitalen Anwendungen z.B. über einen Drilldown aufrufen lassen.

Abb. 1: Schematischer Aufbau von Dashboards – Anschauungsbeispiele

Variante 1: Zielgrößen in der Mitte



Variante 2: Darstellung nach Phasen



Quelle: Eigene Darstellung.

Wie Marketingdashboards helfen können

Der Nutzen von Marketingdashboards manifestiert sich in fünffacher Hinsicht (Simons, 2000; Morellon & Geis, 2021):

#1 Strukturierter Überblick

Der Fokus auf wichtige Kennzahlen erlaubt es, einen Überblick über den eigenen Verantwortungsbereich zu erhalten, den Fortschritt bei der Zielerreichung zu überwachen, die wichtigsten Einflussgrößen auf den Marketingerfolg im Blick zu haben, Trends einzuschätzen und Fehlentwicklungen zu erkennen (Horváth & Partners, 2016).

#2 Ursachenanalyse und Frühwarnung

Der Einbezug geeigneter Treibergrößen fördert das Verständnis, welche Faktoren das Erreichen der Marketingziele begünstigen bzw. behindern. Kausalzusammenhänge können auf einen Blick erfasst werden (Horváth & Partners, 2016). Idealerweise werden

Zusammenfassung

Marketingabteilungen müssen verstärkt die Effektivität und Effizienz ihrer Aktivitäten belegen. Der vorliegende Artikel verdeutlicht, wie Dashboards Unternehmen helfen können, diese Herausforderungen zu bewältigen und gibt Hinweise, die für eine erfolgreiche Erstellung von Dashboards beachtet werden sollten. Abschliessend wird ein Marketingdashboard vorgestellt, das die wesentlichen Inhalte des Artikels an einem konkreten Beispiel veranschaulicht.

zusätzlich Kennzahlen im Dashboard berücksichtigt, die als Frühwarnindikatoren auf Entwicklungen hinweisen, bevor sich diese in den übergeordneten Zielen niederschlagen.

#3 Entscheidungsunterstützung

Durch den Überblick und die Interpretation der beeinflussenden Faktoren lassen sich Entscheidungen unterstützen. Die Kennzahlen lenken dabei die Aufmerksamkeit auf zentrale Sachverhalte. Sie stellen in der Regel aber nur einen Ausschnitt der gesamten Wirklichkeit dar – nicht alles lässt sich mit Kennzahlen messen – und bedürfen somit einer weitergehenden Interpretation (Reinecke & Geis, 2021). Ein Dashboard kann demnach dabei helfen, Lösungen zu finden. Es kann diese aber nicht selbstständig definieren.

#4 Vereinfachung der Kommunikation

Ein Dashboard schafft einen strukturierten Rahmen für eine faktenbasierte und massnahmenorientierte Diskussion und Analyse mit betroffenen Stakeholdern (Zurawski et al., 2021), sei es abteilungsintern (z.B. Steuerung einer Kampagne), hierarchieübergreifend (z.B. Kommunikation der Zielerreichung an die Geschäftsführung) oder funktionsübergreifend (z.B. Koordination von Marketing und Vertrieb im Rahmen einer Omni-Channel-Strategie).

#5 Motivation

Ein geeignetes Dashboard kann zur intrinsischen Motivation der Nutzerinnen und Nutzer beitragen, indem es diesen eine fundierte, aktuelle Informationsbasis bereitstellt und somit ihre Entscheidungskompetenz erhöht bzw. Erfolge sichtbar macht. Die extrinsische Motivation wird dann gefördert, wenn die integrierten Ziele und deren Erreichung mit einem Anreizsystem gekoppelt sind.

Worauf Unternehmen bei der Konzeption achten sollten

Allerdings müssen Unternehmen bei der Gestaltung eines Dashboards ein paar zentrale Aspekte berücksichtigen. Sonst besteht die Gefahr, dass es sich bei dem Dashboard lediglich um eine Ansammlung wenig aussagekräftiger Kennzahlen und Grafiken handelt, die nicht wirklich entscheidungsrelevant sind (s. hierzu auch Reinecke & Geis, 2021; Siegwart et al., 2010; Reinecke, 2004).

#1 Strategiebezug und Fokus

Im Vorfeld der Konzeption sind Zweck und Geltungsbereich eines Dashboards klar abzugrenzen (Reinecke & Janz, 2007). Dies bedeutet, es ist festzulegen, welche Fragen in einem Dashboard beantwortet werden sollen, aber auch welche nicht. Die Erstellung eines Dashboards setzt ein fundiertes Verständnis der verfolgten Marketingziele voraus sowie der Strategie, wie diese erreicht werden sollen. Ziele und Strategie geben den Rahmen vor für die Auswahl und Gewichtung der zu integrierenden Kennzahlen. Die Inhalte eines Dashboards sind nicht fix vorgegeben, sondern müssen auf die eigenen Unternehmensbedürfnisse angepasst werden und sind in regelmässigen Abständen kritisch zu hinterfragen. Um eine intuitive Interpretation zu ermöglichen und um den Fokus auf das Wesentliche zu legen, sollten zudem nicht zu viele Kennzahlen in einem Dashboard erscheinen (Miller, 1956; Zurawski et al., 2021).

#2 Konsistenter und systematischer Aufbau

Ein konsistenter Aufbau des Dashboards sorgt dafür, dass Inhalte nicht willkürlich oder nach Datenverfügbarkeit zusammengestellt werden, sondern dass dieser einer klaren Logik folgt und eine ganzheitliche Analyse der Fragestellung ermöglicht. Dies gelingt durch die Wahl eines geeigneten Rahmenmodells zur Strukturierung der Kennzahlen (Hanssens & Pauwels, 2016). Je nach Fragestellung könnte dies z.B. der aufgabenorientierte Ansatz, die Phasen der Customer Journey, der Marketingmix, die Balanced Scorecard oder auch ein unternehmensspezifisches Modell sein. Die Wahl eines zweckdienlichen Rahmenmodells stellt sicher, dass Kennzahlen systematisch ausgewählt werden und kein zentraler Aspekt vergessen wird.

Zudem sollte darauf geachtet werden, dass neben den übergeordneten Zielgrössen (z.B. Umsatz, Deckungsbeitrag) auch vorgelagerte Einflussgrössen auf den Erfolg erfasst werden (z.B. erzielte Kontakte, Leads, Einstellungen, Absichten), sodass Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge analysiert und Gründe für Erfolg oder Misserfolg identifiziert werden können (Reinecke & Geis, 2021; Zurawski et al., 2021). Bei der Opera-

Kernthesen

- 1 Seit Jahren steigt der Druck auf Marketingabteilungen, den Erfolg zu belegen, wobei dieses Unterfangen komplex ist.
- 2 Dashboards können einen wichtigen Beitrag dazu leisten, Marketingaktivitäten zu überwachen und zu steuern.
- 3 Für die Konzeption eines aussagekräftigen Dashboards sind vier Anforderungen zu beachten.
- 4 Diese betreffen folgende Themen: Strategiebezug und Fokus, systematischer Aufbau, Anwenderbezug und Datenanbindung.
- 5 Zur Erstellung empfiehlt sich ein Vorgehen in fünf Schritten, wobei ein Fokus auf dem Zielbezug der Kennzahlen liegen sollte.

tionalisierung der Kennzahlen ist darauf zu achten, dass die Aktualisierungshäufigkeit den vorhandenen Informationsbedürfnissen entspricht. Gemäss Jacobs & Hensel-Börner (2020) ist die Aktualität der dargestellten Daten eine zentrale Voraussetzung für die Akzeptanz eines Dashboards.

Neben der inhaltlichen Gestaltung ist der Einfluss des Dashboard-Layouts nicht zu unterschätzen. Dabei steht das funktionelle Design im Vordergrund. Hier gilt oft: Weniger ist mehr. Überladene Darstellungen lenken vom Erkennen inhaltlicher Zusammenhänge ab. Je sauberer ein Dashboard gestaltet ist, je systematischer die Auswahl von Chart-Typen für bestimmte Fragestellungen und die Farbgebung erfolgen und je klarer wichtige Elemente hervorgehoben und angeordnet werden, umso leichter können die wesentlichen Informationen erfasst und verarbeitet werden (siehe hierzu auch Jacobs & Hensel-Börner, 2020; Kohlhammer, 2016; Faisst, 2021; Gerths & Hichert, 2011).

#3 Zugeschnitten auf Anwender

Je nach Nutzer des Dashboards bestehen unterschiedliche Informationsbedürfnisse. Während beim Top-Management in der Regel ein Fokus darauf liegt, den Gesamterfolg der Marketingmassnahmen einschätzen zu können und das «Big Picture» zu beurteilen, ist beispielsweise für einen Kampagnenverantwortlichen ein deutlich höherer Detaillierungsgrad von Kennzahlen erforderlich. Bei der Auswahl der Kennzahlen spielen neben dem Strategiebezug somit die persönliche Ent-

scheidungsrelevanz bzw. die direkte Beeinflussbarkeit eine Rolle, um eine Handlungsorientierung zu gewährleisten (Shrivastava, 1987; Zurawski et al., 2021).

Dies bedeutet, dass für die gleiche Fragestellung je nach Zielperson unterschiedliche Dashboard-Ansichten erforderlich sein können (Feldmann & Weller, 2021). Darüber hinaus bieten Funktionen wie Filter, Sortierungen, Drilldowns oder Bookmarks wesentliche Gestaltungsmöglichkeiten, um ein

Dashboard flexibel auf individuelle Informationsbedürfnisse anzupassen (Jacobs & Hensel-Börner, 2020).

#4 Datenanbindung

Abschliessend sollte auch ein besonderes Augenmerk auf den Aufwand für die Datenerhebung und den kontinuierlichen Unterhalt von Dashboards gelegt werden (Siegwart et al., 2010). Bestimmte Daten liegen oft nicht in ausreichender Qualität vor oder fehlen komplett, sind teuer zu beschaffen (z.B. Mafo) oder müssten manuell eingepflegt werden.

Hier zählt es sich aus, schrittweise vorzugehen. Die Planung sollte zunächst vom angestrebten Idealzustand ausgehen. Dieser wird an der Unternehmensrealität gespiegelt und es wird eine Roadmap für die Umsetzung des Dashboards festgelegt. Abhängig von Kriterien wie Bedeutung der Kennzahl, Datenverfügbarkeit und -aktualität, Datenqualität und bestehende Möglichkeiten zur Automatisierung der Anbindung wird eine schrittweise Umsetzung definiert.

Dieses Vorgehen ist meist erfolgversprechender, als sofort ein ideales Dashboard entwickeln zu wollen. Während im ersten Fall bereits frühzeitig Erfahrungen generiert werden und mögliche Lücken Schritt für Schritt geschlossen werden können, besteht im zweiten Fall die Gefahr, dass die Einführung des Dashboards so komplex und teuer wird, dass sie nicht über die Konzeptionsphase hinausgelangt.

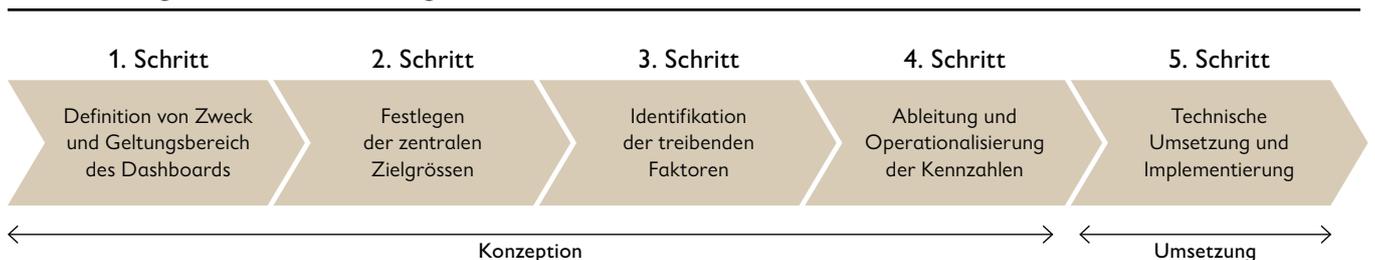
Vorgehen zur Erstellung eines Dashboards

Bei der Entwicklung eines Dashboards empfiehlt sich ein Vorgehen in fünf Schritten, um den geschilderten Anforderungen an die Konzeption gerecht zu werden (s. Abb. 2; s. hierzu auch Reinecke & Janz, 2008).

Handlungsempfehlungen

- 1 Im Vorfeld der Konzeption sind Zweck und Geltungsbereich eines Dashboards klar zu definieren.
- 2 Ein konsistenter Aufbau sorgt dafür, dass Inhalte nicht willkürlich oder nach Datenverfügbarkeit zusammengestellt werden, sondern einer klaren Logik folgen und eine ganzheitliche Analyse ermöglichen.
- 3 Neben der inhaltlichen Gestaltung ist der Einfluss des Layouts nicht zu unterschätzen, wobei auf ein funktionelles Design zu achten ist.
- 4 Das Dashboard muss sich an den Informationsbedürfnissen und Beeinflussungsmöglichkeiten unterschiedlicher Nutzerinnen und Nutzer orientieren, was individualisierte Ansichten für diese erforderlich machen kann.
- 5 Bei der Einführung sollte ein Augenmerk auf den Aufwand für die Datenerhebung und den kontinuierlichen Unterhalt von Dashboards gelegt werden. Dabei empfiehlt sich eine schrittweise Umsetzung.

Abb. 2: Vorgehen zur Einführung eines Dashboards



Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 3: Exemplarische Marketingkennzahlen

Kosten / Aktivitäten	Awareness	Engagement auf Werbemedium (z.B. auf Banner)	Engagement	Response	Outcome
Kosten <ul style="list-style-type: none"> • Media • Kreation • Produktion • extern/intern <ul style="list-style-type: none"> • Budgeteinhaltung Aktivitäten <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl/Kosten nach ... <ul style="list-style-type: none"> – Kanal – Themen – Zielsetzung – Segmenten – Business Units – ... 	Verhalten <ul style="list-style-type: none"> • Impressions • Brutto-Reichweite (Kontakte) • Versandte Mails/ Einladungen • Netto-Reichweite (Personen) • # Followers, Fans, Abonnenten • Opportunity to See (OTS) • Qualität Empfänger • Bounce Rate (Mailings) • Gross Rating Points • Media-Wert • Medienresonanz • Share of Advertising/Voice Qualitative Grössen <ul style="list-style-type: none"> • Bekanntheit gestützt • Bekanntheit ungestützt • Top of Mind • Werbeerinnerung Effizienz <ul style="list-style-type: none"> • Kosteneffizienz • Funnel Stage Ratios (z.B. % erreichte Zielgruppe) 	Verhalten <ul style="list-style-type: none"> • Clicks • Click-Rate • Öffnungs-Rate • Anmeldungen • Ad-Engagement • Social Engagement • Social Sharing Qualitative Grössen <ul style="list-style-type: none"> • Informationsquellen • Werbebeurteilung • Interesse Effizienz <ul style="list-style-type: none"> • Kosteneffizienz • Funnel Stage Ratios (z.B. % Interessenten) 	Verhalten <ul style="list-style-type: none"> • Visits/Visitors • Page Views • Wiederkehrer • Social Engagement • Social Sharing • Active Followers • Informationsabrufe • Bounce Rate (Web) • Verweildauer • Top-Viewed Content • Top-Viewed Products • Teilnehmer • Teilnehmerqualität Qualitative Grössen <ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmer-Feedback Effizienz <ul style="list-style-type: none"> • Kosteneffizienz • Funnel Stage Ratios (z.B. % Visitors) 	Verhalten <ul style="list-style-type: none"> • Responses • Kontaktanfragen • Call to Actions • Conversion to Web • unqualifizierte Leads • qualifizierte Leads (MQL/SQL) • Offertanfragen • Musterbestellungen • Anmeldungen für Trials • Weiterempfehlungen • Follow-up Actions Qualitative Grössen <ul style="list-style-type: none"> • Weiterempfehlungsabsicht Effizienz <ul style="list-style-type: none"> • Kosteneffizienz • Funnel Stage Ratios (z.B. % Leads) 	Finanziell <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz/ Gewinn • kampagnenspezifisch • Cross-Selling • Life Time Verhalten <ul style="list-style-type: none"> • Bestellungen • Ø Bestellwert • #/Qualität Käufer • Marktabdeckung • Neu-/Bestandskunden • Lead-Conversion • Kundenabwanderung Qualitative Grössen <ul style="list-style-type: none"> • Image • Zufriedenheit • Net Promoter Score • Wiederkaufsabsicht • Loyalität • Präferenz Effizienz <ul style="list-style-type: none"> • Kosteneffizienz • Funnel Stage Ratios (z.B. % Käufer) • Return on Marketing Investment

Quelle: Eigene Darstellung.

Der 1. Schritt dient der Definition des Zwecks und Geltungsbereichs des Dashboards (z.B. Marketingdashboard für einen gesamten Geschäftsbereich oder Dashboard zur Steuerung der wichtigsten Marketingkanäle). Dabei sind die Anforderungen der unterschiedlichen Adressaten zu berücksichtigen.

Abgeleitet von der Unternehmens- bzw. Marketingstrategie werden im 2. Schritt die Zielgrössen festgelegt, die Aufschluss über den Erfolg der untersuchten Fragestellung geben (z.B. Steigerung des Umsatzes im analysierten Geschäftsbereich).

Um Aussagen über Ursache-Wirkungs-Beziehungen treffen zu können, werden im 3. Schritt treibende Faktoren auf die Zielgrössen identifiziert und priorisiert. Dies können beispielsweise vorgelagerte Zwischenziele oder Meilensteine sein, die auf dem Weg zum übergeordneten Ziel erreicht werden sollen und die Strategieumsetzung messen (z.B. Generierung von Leads,

Schaffung von Präferenzen, Erreichen von Bekanntheit), kritische Faktoren, welche die Zielerreichung beeinflussen (z.B. Konkurrenzreaktionen), oder Aktivitäten, die im Unternehmen im Zusammenhang mit der Zielerreichung durchgeführt werden (z.B. eingesetzter Kanalmix) (Reinecke & Geis, 2021). Dabei geht es noch nicht um explizite Kennzahlen, sondern um die Veranschaulichung der vorhandenen Abhängigkeiten und Wirkmechanismen. Der Einsatz eines geeigneten Rahmenmodells gewährleistet eine ganzheitliche und systematische Analyse.

Erst im 4. Schritt werden aussagekräftige Kennzahlen für die identifizierten treibenden Faktoren abgeleitet und operationalisiert (s. Abb. 3 für exemplarische Kennzahlen). Dieses Vorgehen gewährleistet, dass die Kennzahlen zur verfolgten Strategie passen und in direktem Bezug zu den zugehörigen Zielen und Einflussfaktoren stehen. Dieser Bezug ist Voraussetzung dafür, dass die Kennzahlen im Dashboard eine aussagekräftige und

entscheidungsrelevante Informationsbasis bieten und eine Handlungsorientierung gewährleisten können.

Der 5. Schritt betrifft die technische Umsetzung und Implementierung. Dabei geht es insbesondere um die Visualisierung, benötigte Funktionalitäten (z.B. Filter, Drilldowns) sowie um die Anbindung der Datenquellen, die technische Umsetzung und das Festlegen von Berechtigungen. Wichtig ist es, darüber hinaus festzulegen, wie das Dashboard in den Geschäftsalltag integriert werden soll (Geissler, 2018). Gerade in der Einführungsphase ist eine kontinuierliche und intensive Change-Begleitung von Dashboard-Projekten erforderlich, um die entsprechende Akzeptanz zu schaffen und sicherzustellen, dass das veränderte Reporting-Angebot die Nutzerinnen und Nutzer optimal bei der operativen und strategischen Steuerung unterstützt (Zurawski et al., 2021).

Die Kosten für die Konzeption, Implementierung und den kontinuierlichen Unterhalt eines Dashboards können in Abhängigkeit verschiedener Parameter stark variieren. Kostentreiber sind z.B. das Vorwissen über benötigte Kennzahlen, die Datenqualität und -verfügbarkeit, die Art und Anzahl benötigter Schnittstellen, der Aufwand für die Daten-

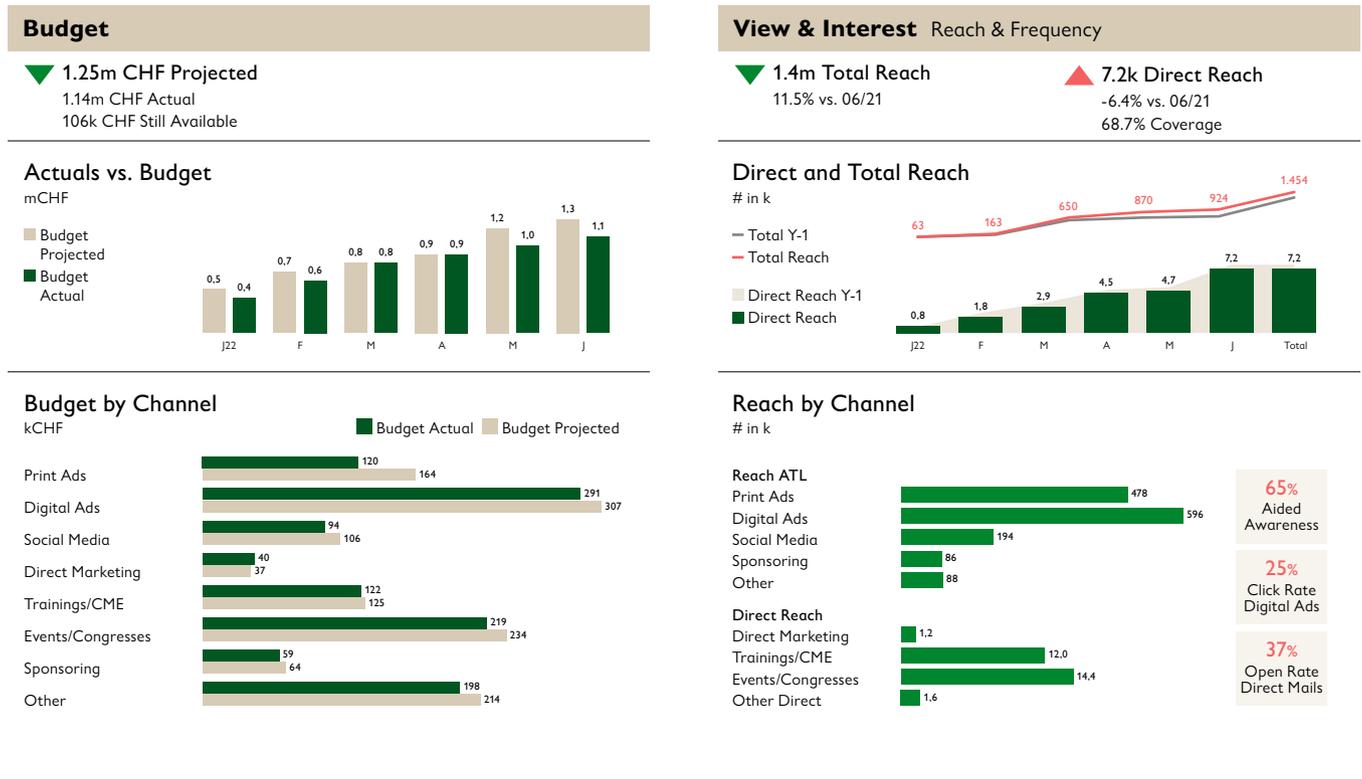
modellierung, die Lizenzkosten für die Visualisierungssoftware sowie für die benötigte IT-Infrastruktur, der manuelle Aufwand für die Datenpflege, die Anzahl der Ansichten sowie die enthaltenen Funktionalitäten des Dashboards, der potenzielle Schulungsaufwand und die Häufigkeit von Anpassungen. Im Idealfall lässt sich ein Dashboard mit Kosten von unter 10 000 CHF erstellen und einführen. Die Kosten können allerdings auch erheblich darüber liegen.

Praxisbeispiel

Das folgende Beispiel zeigt ein Marketingdashboard, das für ein Unternehmen aus der Pharmabranche entwickelt wurde (s. Abb. 4). Es bietet der Marketingleitung einen Überblick über den Erfolg der Marketingaktivitäten für ein bestimmtes Medikament.

Der Aufbau des Dashboards orientiert sich an den Phasen der Customer Journey, die als Rahmenmodell dient. Dieses Modell deckte sich am besten mit den Zielsetzungen und dem Marketingverständnis in dem betreffenden Unternehmen und

Abb. 4: Marketingdashboard – Beispiel



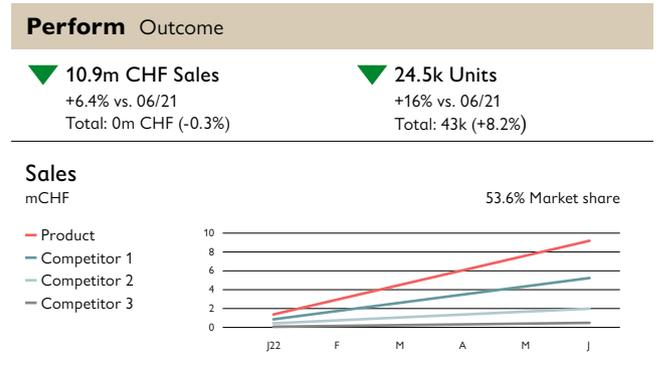
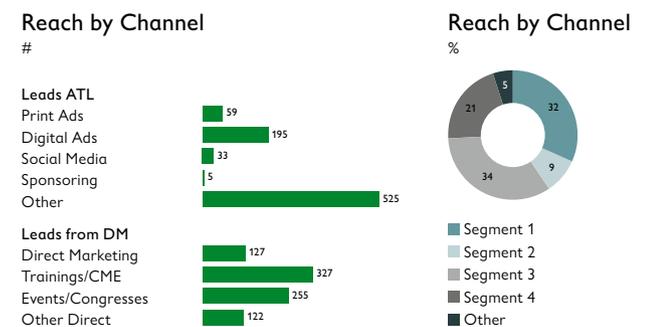
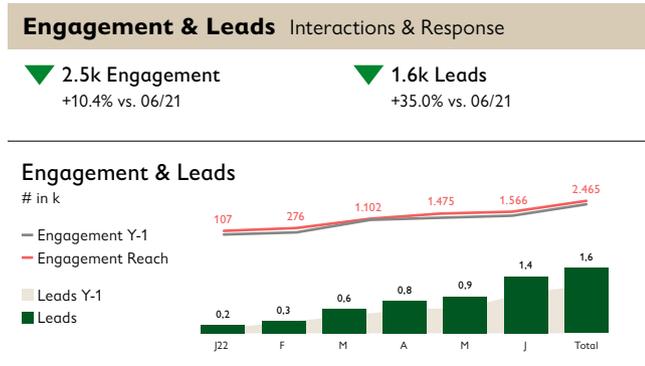
konnte auch entsprechend mit Daten unterlegt werden. Ausgehend von den durchgeführten Marketingaktivitäten, wird analysiert, welche Sichtbarkeit mit den einzelnen Massnahmen im relevanten Zielmarkt erreicht wird, welche Reaktionen hervorgerufen werden und wie sich diese im Produkterfolg niederschlagen. Dabei verläuft die Leserichtung des Dashboards von links nach rechts entlang der Phasen *Budget, View & Interest, Engagement & Leads* und *Perform* sowie von oben nach unten.

In der Phase *Budget* werden Plan- und Ist-Budget gegenübergestellt und auf die einzelnen Kanäle heruntergebrochen. Indikator für *View & Interest* ist die Reichweite der verschiedenen Marketingaktivitäten. Dabei wird die zielgenaue direkte Reichweite, bei der die Adressaten namentlich bekannt sind, separat ausgewiesen und die Abdeckung der Zielgruppe erfasst. Zusätzlich wird die gestützte Bekanntheit erhoben. Als Messgrössen für das generelle Interesse dienen die Click-Rate bei Digital Ads bzw. die Open Rate bei Direct Mailings. In der Phase *Engagement & Leads* wird gemessen, wie die Zielgruppe mit angebotenen Inhalten interagiert und wie viele Leads insgesamt bzw. über die einzelnen Marketingkanäle generiert werden. In der Phase *Perform* werden Umsatz- und Absatzzahlen des

verkauften Produkts ausgewiesen. Da in der Pharmabranche Wettbewerbsdaten zur Verfügung stehen, kann auch der Marktanteil berechnet werden. Als qualitative Erfolgsindikatoren dienen die Kundenzufriedenheit bzw. ein Loyalitätsindex.

In den oberen Feldern des Dashboards werden pro Phase jeweils die wichtigsten Kennzahlen dargestellt und mit einer Zielsetzung bzw. mit Vorjahreswerten verglichen. Nach unten nimmt der Detaillierungsgrad mit jeder Grafik zu. So werden zuerst in jeder Phase die zentralen Kennzahlen im Trendverlauf gezeigt. Im unteren Bereich werden ergänzende Detailinformationen aufgeführt, z.B. zu den Marketingkanälen. Somit lassen sich Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge entlang der einzelnen Phase erkennen und auf die einzelnen Kanäle herunterbrechen.

Das Dashboard lässt sich nach unterschiedlichen Kriterien filtern (z.B. Kanäle, Zielgruppen, Regionen, Kampagnen, Massnahmen). Auch stehen verschiedene Drilldown-Möglichkeiten zur Verfügung, die vertiefende Informationen zu einzelnen Phasen und Charts enthalten (z.B. Budgetverteilung auf einzelne Marketingaktivitäten oder Detailinformationen zur Art des Engagements).



Quelle: Eigene Darstellung.

Ausgehend von obiger Darstellung bzw. unter Nutzung der Filterfunktion lassen sich exemplarisch folgende Fragestellungen beantworten:

- Wie erfolgreich ist das Produkt?
- Entspricht die Umsetzung der Marketingstrategie in den einzelnen Phasen den Erwartungen?
- Erreichen die Kanäle/Massnahmen die erwünschte Wirkung bzw. wo lassen sich Stärken oder Schwächen erkennen?
- Welche Kanäle/Massnahmen funktionieren besonders gut?
- Welche Regionen bzw. Kundschaft treiben die Entwicklung?
- Stehen Aufwand und Ertrag in einem angemessenen Verhältnis zueinander?

Das Dashboard ist direkt an unterschiedliche Informationssysteme angebunden, sodass eine Aktualität der Darstellung gewährleistet ist.

Obiges Dashboard ist nicht als Blaupause für ein allgemeingültiges Marketingdashboard anzusehen. Es wurde für ein bestimmtes Unternehmen und für eine spezifische Fragestellung entwickelt. Somit spiegelt es die Ziele, Strategie, genutzten Instrumente und verfügbaren Informationen dieses Unternehmens wider. Es dient vielmehr als Anschauungsbeispiel, wie in einem konkreten Fall, ausgehend von der übergeordneten Zielsetzung, ein Dashboard so umgesetzt wurde, dass es den im Artikel erläuterten Anforderungen gerecht wird.

Wenn Unternehmen bei der Entwicklung ihres eigenen Dashboards diese berücksichtigen und dem formulierten Vorgehen folgen, wird – unter Berücksichtigung aller potenziellen Restriktionen – eine gute Basis für die Entwicklung eines aussagekräftigen Marketingdashboards geschaffen. Gelingt dies, steht Unternehmen damit ein äusserst wirksames Instrument zur Verfügung, um die Zielerreichung im Marketing zu überwachen und zu steuern. ■

Literatur

- Asselin, C. (2022, 10. Februar). Réputation: 10 types de dashboard social media. Blog. blog.digimind.com/fr/insight-driven-marketing/social-media-10-types-de-dashboard-e-reputation-pour-votre-boss
- Erkollar, A. & Oberer, B. (2017). Digital marketing planning with the brand dashboard approach. *Marketing and Branding Research*, 4(2), 192–205.
- Faisst, J. (2021). Dynamische Dashboards nach IBCS gestalten. *Controlling & Management Review*, 65(4), 182–185.
- Friedman, H. (2021, 11. Februar). 12 Best marketing dashboard examples and templates. *Improvado*. improvado.io/blog/12-best-marketing-dashboard-examples-and-templates
- Feldmann, M. & Weller, R. (2021). Von Dashboards zu Dashboarding. *Controlling & Management Review*, 4, 8–17.
- Geis, G. (2003). Management der Markteinführung von Konsumgütern: Strategien, Erfolgsfaktoren, Panelanalysen [Dissertation]. Verlag Thexis.
- Geissler, D. (2018). Pharmaceutical sales KPIs: The secret to your sales team's success. ALULA. <https://insights.alula.clg.com/blog/pharmaceutical-sales-kpis-the-secret-to-your-sales-teams-success>
- Gerths, H. & Hichert, R. (2011). Geschäftsdiagramme mit Excel nach den SUCCESS-Regeln gestalten. Haufe-Lexware.
- Hanssens, D. & Pauwels, K. (2016). Demonstrating the value of marketing. *Journal of Marketing*, 80(6), 172–190.
- Horváth & Partners. (2016). Das Controlling-Konzept: Die Gestaltung eines wirkungs_vollen Controllingsystems (8. Aufl.). dtv Verlagsgesellschaft GmbH & Co. KG.
- Jacobs, L. & Hensel-Börner, S. (2020). Die Kraft effektiver Daten-Visualisierung – CLEAR(I): Ein Leitfaden zur wirkungsvollen Dashboard-Gestaltung. In S. Boßow-Thies, C. Hofmann-Stölting & H. Jochims (Hrsg.), *Data-driven marketing*. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-29995-8_3
- Kohlhammer, J. (2016). Informationsvisualisierung und Visual Analytics. In A. Klein, C. Schneider & K.-U. Stahl (Hrsg.), *Visualisierung von Managementberichten*. Haufe-Lexware.
- Kotler, P., Keller, K. L. & Opresnik, M. O. (2020). *Marketing-Management: Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien* (15. Aufl.). Pearson Deutschland.
- Lindner, R. (2021, 25. November). Marketingbudget Online 2022. *Mediaworx*. blog.mediaworx.com/marketingbudget-online
- Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two, limits to our capacity for processing. *Psychological Review*, 63, 81–97.
- Mintz, O. & Currim, I. S. (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.
- Morellon, R. & Geis, G. (2022). Digitales Finanzcockpit – so behalten Sie den Überblick. *Finanz- und Rechnungswesen: Newsletter der Weka Business Media AG*, 2022(2), 2–5.
- Neugebauer, A. (2016). Typische Schwachstellen im Handel. In M. Buttke, A. Neugebauer & A. Kaland (Hrsg.), *Controlling im Handel* (2. Aufl.). Springer Gabler.
- Reinecke, S. & Geis, G. (2021). Kennzahlensysteme in Marketing & Verkauf: Gütekriterien, Grundprinzipien, Implementierung. In C. Zerres (Hrsg.), *Handbuch Marketing-Controlling* (5. Aufl.). Springer Gabler.
- Reinecke, S. & Janz, S. (2007). *Marketingcontrolling: Sicherstellen von Marketingeffektivität und -effizienz*. Kohlhammer.
- Reinecke, S. (2004). *Marketing Performance Management*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-89163-1>
- Reinecke, S. & Tombach, A. (2021). *Marketingcontrolling in der Unternehmenspraxis*. In W. Becker & P. Ulrich (Hrsg.), *Praxishandbuch Controlling*. Springer Reference Wirtschaft. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04795-5_17-2
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter G., Kumar, V. & Srivastava. R. (2004). Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, 68(10), 76–89.
- Shrivastava, P. (1987). Rigor and practical usefulness of research in strategic management. *Strategic Management Journal*, 8(1), 77–92.
- Sieglwart, H., Reinecke, S. & Sander, S. (2010). *Kennzahlen für die Unternehmensführung* (7. Aufl.). Haupt.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy, text & cases*. Prentice Hall.
- Tokola, H., Gröger, C., Järvenpää, E. & Niemi, E. (2016). Designing manufacturing dashboards on the basis of a key performance indicator survey. *Procedia CIRP*, 57, 619–624.
- Zurawski, R., Neumann-Giesen, A. & Rauh, A. (2021). Performance Dashboards als Steuerungsinstrument. *Controlling & Management Review*, 65, 34–42. <https://doi.org/10.1007/s12176-021-0384-7>
- Zywietz, A. (2021, 27. Oktober). Wie Sie Marketingziele setzen – und auch erreichen. *Hubspot*. <https://blog.hubspot.de/marketing/marketingziele>



Können wir Sie als Autorin oder Autor gewinnen?

Die Marketing Review St. Gallen verfolgt das Ziel, den Austausch zwischen Theorie und Praxis zu fördern. Alle Beiträge werden im Rahmen eines Double-Blind-Review-Prozesses anonym von einer Person aus der Wissenschaft und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der Marketing Review St. Gallen für die Leserschaft sicherstellen. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden. Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als Autorin oder Autor gewinnen?

Grundsatzbeiträge

Neben unseren inhaltlichen Themenheften suchen wir auch fortlaufend nach Grundsatzbeiträgen. Voraussetzung für einen solchen Grundsatzbeitrag ist, dass das Thema auf ein breites Interesse stösst und in sich geschlossen behandelt wird. Dabei eignen sich besonders Beiträge mit einem thematischen Fokus auf den Bereichen Marketingstrategie, Verkaufs- oder Markenmanagement.

Falls Sie Interesse an einem Grundsatzartikel in der Marketing Review St. Gallen haben, senden Sie bitte einen kurzen Abstract (max. eine Seite) an susannaelisa.renner@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch

Schwerpunktthemen

MRSB 4.2023: Smart Mobility Marketing

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 27. Februar 2023 an marketingreview@unisg.ch



Redaktionsleitung

Susanna Renner, M.Sc.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen (HSG)

Illustration: © Studio Nippoldt



Universität St. Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight

Competence Center for Art⁺



Das neue Kompetenzzentrum für praxisrelevante Forschung an der Schnittstelle zwischen Kunst und Marketing. Kontaktieren Sie uns unter competencecenterforart@unisg.ch und folgen Sie uns auf LinkedIn.



What Do Consumers Think About Your Brand? Just Ask!

Tracking consumer perceptions over time is a crucial component of brand success. Yet, many companies struggle to do so because continuous consumer surveying is costly and challenging. Building on established research about consumer-based brand equity, this article presents a practical approach to monitoring consumer perceptions continuously.

Lucas Nann, M.A., David Finken, M.Sc., Dr. Adnan Zogaj, Stefan Reiser, Prof. Dr. Reto Hofstetter

In 2022, Kinder chocolate was affected by a Salmonella scandal. Ferrero, Kinder's manufacturing company, failed to respond in time, resulting in consumer brand distrust. Swiss media criticized Kinder's strategy and predicted lasting damage to the brand and the chocolate industry (Michel, 2022). Did the scandal indeed impact brand perception and the entire industry?

Marketers survey consumers using brand-related questions to gain insights into what consumers think. Although individual surveying is an appropriate approach, it is costly, labor-intensive (Andreasen, 1983), and its interpretation could be subject to self-serving or confirmation biases (Curren et al., 1992; Kappes et al., 2020). Moreover, individual surveys are often conducted periodically (i.e., quarterly or yearly), making positive and negative short-term brand events harder to assess.

To address these challenges, the University of Lucerne and LINK introduced a new platform, the Swiss Brand Observer (SBO), which collects data on brand perceptions and performance and additional management-relevant measures weekly. The SBO structures brand perception and performance according to the scientifically proven *brand equity model* (Aaker, 1991; Keller, 1993) and aims to improve the tracking and assessment of marketing and brand performance.

This article first discusses recent advances in assessing marketing performance. Then, a definition of consumer-based brand equity (CBBE), which serves as the basis for conceptualizing the SBO, is provided. Last, an empirical

validation supporting the SBO is presented, and its limitations are discussed.

Brand Assessment: Critical Evaluation of the Status Quo

The KPI-driven business world strives to assess returns generated by marketing. Yet, Chief Marketing Officers (CMOs) often invest in several activities simultaneously, with little understanding of which investments lead to high social media engagement (e.g., Berger & Milkman, 2012; Moorman, 2020), impact brand perceptions, or ultimately increase sales. Consequently, less than half of all CMOs are able to use quantitative data to prove the impact of marketing investments (Monier et al., 2013; Moorman, 2021).

Gathering consumer data (i.e., click-stream or behavioral data from A/B-testing) is one way to assess the impact of marketing performance, allowing marketers to determine the extent to which their activities are beneficial.

Despite the endless opportunities for analyzing online click behavior and structuring data for customizing advertisements, a gap remains between what CMOs think and how consumers perceive a brand. Decision-makers oftentimes lack a comprehensive understanding of what consumers think about brands and how certain activities create or taint value, i.e., *brand equity* (BE). This is especially important since most consumer-brand interactions happen across various channels. For example, consumers still engage heavily with



Lucas Nann, M.A.
Research Associate and
PhD Candidate at the Institute
of Marketing and Analytics,
University of Lucerne,
Switzerland
lucas.nann@unilu.ch

David Finken, M.Sc.
Research Assistant,
PhD Candidate and
Lead Swiss Consumer Studies
at the Institute of Marketing and
Analytics, University of Lucerne,
Switzerland, currently Visiting
Scholar at the Ross School of
Business, University of Michigan,
Ann Arbor, MI, USA
david.finken@unilu.ch

Dr. Adnan Zogaj
Senior Consultant at
LINK Marketing Services AG,
Zürich, Switzerland,
and Senior Researcher at the
Department of Marketing
and Health Care Management,
University of Freiburg, Germany
adnan.zogaj@link.ch

Stefan Reiser,
Dipl. Wirtschaftsinformatiker
Managing Director Marketing
Research at LINK Marketing
Services AG, Zürich, Switzerland
stefan.reiser@link.ch

Prof. Dr. Reto Hofstetter
Professor of Digital Marketing
and Director of the Institute
of Marketing and Analytics,
University of Lucerne,
Switzerland
reto.hofstetter@unilu.ch

Conflict of Interest Statement

The authors declare no conflict of interest. All companies mentioned were chosen for the purpose of giving examples. This article does not intend to market any product or service.

Acknowledgments

The authors would like to thank Markus Urban for his valuable contribution in the conception of the Swiss Brand Observer.

some sort of physical press outlet (>80% in Switzerland read newspapers or magazines; Schweizer Medien, 2022), produce word of mouth (e.g., >50% of consumers recommend their insurance; Finken et al. 2021), or find billboard advertisements appealing (72% in Switzerland; Aussenwerbung Schweiz, 2022). These interactions are essential for branding, yet their effect has been hard to assess with regard to decision-relevant KPIs.

To track brand-related behavior, several firms provide **consumer survey services** (Intervista, GfK, LINK, etc.). However, surveying consumers is cumbersome for many reasons: When should the questions be asked (e.g., time of day, frequency)? What should be asked (validity)? What format is best (ease of answering)? And what benchmarks or brands should be used for comparison? The consensus is that an internally focused perspective, while often taken by consulting firms, leads to biased results and misleading implications (Curren et al., 1992; Kappes et al., 2020).

Third-party institutions offer novel approaches to independently collect data and, in doing so, overcome some of these drawbacks. Yet, this surveying is mostly conducted irregularly, making it harder to conclude whether certain marketing or PR activities affect brand perception (i.e., brand associations). CMOs, however, are particularly interested in brand-related KPIs, as their primary goals relate to increasing brand awareness or positive

Management Summary

Brand perceptions affect the intentions and behavior that firms need to understand and anticipate when gaining insight into how consumers perceive their brand. Building upon consumer-based brand equity, this article presents the Swiss Brand Observer, a platform that continuously assesses brand perception in a competitive environment. Two use cases show how the SBO can be used to generate insights.

brand associations. Many third-party institutions assess measures of consumers' brand perception. Most institutions evaluate brands internationally (e.g., EquiTrend, YouGov, or Brand Asset Valuator) and utilize selected brand dimensions for assessment (e.g., Datta et al., 2017). Table 1 benchmarks third-party institutions that provide platforms, tools, or reports for brands in Switzerland.

Most consumer-based brand assessment happens infrequently rather than continuously and periodically. Additionally, since BE is multifaceted (see below), its assessment should be in accordance with the dimensions identified by ongoing research. Yet, instead of creating a more holistic perspective, a lack of financial

and time resources results in most assessments only focusing on a few dimensions (Aaker, 1996).

An approach to overcome these challenges would be to continuously monitor consumer perceptions of various brands across all their characteristics, with the well-established CBBE models developed by Aaker (1991) and Keller (1993) representing a good starting point.

Conceptualizing Consumer-Based Brand Equity

In marketing research, the concept of BE is well established for measuring brand value. Brand equity is defined as the value that a brand adds to a product of a certain manufacturer (Farquhar, 1989). Research has shown that BE positively influences merger and acquisition decision-making (Mahajan et al., 1994), customer acquisition, customer retention, and profit margins (Stahl et al., 2012), as well as the effectiveness of marketing (Slotegraaf & Pauwels, 2008).

Marketing research distinguishes between three approaches to measuring BE, namely: financial, product, and consumer approaches (Keller & Lehmann, 2003). The financial approach uses financial market measures to capture current and future brand potential (Simon &

Table 1: Market Overview of Third-Party Institutions Assessing Brands in Switzerland (Excerpt)

Third-Party Institution	Name	Goal of Study	Dimensions of Brand Equity	Frequency of Data collection	Various Segments
Bodin Consulting et al.	Brand Indicator Switzerland	Anticipating brand success	Selected dimensions	yearly	✓
Havas Switzerland/Intervista	Havas Brand Predictor	Identification of trends	Selected dimensions	yearly	✓
Brandirectory	Brand Finance	Estimating brand value	n.a.	yearly	✓
LINK	Swiss Brand Observer	Continuous assessment	Complete dimensions	weekly	✓

Note: This article compares platforms, tools, or reports designed for Switzerland. To guarantee comparability, this article solely focuses on direct consumer surveys (indirect evaluation methods are excluded). Source: Own illustration.

Sullivan, 1993), whereas the product approach focuses on marketing activities (Kamakura & Russell, 1993). While both of these approaches have advantages (Ailawadi et al., 2003), this article examines BE from a consumer viewpoint, allowing for the identification of brand strengths and weaknesses (Keller, 1993).

Consumer-based brand equity

The logic behind viewing BE through the consumer's eyes is that BE is initially created within the minds of consumers (Datta et al., 2017). Aaker (1991) and Keller (1993) were among the first to identify this perspective, ultimately influencing marketing strategies and KPIs. Both scholars developed comparable concepts that remain highly relevant for research in this domain (Buil et al., 2013). Aaker defines BE as a *“set of brand assets and liabilities linked to a brand, its name, and symbol that add to or subtract from the value provided by a product or service to a firm and/or to that firm's consumers”* (Aaker, 1991, p. 22). Brand equity is a multidimensional construct creating and forming a brand value (i.e., *brand awareness, perceived quality, brand associations, brand loyalty, and other proprietary assets* (e.g., patents)).

Similar dimensions show up in Keller's conceptualization of BE, which highlights brand knowledge as its key driver. Keller defines BE as *“the differential effect of brand knowledge on marketing of the brand”* (Keller, 1993, p. 2). Brand knowledge has two components: brand awareness (brand recall and recognition) and brand image, which is defined as *“perceptions about a brand as reflected by the brand associations held in consumer memory”* (Keller, 1993, p. 3) or, in other words, what a brand means to a consumer. There are three types of brand-related associations: attributes, benefits, and attitudes, all of which can be further distinguished by their strength, favorability, and uniqueness. For example, favorable brand associations are formed when consumers

think that the attributes and benefits of a brand satisfy their needs. Consequently, a brand has a more positive BE if consumers react more favorably to a marketing action of a brand compared to an identical action of an unnamed or fictive brand (Keller, 1993). For example, research shows that consumers are willing to pay more for a product if the brand is perceived as global (Davvetas et al., 2015), has a better social image, or stands for uniqueness (Anselmsson et al., 2014).

Recent studies exploring CBBE (see Table 1) draw on Aaker's (1991) and Keller's (1993) models by conceptualizing BE along four distinct dimensions: brand awareness, perceived quality, brand associations, and brand loyalty (Buil et al., 2013). Research shows that BE is highly relevant for brands since a high CBBE lowers firm risk (Rego et al., 2009), is strongly related to other financial measures of BE, can explain additional customer-brand reactions (Datta et al., 2017), and is helpful for analyzing marketing success in modern contexts like social media (Algharabat et al., 2020).

Measuring CBBE

Several studies have attempted to measure BE but disagreements remain (Yoo & Donthu, 2001). Keller (1993) suggested a combination of indirect and direct approaches to measure brand knowledge. The indirect approach (as used in this article) focuses on measuring brand knowledge and thus requires multiple measures of brand awareness and associations to capture the multidimensional construct. Contrastingly, the direct approach requires experiments with all brands (the brand in question vs. fictive brands), involving high cost and time investments.

Aaker (1996) argued for BE to be categorized along four pillars: awareness, loyalty, perceived quality, and associations, each of which has been corroborated by other authors (e.g., Yoo & Donthu, 2001).

These pillars have repeatedly been used in academic (e.g., Pappu et al., 2005) and practical market research approaches (e.g., BAV and Equitrend), thereby highlighting the current relevance of the Aaker (1996) and Keller (1993) models for measuring BE. However, most of these studies only measured BE once or annually, ergo not allowing for the continuous tracking of the effects of various events on BE.

The Swiss Brand Observer

As strong brands contribute to business success (see above), firms must understand how consumers perceive brands. However, firms often conduct consumer surveys on a sporadic basis, with insights only reflecting part of what happens in our fast-moving business world. To address knowledge gaps and shortcomings of current methods in assessing consumer brands continuously, the SBO was conceptualized and operationalized. The SBO provides access to data collected daily and updated weekly that depict how local consumers assess consumer brands. Comprising eight distinct segments, the SBO covers 200 consumer

Main Propositions

- 1 Consumer-based brand equity is fundamental to how brands are perceived and evaluated.
- 2 Firms use various methods to assess brand perceptions, often only measuring their own brand.
- 3 The SBO continuously gathers consumer data on brands from multiple industries.
- 4 Two case studies and an empirical analysis of KPIs support its validity.

brands selling products and services in Switzerland. Each segment encompasses 25 brands (see overview in the online Appendix A).

Conceptually, the SBO links back to the four dimensions of the well-established CBBE (see above). The SBO includes 22 brand equity KPIs based on 18 one-item choice-based measures (see the online Appendix B) and one additional measure, *advertising and media perception*, since companies need to assess their marketing and PR performance (Terui et al., 2011). This additional dimension encompasses the consumers' perception of online advertising, offline advertising, media reports, and consolidated media (see Appendix B).

Choice-based questions seem most appropriate due to operational and monetary constraints. Choice not only reflects the agreeableness of a concept but allows for comparisons of brand

competitiveness. From a monetary perspective, answering choice questions is a quick undertaking; 2'000 respondents inform about their brand perceptions by selecting the appropriate brand(s) among a segment (i.e., selecting 0 to 25 brands) for the 18 measures. Answering one segment takes approximately five minutes with every participant responding to two segments weekly (a segment is locked for several months for that participant). The data are aggregated and presented representatively by age, sex, and region in the respective dashboard.

In the following, we explore how the SBO can help brands continuously assess events affecting brand perceptions by presenting two use cases.

Use Case 1: The Kinder scandal

In April 2022, media outlets reported a salmonella scandal at Kinder. It remains

unclear whether the scandal affected how consumers perceive the brand and its related associations (e.g., brand quality and attitude) and behaviors (e.g., brand consideration). Although the SBO cannot yet track actual behavior (e.g., sales), various other KPIs stemming from BE serve as antecedents to behavior. Some of these KPIs are (questions originally in German):

- (a) *Perception of media articles*: "Which of the following brands have you noticed in online or offline media reports during the past 7 days (i.e., articles, reports, interviews, etc.)?"
- (b) *Perception of brand quality*: "Which of the following brands do you associate with particularly high quality?"
- (c) *Basic attitude toward the brand*: "Which of the following brands do you have a particularly positive perception of?"
- (d) *Intention to buy*: "Which of the following branded products could you imagine buying (again) in the future?"

Figure 1: Perception of the Brand Kinder

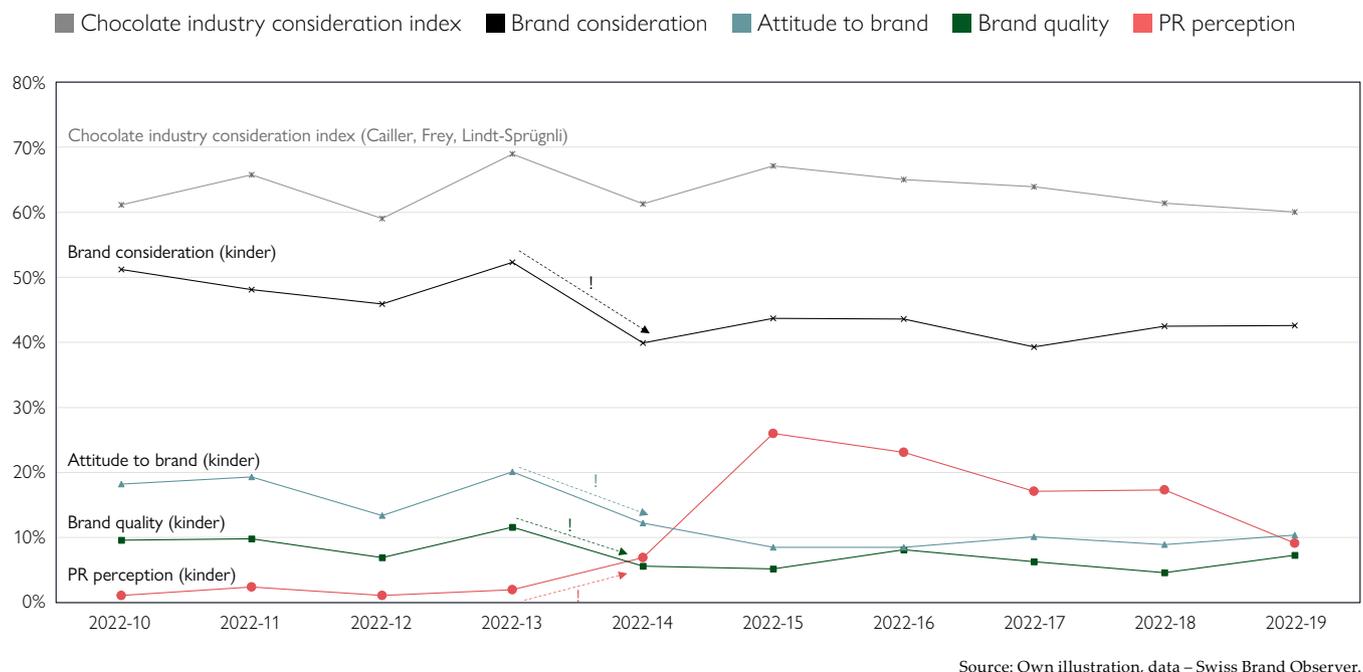
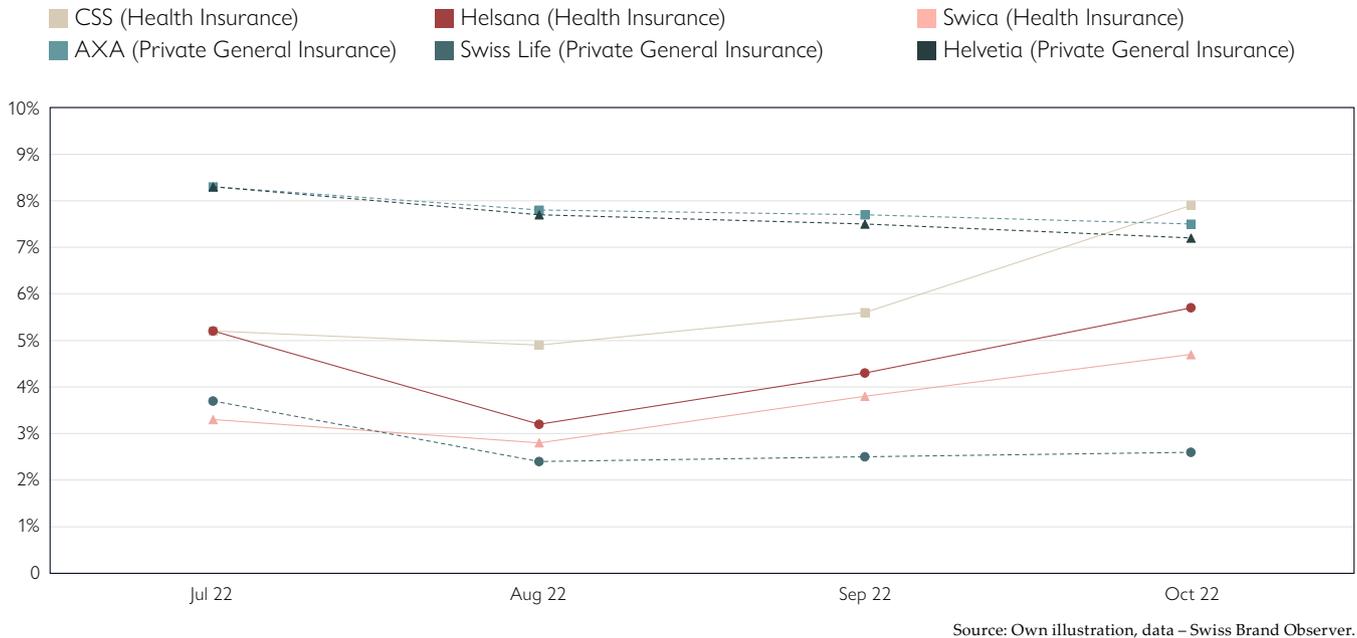


Figure 2: Offline Advertising Perception Regarding Health Insurance and Private Insurance



During the survey period (calendar weeks 10–19) (figure 1), ~230 interviews were collected weekly. In total, ~2,300 consumers evaluated Kinder and its competitive landscape.

Most media reports about the Kinder scandal were published in calendar weeks 2022-14 and 2022-15 (figure 1). The SBO's data reflects the perception of media coverage (red line) and, although negative, demonstrated that it rose from 2% to 26%.

Simultaneously, perceived brand quality dropped from 12% (2022-13) to ~5% in the following week (green line). Consequently, the proportion of people who had a positive attitude toward the Kinder brand dropped from 20% (2022-13) to ~10% in the following weeks (blue line). This development is also reflected in brand consideration, as the proportion of respondents considering purchasing Kinder products dropped from 52% in 2022-13 to 39% in 2022-14 (black line).

However, as the consideration index for the industry (aggregated for the three largest chocolate producers in Switzerland: Cailler, Frey, Lindt-Sprüngli) indicates, the Kinder scandal had little to no spillover effect on other chocolate producers. Overall, the SBO indicates that the negative press reports led to a higher media perception of the Kinder brand, in turn affecting its perceived quality, consumer attitudes, and consideration but had little effect on how consumers consider the industry as a whole.

Use case 2: Health and private insurance

The SBO can also be used on a weekly basis. As the termination deadline for health insurance is November 30th, Swiss health insurers strive to retain existing customers and simultaneously attract new ones toward the end of the year. Accordingly, health insurers ramp up their marketing efforts. How

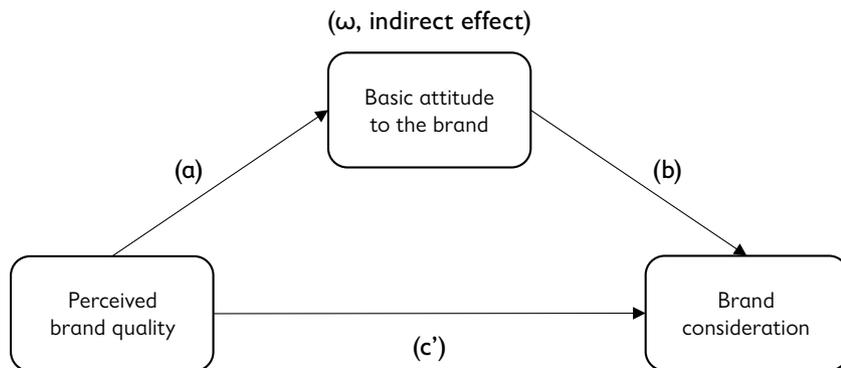
do consumers perceive these additional marketing efforts? The following KPI is provided as an example:

Perception of offline advertising: "From which of the following health insurance providers and insurance companies did you notice offline advertising (e.g., TV, radio, newspaper advertisements, billboards at the railway station, etc.) during the past 7 days?"

During the survey period (July–October 2022), 932 to 1,167 interviews were collected monthly for the insurance sector.

Solid lines in figure 2 show that offline advertising perception of the three largest health insurance companies in Switzerland (CSS, Helsana, Swica) increased from July to October 2022. In comparison, dashed lines show that offline advertising perception of the largest private general insurance companies in Switzerland (AXA, Helvetia, Swiss Life) did not increase or even

Figure 3: Modelling simple coherences of the SBO



Source: Own illustration.

decreased during these months. Thus, health insurance companies in Switzerland succeed in increasing advertising awareness among consumers. In a further step, SBO users could switch to weekly intervals to understand which specific campaigns had the most substantial impact on consumers.

Empirical validation

To prove the SBO's empirical validity, it first has to be ascertained whether perceived brand quality influences brand consideration via brand attitudes. Indeed, prior research has shown positive connections between some of these and related concepts (figure 3). For example, brand credibility and prestige improve brand purchase intention through perceived brand quality (Baek et al., 2010), and brand credibility directly increases brand consideration and choice (Erdem & Swait, 2004).

To test our model, we examine the data for the Kinder brand and the entire FMCG sweets and snacks segment consisting of 25 consumer brands for a 12-month period (weekly units; September 1, 2021 to August 31, 2022). In

total, the dataset consists of 25 brands monitored for 53 weeks, including 12,640 individual consumer interviews. The model estimates the effect of perceived brand quality (independent variable) on brand consideration (dependent variable) via basic attitude toward the brand (mediator) using the PROCESS model 4 (10,000 bootstrapped samples and a 95% confidence interval [CI]) (Hayes, 2022). Results indicate that perceived brand quality (which can be influenced by media or advertising) has a positive impact

on an individual's basic attitude toward the brand ($a = .625$; 95% CI [.606, .645]). In turn, the basic attitude toward the brand positively affects brand consideration ($b = .801$; 95% CI [.742, .861]). Thus, the indirect effect of perceived quality on brand consideration via basic attitude toward the brand was significant and positive ($\omega = .501$; 95% CI [.465, .539]). After controlling for attitudes, the direct effect of brand quality on brand consideration remained significant ($c' = .243$; 95% CI [.200, .286]). This corresponds to previous studies showing that perceived quality affects consumer reactions (Baek et al., 2010; Erdem & Swait, 2004). Overall, the variables explained 79.87% of the variance in brand consideration. Thus, the SBO data fit our proposed model, empirically supporting the SBO.

Limitations

The SBO is not without limitations. Firstly, as it was an important goal of the SBO to represent brands from different segments (e.g., retailing, banks, FMCG, etc.), the enumerated KPIs are standardized. Based on the SBO's findings, brands can delve further into specific insights using tailored surveys. Secondly, filter variables such as gender,

Lessons Learned

- 1 Managers may utilize the SBO to continuously track and assess how consumers perceive brands along the dimensions of consumer-based brand equity.
- 2 Continuous data may help managers to strategically (re-)position their own brand within a competitive environment.
- 3 Managers who use the SBO could combine it with other data that their company gathers to further improve the quality of the insights drawn from consumer perceptions.
- 4 Occasional data collection is suitable for various issues but leads to knowledge gaps when evaluating marketing campaign performance.

income, education, etc., can also be found in the SBO. However, the weekly presentation of the data is only successful if the target group is not rigorously defined; adding more filter variables would reduce the sample size. To overcome this limitation, months or quarters can be considered instead of weeks. Lastly, the SBO so far only measures brand recognition but not brand recall. This is due to the technical limitations of the platform.

Conclusions and Outlook

Data products such as the SBO or YouGov's BrandIndex provide helpful insights to marketers and can reduce the financial burden associated with extracting information about brand perceptions. Based on BE literature, the SBO creates value for companies by continuously monitoring consumers' perceptions of their own brand and those of their direct competitors. However, it is imperative to interpret the figures correctly to draw the right conclusions and manage the marketing budget accordingly.

A first empirical validation has demonstrated the legitimacy of the approach. However, further research should be conducted to validate the choice-based approach of the SBO against more traditional measures such as the Likert scale. It might be interesting to combine the insights of the SBO with real consumer data (e.g., transactional data) to study the impact of behavioral intentions on consumer behavior effectively. The SBO will be continually developed by incorporating relevant feedback in order to provide valuable insights for marketers and the entire industry. ■

References

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. Macmillan.
- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102–120.
- Ailawadi, K. L., Lehmann, D. R., & Neslin, S. A. (2003). Revenue premium as an outcome measure of brand equity. *Journal of Marketing*, 67(4), 1–17.
- Algharabat, R., Rana, N. P., Alalwan, A. A., Baabdullah, A., & Gupta, A. (2020). Investigating the antecedents of customer brand engagement and consumer-based brand equity in social media. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.01.016>
- Andreasen, A. R. (1983). Cost-conscious marketing research. *Harvard Business Review*, 61(4), 74.
- Anselmsson, J., Bondesson, N. V., & Johansson, U. (2014). Brand image and customers' willingness to pay a price premium for food brands. *Journal of Product & Brand Management*, 23(2), 90–102.
- Aussenwerbung Schweiz. (2022). Studie Werbe-Akzeptanz und -Relevanz. Aussenwerbung Schweiz. https://www.aussenwerbung-schweiz.ch/fileadmin/user_upload/AWS_LINK_Omnibus_Werbeakzeptanz_und_-relevanz_2022_DE.pdf
- Baek, T. H., Kim, J., & Yu, J. H. (2010). The differential roles of brand credibility and brand prestige in consumer brand choice. *Psychology & Marketing*, 27(7), 662–678.
- Berger, J., & Milkman, K. L. (2012). What makes online content viral? *Journal of Marketing Research*, 49(2), 192–205.
- Buil, I., De Chernatony, L., & Martínez, E. (2013). Examining the role of advertising and sales promotions in brand equity creation. *Journal of Business Research*, 66(1), 115–122.
- Curren, M. T., Folkes, V. S., & Steckel, J. H. (1992). Explanations for successful and unsuccessful marketing decisions: The decision maker's perspective. *Journal of Marketing*, 56(2), 18–31.
- Datta, H., Ailawadi, K. L., & Van Heerde, H. J. (2017). How well does consumer-based brand equity align with sales-based brand equity and marketing-mix response? *Journal of Marketing*, 81(3), 1–20.
- Davvetas, V., Sichtmann, C., & Diamantopoulos, A. (2015). The impact of perceived brand globalness on consumers' willingness to pay. *International Journal of Research in Marketing*, 32(4), 431–434.
- Erdem, T., & Swait, J. (2004). Brand credibility, brand consideration, and choice. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 191–198.
- Farquhar, P. H. (1989). *Managing brand equity*. *Marketing Research*, 1(3), 24–33.
- Finken, D., Gorny, M., Hofstetter, R., Campopiano, P., Staats, K., & Jabs, N. (2021). *Swiss Insurance Monitor 2021*. University of Lucerne.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Publications.
- Kamakura, W. A., & Russell, G. J. (1993). Measuring brand value with scanner data. *International Journal of Research in Marketing*, 10(1), 9–22.
- Kappes, A., Harvey, A. H., Lohrenz, T., Montague, P. R., & Sharot, T. (2020). Confirmation bias in the utilization of others' opinion strength. *Nature Neuroscience*, 23(1), 130–137.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2003). How do brands create value? *Marketing Management*, 12(3), 26–31.
- Mahajan, V., Rao, V. R., & Srivastava, R. K. (1994). An approach to assess the importance of brand equity in acquisition decisions. *Journal of Product Innovation Management*, 11(3), 221–235.
- Michel, P. (2022, April 22). Salmonellen in «Kinder»-Schoggi: Den Schaden hat die ganze Branche. *Luzerner Zeitung*. <https://www.luzernerzeitung.ch/wirtschaft/ferrero-salmonellen-in-kinder-schoggi-den-schaden-hat-die-ganze-branche-ld.2279020>
- Monier, J. H., Gordon, J., & Ogren, P. (2013, November 25). How CMOs can get CFOs on their side. *Harvard Business Review Blog Network*. <https://hbr.org/2013/11/how-cmos-can-get-cfos-on-their-side>
- Moorman, C. (2020). The CMO Survey – February 2020. The CMO Survey. <https://cmosurvey.org/results/february-2020/>
- Moorman, C. (2021). The CMO Survey – February 2021. The CMO Survey. <https://cmosurvey.org/results/26th-edition-february-2021/>
- Pappu, R., Quester, P. G., & Cooksey, R. W. (2005). Consumer-based brand equity: Improving the measurement – empirical evidence. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 143–154.
- Rego, L. L., Billett, M. T., & Morgan, N. A. (2009). Consumer-based brand equity and firm risk. *Journal of Marketing*, 73(6), 47–60.
- Schweizer Medien. (2022). Gute Argumente für die Presse. <https://www.argumente-fuer-die-presse.ch/infografiken>
- Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. *Marketing Science*, 12(1), 28–52.
- Slotegraaf, R. J., & Pauwels, K. (2008). The impact of brand equity and innovation on the long-term effectiveness of promotions. *Journal of Marketing Research*, 45(3), 293–306.
- Stahl, F., Heitmann, M., Lehmann, D. R., & Neslin, S. A. (2012). The impact of brand equity on customer acquisition, retention, and profit margin. *Journal of Marketing*, 76(4), 44–63.
- Terui, N., Ban, M., & Allenby, G. M. (2011). The effect of media advertising on brand consideration and choice. *Marketing Science*, 30(1), 74–91.
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1–14.



Weitere ergänzende Grafiken zum Artikel finden Sie unter: unisg.link.MRSG-Nann-et-al

Bestimmung von Marktanteilen über Share-of-Search-Analysen

Wie FIT STAR mehr Transparenz im Wettbewerbsumfeld seiner Fitnessstudios schafft

Für das Sport- und Fitnessunternehmen FIT STAR hat die Transparenz über das Kunden- und Wettbewerberverhalten an den Standorten seiner Fitnessstudios eine hohe Bedeutung. Mit suchmaschinengestützten Share-of-Search-Analysen lassen sich lokal spezifizierte Auswertungen durchführen, die Einblicke in das aktuelle Marktgeschehen bieten und eine Prognose zur weiteren Entwicklung von Marktanteilen erlauben. Die Share-of-Search-Messung bei FIT STAR wird vorgestellt und es werden verallgemeinernde Anregungen für eine mögliche Umsetzung in anderen Unternehmen und Branchen gegeben.

Roman Nake, Prof. Dr. Florian Riedmüller

Seriöse Marketingplanung erfordert auch in der Fitnessindustrie ein solides Fundament an Kennzahlen. Diese sollten zum einen die aktuelle Situation der Unternehmen beschreiben und einen Ausblick auf ihre weitere Zukunft geben können. Zum anderen sollten sie in ihrer Anwendung nicht zu komplex und leicht zu messen sein. Auf der Ebene der konkurrenzorientierten Kennzahlen hat sich dabei der Marktanteil eines Unternehmens bzw. einer Geschäftseinheit als die in der Praxis branchenübergreifend am häufigsten eingesetzte Kenngröße etabliert (Reinecke & Tombach, 2021). Als Ergänzung zu den primär finanzwirtschaftlich orientierten Absatz- oder Umsatzzahlen ermöglicht der Marktanteil eine Aussage über den Markterfolg im Vergleich zu den Wettbewerbern. Relative Veränderungen zeigen Stärken bzw. Schwächen der Anbieter im Marktumfeld auf. Bei Zeitreihenanalysen zur Entwicklung von Marktanteilen ist diese Kennzahl auch vergleichsweise robust gegenüber aussergewöhnlichen externen Einflussfaktoren, wie sie die Fitnessindustrie in den letzten Jahren z.B. durch die Corona-Pandemie erlebt hat.

Die Entwicklung von Marktanteilen innerhalb einer Branche wird in der Regel von Marktforschungsunternehmen über Konsumenten- und Handelspanels erfasst. Im deutschen Markt bieten die Gesellschaft für Konsumforschung, Information Resources Inc. oder Nielsen zahlreiche Panellösungen für Konsum-, Gebrauchsgüter- und Dienstleistungen an (Koch & Riedmüller, 2021). Für den Markt der Fitnessstudios gibt es bisher noch keine Panellösung und daher orientieren sich die Anbieter an Marktdaten aus Ad-hoc-Studien und Wellenuntersuchungen. Durch eine Kooperation zwischen dem Arbeitgeberverband deutscher Fitness- und Gesundheits-Anlagen (DSSV), der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement (DHfPG) und der Sport Business Gruppe von Deloitte wird z.B. jährlich die Studie «Der deutsche Fitnessmarkt» veröffentlicht (Ludwig et al., 2022). Darin werden die Entwicklungen der Umsätze, Mitgliedschaften und Anlagen nach Betriebsstrukturen und Unternehmen erhoben (siehe Tabelle 1). Aus der Relation zu den ebenfalls in der Studie veröffentlichten Zahlen des Gesamtmarkts lassen sich Annahmen über die Entwicklung der relativen Marktanteile ableiten.

Der Wettbewerb um neue Mitgliedschaften entscheidet sich allerdings nicht auf nationaler Ebene, sondern getreu dem Branchencredo «all business is local» zwischen den Fitnessstudios in den jeweiligen Städten und Gemeinden. Die Wettbewerbssituation an einem Standort ist über die Anzahl der geöffneten Studios vermeintlich leicht zu erfassen. Aber wie viele Mitglieder stehen hinter einem Studio? Und welche Studios gewinnen/verlieren im Zeitverlauf gegenüber dem Wettbewerb? Digitale Tools aus dem Bereich der Marketing-Analytics können helfen, sich diesen Fragen zu nähern: Geomarketing-Software ermöglicht es z.B., das Marktpotenzial



Roman Nake

Head of Digital Marketing
bei FIT STAR Holding GmbH & Co. KG
Tel.: +49 (0) 9126 2899-080
roman.nake@fit-star.de
www.fit-star.de/unternehmen/ueber-fit-star

Prof. Dr. Florian Riedmüller

Professor für Marketing und allgemeine BWL
an der Technischen Hochschule Nürnberg
Tel.: +49 (0) 911 5880-2823
florian.riedmueller@th-nuernberg.de
www.th-nuernberg.de/person/riedmueller-florian/

eines Standorts zu quantifizieren und die Wettbewerbsdichte zu berechnen. Social-Listening-Analysen können die Kundenkommunikation zu verschiedenen Anbietern standortspezifisch auswerten (Wedel & Kannan, 2016). Zu dem neuen Baukasten der digitalen Marktbeobachtungslösungen gehört auch die quantitative Auswertung von Anfragen in Suchmaschinen über Share-of-Search-Analysen. Wie bei allen neuen Kennzahlen zur Messung des Markterfolgs sollte darauf geachtet werden, dass diese mit traditionellen Kennzahlen verbunden werden. Das gilt insbesondere für online erhobene Beobachtungsdaten, die in Verbindung mit einstellungsorientierten Befragungsdaten zu einem tieferen Marktverständnis beitragen können (Reinecke & Wortmann, 2016).

1. Was ist Share of Search?

Die Orientierung von Konsumierenden an Online-Informationsquellen hat in den letzten Jahren branchenübergreifend kontinuierlich zugenommen. Heute ist es üblich, online nach einem Produkt oder einer Dienstleistung zu suchen, auch wenn man sie dann in einem Laden bzw. einer Niederlassung kauft. In den USA wurde in einer Studie nachgewiesen, dass 83% aller Befragten, die eine Woche zuvor in einem Geschäft eingekauft haben, vorab online recherchiert hatten (Bradley & Cao, 2019). Anfragen über Suchmaschinen sind beim Informationsverhalten von Konsumentinnen und Konsumenten dabei häufig der erste – und zum Teil auch der bedeutendste – Auslöser (Dierks, 2017). Je häufiger ein Begriff in Suchmaschinen eingegeben wird, umso stärker ist die themenbezogene Neugierde. Auf einer Unternehmensebene bezogen, kann die systematische Auswertung von Anfragen nach Unternehmens- oder Markennamen in Relation zu den

Tabelle 1: Mitglieder- und Anlagenzahl der Top-12-Fitnessunternehmen

Unternehmen	Mitgliederzahl in Tsd.	Anlagenzahl	Mitglieder pro Anlage
RSG Group	1.118	212	5.274
FitX	716	95	7.537
clever fit	688	427	1.611
EASYFITNESS	391	154	2.539
BestFit Group	203	69	2.942
Kieser Training	200	117	1.709
Life Fit Group	200	89	2.247
FIT/ONE	162	30	5.400
Pfitzenmeier UG	137	47	2.915
ACISO	134	128	1.047
FIT STAR	104	15	6.933
Mrs. Sporty	43	186	231

(Dezember 2021) Quelle: Ludwig et.al. 2022.

direkten Wettbewerbern eine wertvolle Erkenntnis über den Marktstatus geben. In einer internationalen Studie konnte z.B. nachgewiesen werden, dass eine zunehmende Anzahl an Suchmaschinenanfragen nach Markennamen von TV- und PC-Herstellern zu einer Marktanteilsveränderung auf den relevantesten Handelsplattformen führt (Utsuro et al., 2017).

Der KPI Share of Search wird vor diesem Hintergrund als das Volumen der Suchanfragen, die von einer Marke bzw. einem Unternehmen innerhalb einer definierten Kategorie generiert werden, im Verhältnis zu den Suchanfragen, die von allen anderen Marken bzw. Unternehmen innerhalb derselben Kategorie generiert werden, definiert (Share of Search Council, 2022). Wichtig ist hervorzuheben, dass es sich hierbei um eine Auswertung der organischen Eingaben von Nutzerinnen und Nutzern in das Textfeld einer Suchmaschine handelt und nicht um die auf diese Anfragen hin ausgespielten Ergebnisse. Für die Berechnung des Share of Search sind ebenso wie bei einer klassischen Marktanteilsberechnung die inhaltliche/regionale Abgrenzung des Marktsegments, die Festlegung der relevanten Wettbewerber und die zeitliche Definition des Erhebungsintervalls entscheidend. Im Bereich des Fitnessmarkts könnte man z.B. auf einer nationalen Ebene einen Vergleich der Suchanfragen innerhalb der Betriebsform Fitnessketten auf einer Jahresbasis berechnen, um den saisonal stark ausgeprägten Charakter der Fitnessanfragen auszugleichen (siehe Abbildung 1).

2. Einordnung von Share of Search als Kennzahl in den Brand Marketing Funnel

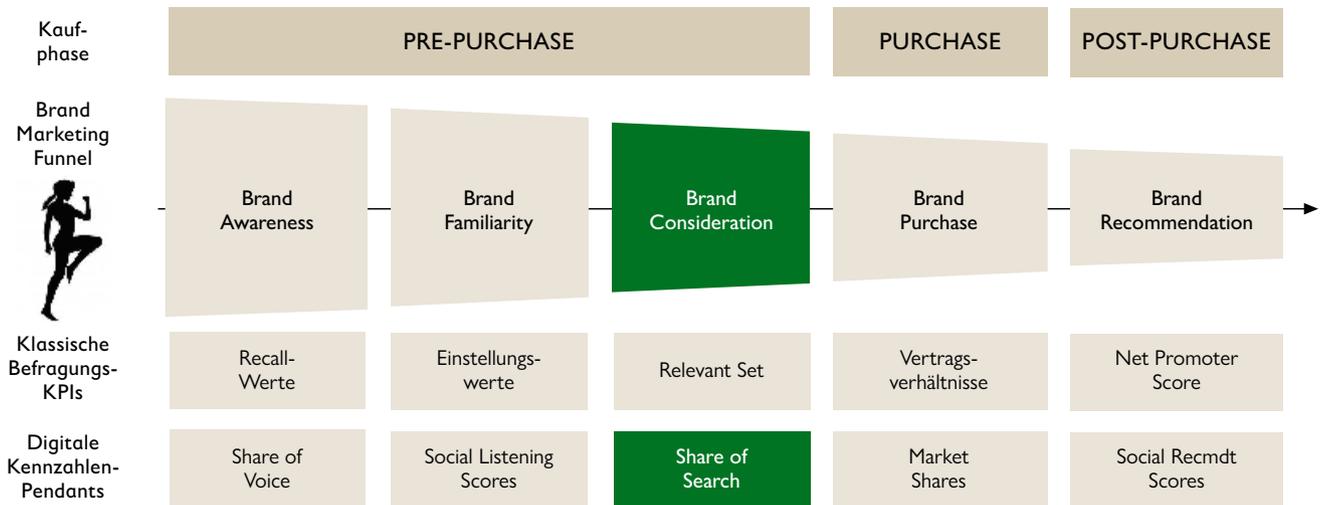
Die Messung von Anfragen über Suchmaschinen sollte in ein übergeordnetes Marketing-Kennzahlensystem eingeordnet werden. Dadurch wird es ermöglicht, Auslöse- und Folgewirkungen von Veränderungen zu analysieren und den Er-

Abb. 1: Beispiel einer Share-of-Search-Konzeption für FIT STAR auf nationaler Ebene



Quelle: Eigene Abbildung.

Abb. 2: Share of Search als KPI im Rahmen des Brand Marketing Funnel



Quelle: Eigene Abbildung – Struktur des Brand Marketing Funnel nach Dierks, 2017.

klärungsbeitrag zu erhöhen. Als konzeptioneller Rahmen bietet sich der etablierte Brand Marketing Funnel an, der sich an den verschiedenen Phasen entlang eines Kaufentscheidungsprozesses orientiert (Court et al., 2009).

Da es sich bei der Entscheidung über den Abschluss eines Fitnessvertrags um eine limitierte bis extensive Kaufentscheidung handelt, lässt sich der Brand Marketing Funnel idealtypisch mit den fünf Phasen der Brand Awareness, Brand Familiarity, Brand Consideration, Brand Purchase und Brand Recommendation untergliedern (Dierks, 2017): Die Awareness wird in der Regel über einen kommunikativen Erstkontakt mit dem Studionamen in Form von persönlichen Empfehlungen oder Werbung geschaffen. Familiarity entsteht über die physisch bzw. digital wahrgenommenen Imagewelten. Consideration erfolgt über das aktive Einholen von Preis-Leistungs-Informationen über Suchmaschinen, Webseiten und Studiobesuche. Der Purchase beschreibt den Vertragsabschluss und bei der Recommendation spricht die Neukundin oder der Neukunde eigene oder vom Studio initiierte Empfehlungen an Freundinnen und Freunde aus.

Zu jeder dieser Phasen können von einem Fitnessanbieter über Befragungen Kennzahlen erhoben werden, die als absolute oder relative Werte Auskunft über die jeweiligen Stärken und Schwächen geben. Awareness wird häufig als Recall-Wert abgefragt. Familiarity über die Messung von Einstellungswerten, Consideration

über die Zugehörigkeit zum Relevant Set, Purchases über bestehende Vertragsverhältnisse und Recommendations über Net Promoter Scores (Vollrath & Villegas, 2021). Regelmässige Befragungen zu diesen Kennzahlen über alle fünf Phasen sind von Fitnessunternehmen unter Kosten-Nutzen-Aspekten kaum zu realisieren. Durch die Entwicklung von digitalen Kennzahlen-

Zusammenfassung

- 1 Für das Sport- und Fitnessunternehmen FIT STAR hat die Transparenz über das Kunden- und Wettbewerberverhalten an den Standorten seiner Fitnessstudios eine hohe Bedeutung.
- 2 Mit suchmaschinengestützten Share-of-Search-Analysen lassen sich lokal spezifizierte Auswertungen durchführen, die Einblicke in das aktuelle Marktgeschehen bieten und eine Prognose zur weiteren Entwicklung von Marktanteilen erlauben.
- 3 Die Messung von Anfragen über Suchmaschinen sollte in ein übergeordnetes Marketing-Kennzahlensystem eingeordnet werden, um Auslöse- und Folgewirkungen von Veränderungen analysieren zu können.

Pendants versucht man daher, aussagekräftige Beobachtungswerte zu ermitteln, die sich mit deutlich geringerem Aufwand erheben lassen. Der Share of Search ist innerhalb der Pre-Purchase-Phase primär der Brand Consideration zuzuordnen, da die aktive Suche nach einem Fitnessstudio in einer Suchmaschine die Bekanntheit und Vertrautheit mit dem Markennamen voraussetzt (siehe Abbildung 2). Auch in der Purchase- und Post-Purchase-Phase können weitere Suchmaschinenabfragen erfolgen, insbesondere, wenn die Kundinnen und Kunden keine App des Fitnessstudios nutzen oder keinen Bookmark in den verwendeten Browsern setzen. Dies gilt es bei der Interpretation von Share-of-Search-Auswertungen zu berücksichtigen.

Anfragen über Suchmaschinen sind beim Informationsverhalten von Konsumentinnen und Konsumenten häufig der erste – und zum Teil auch der bedeutendste – Auslöser zum Kauf. (Dierks, 2017)

Der Zusammenhang zwischen einer Veränderung von Suchanfragenvolumina und Marktanteilsreaktionen konnte in ersten empirischen Untersuchungen nachgewiesen werden: Binet führte z.B. Studien für den Automobil-, Energie- und Mobilfunkmarkt durch und konnte in allen drei Studien eine signifikante Wirkung von Share-of-Search-Veränderungen auf die relativen Marktanteile der beobachteten Unternehmen feststellen (Whiteside, 2020). Die einflussnehmende Richtung der Suchmaschinenabfragen auf den Marktanteil wiesen die Forscher dabei durch eine zeitliche Variation der beiden gemessenen Variablen im Zeitverlauf nach: Wenn man die Share-

of-Search-Werte zeitlich um eine Periode vor die gemessenen Marktanteile zieht, erhöht sich der Erklärungsanteil des Zusammenhangs. Bei der umgekehrten Vorgehensweise verringert sich die Aussagekraft. Daher wird der Share of Search auch als «Leading Indicator» für Marktanteilsveränderungen bezeichnet (Share of Search Council, 2022).

3. Wie können Share-of-Search-Analysen technisch durchgeführt werden?

Für die Ermittlung des Share of Search bietet sich in Deutschland eine Konzentration auf Auswertungen mit der Google-Suchmaschine an. Google hatte hier im August 2022 bei Internet-Suchanfragen über Desktop einen Anteil von 82% und bei den mobilen Suchanfragen von 96% (StatCounter, 2022). Auf die von Google seit Januar 2004 gesammelten Daten über eingegangene Suchanfragen kann über unterschiedliche Portale zugegriffen werden. Ein aktives Google-Ads-Konto ermöglicht es über den Keyword-Planner, absolute Werte von Suchwortabfragen und deren Kombination inklusive einer regionalen Zuordnung zu ermitteln. Keyword-Spezialisten wie Mangools oder MyTelescope bieten als Dienstleister Dashboard-Lösungen für die einfache Durchführung von Performance-Analysen zu Suchwortvolumina an. Indexierte Suchanteile können kostenfrei über das Analysetool Google Trends recherchiert werden: Der Suchanteil innerhalb einer bestimmten Periode und Region wird hierbei mit normierten Werten zwischen 0 und 100 angegeben.

Für die Durchführung einer Share-of-Search-Messung wird plattformübergreifend eine Vorgehensweise in drei Schritten empfohlen: Zunächst muss für das eigene Unternehmen und die relevanten Wettbewerber eine Matrix aller relevanten Suchbegriffe festgelegt werden, z.B. Unternehmensnamen, relevante Produkt- bzw. Serviceleistungen sowie gängige Abkürzungen. Dabei sind mögliche Variationen von Schreibweisen (z.B. FIT STAR vs. FITSTAR vs. FIT-STAR) und die unterschiedliche Reihung von Suchkombinationen (z.B. FIT STAR Fitness vs. Fitness FIT STAR) zu berücksichtigen. Bei internationalen Analysen muss zudem die Übersetzung der Suchbegriffe in die jeweiligen Landessprachen durchgeführt werden. Im zweiten Schritt werden die Volumina der definierten Suchwort-Ausprägungen pro Unternehmen zu einem Gesamtwert für die relevante Periode und Region aggregiert. Dabei muss auf die Vermeidung von Doppelungen und den Ausschluss von ggf. mehrdeutig zugeordneten Begriffen geachtet werden (z.B. Fitness Star). Beim letzten Schritt werden die relativen Anteile pro Unternehmen ins Verhältnis zum Gesamtvolumen gesetzt und daraus der Share of Search errechnet.

Kernthesen

- 1 Seriöse Marketingplanung erfordert auch in der Fitnessindustrie ein solides Fundament an Kennzahlen.
- 2 Die hohe Relevanz von Share-of-Search-Analysen ergibt sich aus der Positionierung von Suchanfragen als *Leading Indicator* vor der Vertragsabschlussphase.
- 3 Die Qualität der *lokalen Marketingplanung* bei FIT STAR hat durch den Einsatz von Share-of-Search-Analysen deutlich gewonnen.

4. Proof-of-Concept-Messung der Anwendungsrelevanz bei FIT STAR

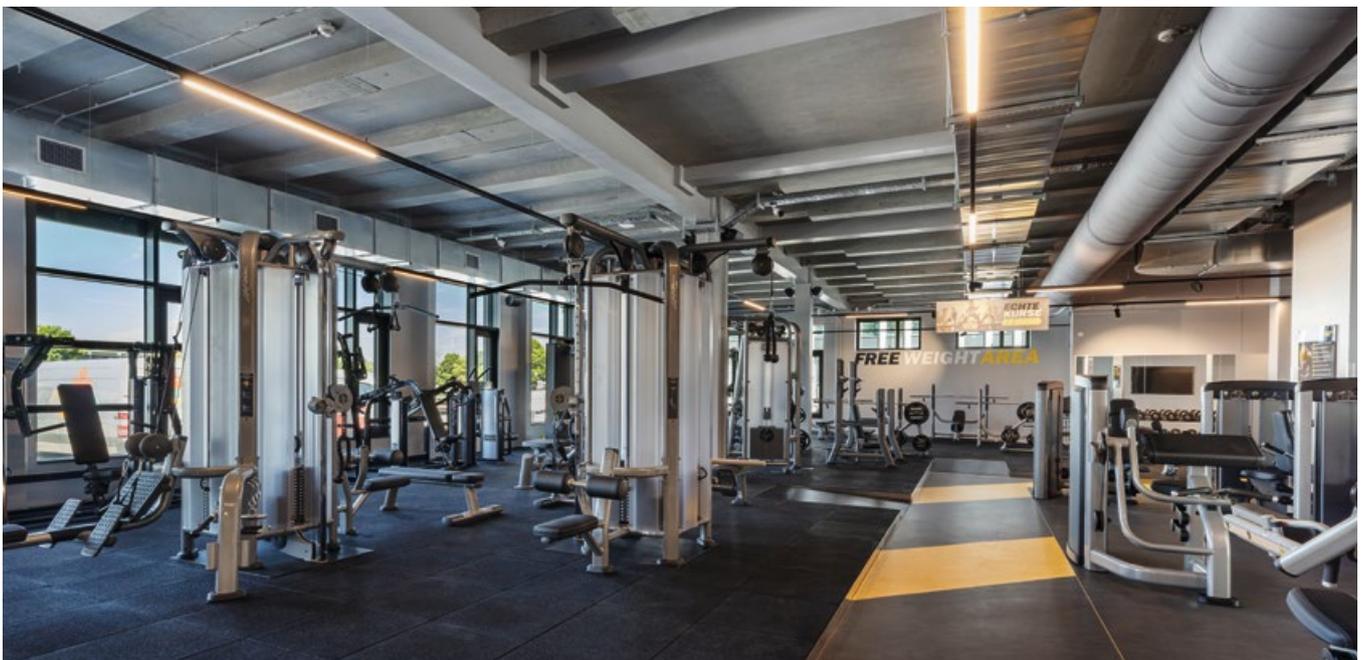
Um die Aussagekraft einer Share-of-Search-Analyse im Bereich des Fitnessmarkts einschätzen zu können, führte FIT STAR vor den eigentlichen Analysen eine Proof-of-Concept-Messung durch. Dabei wurde zum einen das allgemeine Kundenverhalten bei Suchmaschinen-Recherchen zu Fitnessstudios analysiert. Zum anderen wurde der Zusammenhang zwischen den Suchanfragen und einer möglichen Folgewirkung im Rahmen des beschriebenen Brand Marketing Funnel betrachtet.

Share-of-Search-Analysen können nur sinnvolle Ergebnisse liefern, wenn die Voraussetzung einer Markenbekanntheit der wichtigsten Anbieter in der Zielgruppe gegeben ist. In einer deutschlandweit repräsentativen Studie wurde 2018 in der Fitness-Kernzielgruppe der 18- bis 29-Jährigen in Deutschland für die Namen der Top-Fitnessketten eine Bekanntheit zwischen 30 und 70% ermittelt, sodass diese Prämisse erfüllt ist (Kohl, 2018). Weiterhin sollten die Unternehmensnamen ein aktiver Teil bei Suchmaschinen-Eingaben der Zielgruppe sein. Um dies zu prüfen, wurde in drei ausgewählten Städten die Anzahl der Suchanfragen nach spezifischen Fitnessstudionamen (z.B. FIT STAR + Stadtname; [Wettbewerber]_{1...n} + Stadtname) in Relation zu den generischen Themenanfragen (z.B. Fitness + Stadtname; Fitnessstudio + Stadtname) gesetzt. Die Daten wurden mit dem Keyword-Planner aus einem bestehenden Google-Ads-

Handlungsempfehlungen

- 1 Vor dem Einsatz einer Share-of-Search-Analyse sollte geprüft werden, welche Relevanz anbieterbezogene Anfragen in Suchmaschinen für den Marketing Brand Funnel der eigenen Branche haben.
- 2 Bei der Durchführung einer Share-of-Search-Analyse sollte auf die sorgfältige Zusammenstellung der relevanten Suchbegriffe für das eigene Unternehmen und die relevanten Wettbewerber geachtet werden.
- 3 Bei der Auswertung von Share-of-Search-Analysen sollte geprüft werden, ob die analysierten Suchanfragen im Zusammenhang mit einer Kaufabsicht der Nutzerinnen und Nutzer stehen und nicht durch Sondereffekte (z.B. Qualitätsskandale) ausgelöst wurden.

Account extrahiert. Im Ergebnis wurde festgestellt, dass in allen drei Städten die Gesamtanzahl der unternehmensspezifischen Anfragen in Google die fitnessgenerischen Eingaben deutlich übertrafen, sodass auch diese Voraussetzung für die Anwendbarkeit gegeben ist.



Quelle: © Thomas Kiewning | BK Media Solutions

Abb. 3: Verlauf von Suchmaschinenanfragen und Gesamtmitgliederzahlen an einem FIT STAR-Standort



Für den Nachweis einer möglichen Erfolgsrelevanz des Share of Search auf den weiteren Brand Marketing Funnel bei FIT STAR wurde mit den Suchanfrage-Daten in drei Städten Korrelations- und Regressionsanalysen zu den jeweiligen Mitgliederzahlen durchgeführt. In Ermangelung von Wettbewerberdaten zur Brand-Purchase-Phase wurde die Wirkung der Suchanfragen nach FIT STAR auf die Mitgliederentwicklung der eigenen Studios in der jeweiligen Stadt analysiert. Aus anderen Studien war hierzu bereits bekannt, dass zwischen der Eingabe eines Begriffs in eine Suchmaschine und dem möglichen Kaufabschluss je nach Produktkategorie ein zeitlicher Gap zwischen einem und sechs Monaten entstehen kann (Höpken et al., 2019). Um die Ergebnisse nicht durch den Einfluss der Corona-Pandemie auf besondere Sucheingaben und Mitgliederzahlen (z.B. Sonderkündigungen) zu verzerren, wurde der Zeitraum von Januar 2018 bis März 2020 analysiert. Damit konnten für die Städte A, B und C Korrelations- und Regressionsanalysen der beiden Variablen «Suchmaschinen-Anfragen» und «Gesamtmitgliedschaften» mit jeweils 27 Datenpunkten durchgeführt werden. Die Korrelationskoeffizienten nach Pearson bei einer Monat-zu-Monat-Betrachtung lagen zwischen 0,4 und 0,6. Durch eine Verschiebung der Mitgliederentwicklung um einen Monat in die Zukunft (also: Wirkung von Suchanfragen im Januar auf die Mitgliederzahl im Februar) konnten diese Koeffizienten um jeweils 0,1 bis 0,2 gesteigert werden. Die Durchführung

einer logarithmierten Regression zur Analyse der Wirkung von Suchanfragen auf Mitgliederzahlen unter Berücksichtigung von saisonalen Effekten führte bei dieser zeitlich versetzten Analyse in allen drei Städten zu hoch signifikanten Ergebnissen ($p < 0,001$) mit R-Quadrat-Werten zwischen 0,38 und 0,45. Die Abbildung 3 visualisiert diesen Zusammenhang noch einmal exemplarisch für die Messungen in der Stadt A mit absoluten Werten für die Suchanfragen und anonymisierten Werten für die Mitgliederzahl. Dabei kann anschaulich dargestellt werden, dass saisonbedingt starke Suchanfragen in den Monaten Januar und Oktober vor allem zu Mitgliederzuwächsen in den jeweiligen Folgemonaten führen.

5. Der Nutzen von lokalen Share-of-Search-Analysen für FIT STAR

Durch den Nachweis der Leading-Indicator-Wirkung von Suchmaschinenanfragen auf die Mitgliederentwicklung im eigenen Fitnessunternehmen bietet es sich an, die relativ einfach zu generierenden Daten auch zur Wettbewerbsanalyse einzusetzen. Für die verschiedenen Standorte der Fitnessstudios können die jeweils wichtigsten Konkurrenten berücksichtigt werden. Ent-

sprechend des in Abschnitt 3 vorgestellten Vorgehens können für jeden relevanten Standort die Share-of-Search-Werte des eigenen Studios und der Konkurrenz im Zeitverlauf ermittelt werden. Die Erkenntnisse aus einem solchen Share-of-Search-Benchmarking sind aufschlussreich:

- Welches Fitnessstudio hat an einem Standort die höchsten absoluten Share-of-Search-Werte und damit einen Wettbewerbsvorteil im Bereich der Brand Consideration?
- Welches Fitnessstudio hat an einem Standort die höchsten Share-of-Search-Zuwächse und auf welche Massnahmen können diese ggf. zurückgeführt werden?
- Welche Veränderungen ergeben sich bei eigenen Marketingaktivitäten an der Share-of-Search-Position im Wettbewerb vor Ort?
- Welche Neukundenraten lassen sich auf Basis der Share-of-Search-Entwicklung für den kommenden Monat an verschiedenen Standorten erwarten?

Die Qualität der Marketingplanung bei FIT STAR hat durch den Einsatz solcher Share-of-Search-Analysen deutlich gewonnen und vor allem Licht in den Bereich der dezentralen Standortaktivitäten seiner Fitnessstudios gebracht, die mit klassischen Befragungsuntersuchungen vergleichsweise aufwendig und kostenintensiv durchgeführt werden können. So konnte z.B. an einem Standort A über einen Zeitraum von zwei Monaten ein azyklischer Rückgang des Share of Search im Vergleich zu den fünf relevanten lokalen Wettbewerbermarken festgestellt werden. Der Gewinner dieser Anteile war unmittelbar identifiziert und eine Social-Media-Analyse zeigte eine lokal ausgespielte Preiskampagne des Wettbewerbers, auf die FIT STAR entsprechend schnell reagieren konnte.

Allerdings müssen beim möglichen Einsatz von Share-of-Search-Analysen auch einige Aspekte berücksichtigt werden, die zu Fehlmessungen oder -interpretationen führen können:

- Nicht alle Suchanfragen nach Unternehmens- und Produktnamen auf Google sind mit einer Kaufabsicht verbunden. Aussergewöhnliche Anstiege in den Ranglisten sollten auf kommunikative Sondersituationen überprüft werden. So führt z.B. der tragische Tod von Rainer Schaller, dem Gründer und Geschäftsführer von McFit, im Herbst 2022 zu einem hohen Suchaufkommen nach dem Unternehmensnamen.
- Die Zuordnung von Suchanfragen nach Unternehmens- und Markennamen zu spezifischen Produktkategorien ist nicht immer eindeutig möglich (z.B. Dachmarkenkonstellationen wie bei Samsung)
- Die Position von Google im Bereich der Suchmaschinen ist nicht in allen Ländern vergleichbar dominant, sodass ggf. zusätzliche Tools zur Datengenerierung genutzt werden müssen (Utsuro et al., 2017).

6. Ausblick

Share of Search ist ein vergleichsweise neuer KPI im Bereich des Brand Marketing Funnel für limitierte und extensive Kaufentscheidungsprozesse. Das Fallbeispiel von FIT STAR hat gezeigt, dass der Ansatz sehr effizient Transparenz im Wettbewerbsumfeld von Fitnessstudios schaffen kann. Vor dem Einsatz in anderen Branchen sollten vergleichbare Proof-of-Concept-Studien durchgeführt werden – idealerweise über Korrelationsmessungen mit echten Marktanteilsdaten. Durch die Gründung eines Share of Search Council und das zunehmende Interesse der Marketingforschung an diesem Thema sind weitere Erkenntnisfortschritte zu erwarten.

Literatur

- Bradley, S. & Cao, S. (2019, Juni). Think beyond the buy: Shopping is an omnichannel journey. Think with Google. <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-journey/omnichannel-shopping-journey/>
- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S. & Vetvik, O. (2009). The consumer decision journey. *McKinsey Quarterly* (3), 2–11.
- Dierks, A. (2017). Re-Modeling the Brand Purchase Funnel – Conceptualization and empirical application. Springer Gabler.
- Höpken, W., Eberle, T., Fuchs, M. & Lexhagen, M. (2019). Google Trends data for analysing tourists' online search behaviour and improving demand forecasting: the case of Åre, Sweden. *Information Technology & Tourism*, 21, 45–62. <https://doi.org/10.1007/s40558-018-0129-4>
- Koch, J. & Riedmüller, F. (2021). Marktforschung – Grundlagen und praktische Anwendungen (8. Aufl.). De Gruyter.
- Kohl, A.-K. (2018). Statista-Umfrage Sport & Fitness 2018. Statista. <https://de-statista.com/thn.idm.oclc.org/statistik/studie/id/53817/dokument/sport-und-fitness/>
- Ludwig, S., Hollasch, K. & Rump, C. (2022). Der deutsche Fitnessmarkt: Studie 2022. Deloitte.
- Reinecke, S. & Tombach, A. (2021). Marketingcontrolling in der Unternehmenspraxis. In W. Becker & P. Ulrich (Hrsg.), *Praxishandbuch Controlling* (S. 179–204). Springer Gabler.
- Reinecke, S. & Wortmann, C. (2018). Google knows it better? In B. Bertram, B. B. Flaig, N. Schäubele & M. Tautscher (Hrsg.), *Praxis der Sinus-Milieus* (S. 193–207). Springer VS.
- Share of Search Council. (2022). Share of Search a key leading forward-looking business indicator. <https://www.myshareofsearch.com/what-is-share-of-search>
- Statcounter. (2022). Desktop search engine market share Germany. <https://gs.statcounter.com/search-engine-market-share/desktop/germany/#monthly-202208-202208-bar>
- Utsuro, T., Zhao C., Xu, L., Li J. & Kawada, Y. (2017). An empirical analysis on comparing market share with concerns on companies measured through search engine suggests. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 18, 3–19. <https://doi.org/10.1007/s40171-016-0147-z>
- Vollrath, M. & Villegas, S. (2021). Avoiding digital marketing analytics myopia: Revisiting the customer decision journey as a strategic marketing framework. *Journal of Marketing Analytics*, 10, 106–113. <https://doi.org/10.1057/s41270-020-00098-0>
- Wedel, M. & Kannan, P. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97–121. <http://dx.doi.org/10.1509/jm.15.0413>
- Whiteside, S. (2020). Les Binet outlines why «share of search» is a powerful, predictive marketing metric. WARC. <https://www.warc.com/content/paywall/article/event-reports/les-binet-outlines-why-share-of-search-is-a-powerful-predictive-marketing-metric/en-GB/134539>

Das Dilemma mit der Erhöhung des Marktanteils

Eine neue Methode zur Verbesserung
der Marktanteilsanalyse
mit Blick auf Normal- und Sonderpreise

Die innovative Methode zur Dekomposition von Marktanteilen ermöglicht es, Verschiebungen innerhalb eines beobachteten Marktanteils aufzudecken. Die Autoren zeigen am Beispiel des Marktanteils von Herstellermarken im Wettbewerb mit Handelsmarken wie bisherige Marktanteilsanalysen durch die Dekomposition nach Normal- und Sonderpreisen verbessert werden können.

Philipp Brüggemann, Prof. Dr. Rainer Olbrich

Die Verbreitung von Handelsmarken sowie die Auswirkungen auf Hersteller und Händler wurden in den letzten Jahrzehnten eingehend untersucht (Olbrich et al., 2009; Rubio & Yagüe, 2009; Cuneo et al., 2019). Dabei werden in zahlreichen Publikationen Marktanteile von Hersteller- und Handelsmarken verwendet (Sethuraman & Gielens, 2014; Olbrich et al., 2017; Brüggemann et al., 2020; Brüggemann et al., 2022). Darüber hinaus existiert eine intensive Diskussion, inwieweit Marktanteile geeignet sind, den Gewinn von Unternehmen zu prognostizieren (Edeling & Himme, 2018; Bhattacharya et al., 2022).

Bisherige Ansätze zur Marktanteilsanalyse haben jedoch den Nachteil, dass i.d.R. lediglich Wirkungen von Einflussfaktoren (wie z.B. der Preis, der Anteil der Sonderangebote oder die Markenvielfalt) auf den Marktanteil untersucht werden. Eine Operationalisierung und Analyse von Verschiebungen innerhalb eines Marktanteils – z.B. zwischen Normal- und Sonderpreisen – existiert bisher nicht. Die Beeinflussung eines Marktanteils kann u.U. nicht zu dem intendierten Effekt (z.B. der Erhöhung des Marktanteils), sondern zu einer Verschiebung innerhalb dieses Marktanteils (z.B. zwischen Produkten zu Normal- und zu Sonderpreisen) führen. Für die Markenartikelindustrie und für den Handel führt dies zu dem Dilemma, dass die Vorteilhaftigkeit der Veränderung von Einflussfaktoren mit bestehenden Ansätzen zur Marktanteilsanalyse kaum vollständig evaluiert werden kann. Dies kann insbesondere mit Blick auf Sonderangebote zu dem Dilemma führen, das der Handel den Marktanteil von Herstellermarken über den Einsatz von Sonderpreisen steuert, ohne Informationen über die Wirkung dieser Determinante innerhalb des Marktanteils von Herstellermarken zwischen Produkten zu Normal- und zu Sonderpreisen zu berücksichtigen. Die ausschliessliche Betrachtung der Wirkung des Einsatzes von Sonderangeboten auf den Marktanteil

von Herstellermarken ist hier nicht ausreichend, da für die Evaluation der betriebswirtschaftlichen Vorteilhaftigkeit dieser Massnahme auch die Verschiebungen innerhalb des Marktanteils berücksichtigt werden müssen. Andernfalls droht eine nicht optimale Steuerung der Marktanteile von Hersteller- und Handelsmarken. Mit der Einführung der Methode zur Dekomposition von Marktanteilen wird diese Limitation bisheriger Marktanteilsanalysen reduziert und die entsprechende Forschungslücke geschlossen.

Die Methode zur Dekomposition von Marktanteilen liefert neue Erkenntnisse darüber, wie der Handel und die Markenartikelindustrie agieren sollten, um ihr Marktanteilsmanagement zu optimieren. Mit dieser innovativen Methode können das Dilemma mit Blick auf die Marktanteilsanalyse aufgedeckt und entsprechende Implikationen abgeleitet werden. Die Anwendung dieser neuen Methode erfolgt anhand von Haushaltspaneldata am Beispiel des mengenmässigen Marktanteils von Herstellermarken im Wettbewerb mit

Philipp Brüggemann

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Marketing,
FernUniversität in Hagen, Universitätsstrasse 11,
58097 Hagen, Deutschland
Tel.: +49 (0) 2331 987-2372
philipp.brueggemann@fernuni-hagen.de

Prof. Dr. Rainer Olbrich

Professor und Lehrstuhlinhaber,
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Marketing,
FernUniversität in Hagen, Universitätsstrasse 11,
58097 Hagen, Deutschland
Tel.: +49 (0) 2331 987-2541
lehrstuhl.marketing@fernuni-hagen.de



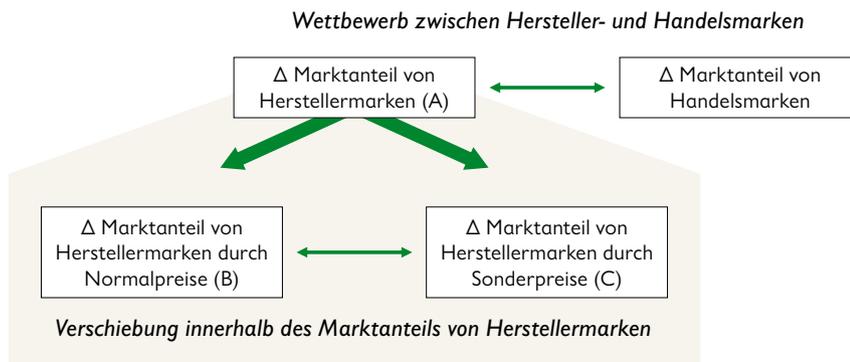
Handelsmarken. Ziel dieser Untersuchung ist die Beantwortung der folgenden Forschungsfrage:

Welche Determinanten des Marktanteils von Herstellermarken führen zu (keiner) Verschiebung innerhalb dieses Marktanteils zwischen Produkten zu Normal- und zu Sonderpreisen?

1. Methode zur Dekomposition von Marktanteilen

Abbildung 1 stellt die Methode zur Dekomposition von Marktanteilen am Beispiel von Herstellermarken dar. Der obere Teil der Abbildung beschreibt den vielfach analysierten Wettbewerb zwischen den Marktanteilen von Hersteller- und Handelsmarken (Sethuraman & Gielens, 2014; Olbrich et al., 2017; Brüggemann et al., 2020). Ausgehend von dieser «klassischen» Marktanteilsanalyse, erfolgt die Dekomposition der Veränderung des Marktanteils von Herstellermarken mit Blick auf

Abb. 1: Dekomposition von Marktanteilen am Beispiel von Herstellermarken



Quelle: Eigene Darstellung.

Normal- und Sonderpreise. Dabei wird die Veränderung des Marktanteils von Herstellermarken (A) in die Veränderung des Marktanteils von Herstellermarken durch Normalpreise (B) sowie durch Sonderpreise (C) zerlegt.

Die Dekomposition von Marktanteilen ermöglicht es, einen beobachteten Marktanteil (z.B. die Veränderung des Marktanteils von Herstellermarken) in mehrere Komponenten zu zerlegen (z.B. mit Blick auf Normal- und Sonderpreise). Abbildung 2 beinhaltet eine exemplari-

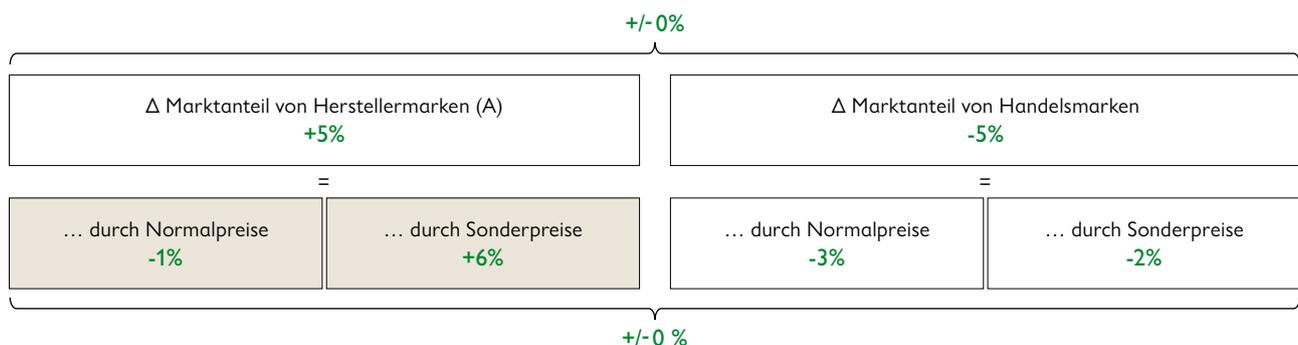
sche Dekomposition der Veränderung des Marktanteils von Hersteller- und Handelsmarken nach Normal- und Sonderpreisen.

In diesem fiktiven Beispiel erhöht sich der Marktanteil von Herstellermarken um 5% (im Vergleich zur vorherigen Periode). Daraus folgt, dass der Marktanteil von Handelsmarken um 5% sinkt. In einem weiteren Schritt werden die beobachteten Marktanteile mit Blick auf Normal- und Sonderpreise zerlegt, indem bei der erneuten Berechnung des

Marktanteils Käufe zu Normalpreisen bzw. zu Sonderpreisen betrachtet werden. Dadurch wird sichtbar, dass die Veränderung des Marktanteils von Herstellermarken (+5%) durch eine Reduktion des Marktanteils von Herstellermarken zu Normalpreisen um 1% sowie durch eine Erhöhung des Marktanteils von Herstellermarken zu Sonderpreisen um 6% resultiert. Die Erhöhung des Marktanteils von Herstellermarken (+5%) im Wettbewerb mit Handelsmarken ist demnach ganz wesentlich auf Sonderpreise zurückzuführen. Darüber hinaus offenbart die Dekomposition des Marktanteils von Herstellermarken, dass die Erhöhung des Marktanteils zu einer Verschiebung von dem Marktanteil von Herstellermarken zu Normalpreisen zum Marktanteil von Herstellermarken zu Sonderpreisen führt. Auf die ebenfalls in Abbildung 2 exemplarisch dargestellte Dekomposition des Marktanteils von Handelsmarken wird hier und im weiteren Verlauf des Beitrags nicht näher eingegangen.

An dieser Stelle sei betont, dass dies nur eine mögliche Operationalisierung des Konzeptes zur Dekomposition von Marktanteilen ist. Sowohl mit Blick auf die Granularität der Differenzierung der Marktanteile (Breite der Dekomposition) als auch auf die Anzahl der

Abb 2: Exemplarische Dekomposition von Marktanteilen



Quelle: Eigene Darstellung.

aufeinanderfolgenden Dekompositionen (Tiefe der Dekomposition) bestehen vielfältige Möglichkeiten zur Operationalisierung. So können mehr als zwei Marktanteile differenziert werden (z.B. Marktanteile mehrerer Absatzkanäle eines Unternehmens). Darüber hinaus können mehrere aufeinanderfolgende Dekompositionen von Marktanteilen untersucht werden.

Um Veränderungen des Marktanteils von Herstellermarken analysieren zu können, werden in dem folgenden Abschnitt Determinanten des Marktanteils von Herstellermarken hergeleitet, bevor der Untersuchungsaufbau vorgestellt und die empirische Untersuchung präsentiert werden.

2. Determinanten des Marktanteils von Herstellermarken

Der Marktanteil von Herstellermarken wird durch den Preis beeinflusst. In zahlreichen Publikationen konnte ein negativer Zusammenhang zwischen dem Preis sowie entsprechenden Marktanteilen empirisch nachgewiesen werden (Cotterill & Putsis, 2000; Olbrich et al., 2017; Brüggemann et al., 2022). In Anlehnung an Brüggemann et al. (2020) differenzieren die Autoren zwischen Normal- und Sonderpreisen von Hersteller- und Handelsmarken.

Neben den Produktpreisen wird der Anteil der Sonderangebote von Hersteller- sowie von Handelsmarken berücksichtigt. Sethuraman und Gielens (2014) finden im Rahmen einer Meta-Analyse heraus, dass Sonderangebote von Handelsmarken (Herstellermarken) einen moderaten, aber signifikant positiven (negativen) Einfluss auf den Marktanteil von Handelsmarken haben. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse von Olbrich et al. (2017) einen signifikant negativen Zusammenhang zwischen

dem Anteil der Sonderangebote von Herstellermarken und dem Marktanteil von Handelsmarken.

Neben den Produktpreisen und den Anteilen von Sonderangeboten wird die Markenvielfalt als Determinante für den Marktanteil von Herstellermarken in das Forschungsmodell aufgenommen. Nach Raju et al. (1995) nimmt mit steigender Anzahl von Herstellermarken der Marktanteil von Handelsmarken ab. Folglich muss der Marktanteil von Herstellermarken steigen. Weitere Publikationen deuten darauf hin, dass ein Rückgang der Anzahl von Herstellermarken mit einem Anstieg des Marktanteils von Handelsmarken einhergeht (Baker et al., 2006; Olbrich et al., 2009).

Als weitere Determinante des Marktanteils von Herstellermarken wird die

Zusammenfassung

In dieser Studie wird eine neue Methode zur Dekomposition von Marktanteilen vorgestellt und am Beispiel von Herstellermarken im Wettbewerb mit Handelsmarken empirisch untersucht. Die Autoren zerlegen den Marktanteil von Herstellermarken in einen durch Normalpreise sowie einen durch Sonderpreise entstandenen Marktanteil. So können Verschiebungen innerhalb eines beobachteten Marktanteils aufgedeckt werden. Insbesondere die Veränderung von Produktpreisen und Sonderangeboten führt zu einer Verschiebung innerhalb des Marktanteils zwischen dem Marktanteil von Herstellermarken zu Normal- sowie zu Sonderpreisen. Mit Blick auf die Veränderung des Anteils der Markenvielfalt von Herstellermarken ist keine Verschiebung festzustellen.

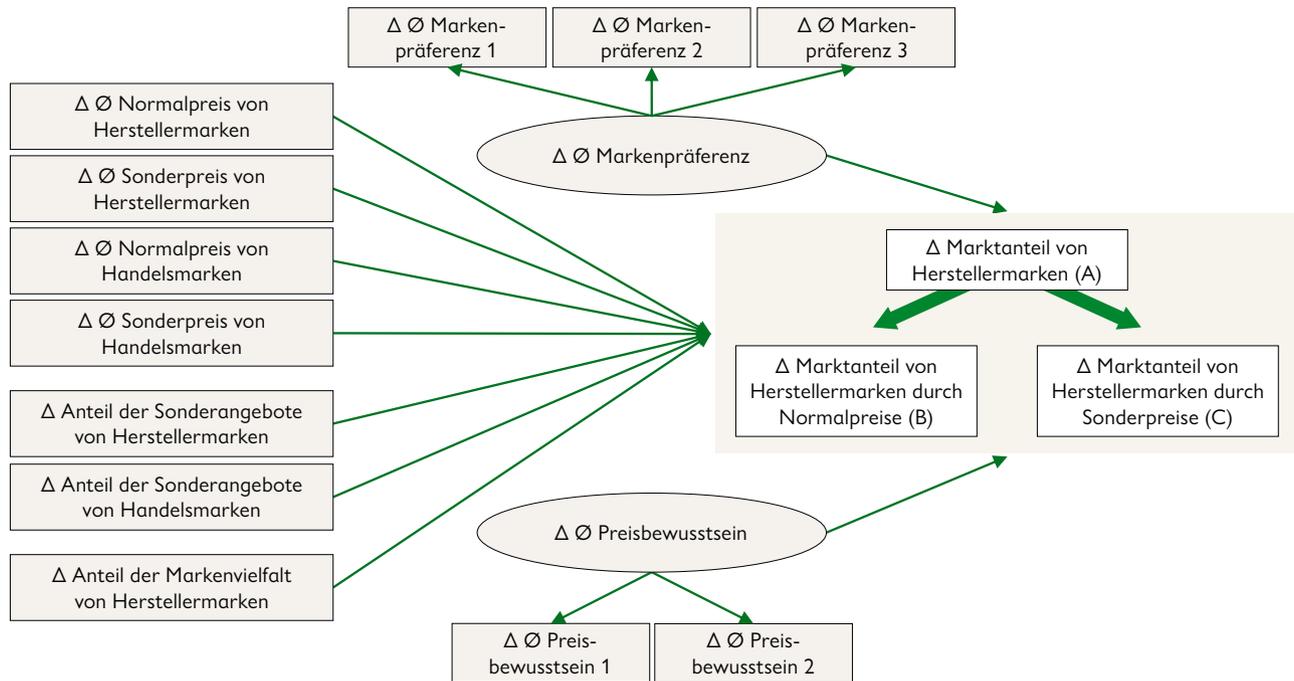
Markenpräferenz berücksichtigt. Im Handel stehen die Verbraucherinnen und Verbraucher regelmässig vor der Wahl zwischen dem Kauf einer Hersteller- oder einer Handelsmarke. Nach Rubio und Yagüe (2009) spielen intrinsische Aspekte eine wichtige Rolle bei der Kaufentscheidung für Konsumgüter. Ein solcher Aspekt kann die Markenpräferenz der Verbraucherinnen und Verbraucher sein. Frühere Erkenntnisse deuten auf einen positiven Zusammenhang zwischen der Markenpräferenz und der Nachfrage nach Herstellermarken hin (Banks, 1950; Sriram et al., 2006).

Das Preisbewusstsein der Verbraucher wird in dieser Studie ebenfalls in das Forschungsmodell aufgenommen. Nach Sinha und Batra (1999) besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Preisbewusstsein und der Absicht, Handelsmarken zu kaufen. Dieser Zusammenhang wurde in früheren Forschungsstudien empirisch bestätigt (Jin & Suh, 2005; Mostafa & Elseidi, 2018).

3. Untersuchungsaufbau

Während die zuvor hergeleiteten Determinanten des Marktanteils von Herstellermarken als unabhängige Variablen fungieren, werden die im ersten Kapitel bereits erwähnten unterschiedlichen Operationalisierungen zur Veränderung von Marktanteilen von Herstellermarken (A), von Herstellermarken durch Normalpreise (B) und von Herstellermarken durch Sonderpreise (C) als abhängige Variablen eingesetzt. Das Forschungsmodell ist in Abbildung 3 dargestellt. Die empirischen Ergebnisse werden in drei separaten Modellen, die sich mit Blick auf die drei operationalisierten Marktanteile von Herstellermarken (A), (B) und (C) unterscheiden, berechnet. Anschliessend werden die empirischen Ergebnisse dieser drei Modelle vergleichend interpretiert.

Abb 3: Forschungsmodell



Quelle: Eigene Darstellung.

4. Empirische Untersuchung

4.1 Daten und Operationalisierung

Für die empirische Analyse werden GfK-Haushaltspaneldaten aus dem deutschen Lebensmittelhandel von 2006 bis 2015 verwendet. Die Daten umfassen 1 755 931 Käufe von durchschnittlich 17 220 Haushalten pro Jahr aus fünf Vertriebslinien der Betriebsform SB-Warenhaus. Diese Einkäufe umfassen die Produktgruppen Haarshampoo, Röstkaffee, Tafelschokolade und Vollwaschmittel. Für die empirische Analyse werden die Daten pro Vertriebslinie zu Jahren und Kalenderwochen aggregiert. In Anlehnung an Kelton und Weiss (1989), Putsis (1997), Brüggemann et al. (2020) und Brüggemann et al. (2022) werden

für alle Variablen intertemporale Veränderungen gegenüber der vorherigen Kalenderwoche berechnet. Durch die Aggregation der Daten entstehen 2396 Datenzeilen. Die latenten Konstrukte zur Messung der Veränderung der durchschnittlichen Markenpräferenz und des durchschnittlichen Preisbewusstseins basieren auf jährlich erhobenen Fragebogendaten. Dabei ist zu betonen, dass zur Berechnung dieser zwei latenten Konstrukte pro Kalenderwoche jeweils die in dieser Kalenderwoche kaufenden Haushalte berücksichtigt wurden. Daraus resultieren für jede Kalenderwoche entsprechende Werte für die durchschnittliche Veränderung der Markenpräferenz und des Preisbewusstseins.

Die empirischen Ergebnisse werden mit einem kovarianzbasierten Strukturgleichungsmodell unter Verwendung von Mplus6 berechnet. Da in einigen Fällen

eine Verletzung der Normalverteilungsannahme nicht ausgeschlossen werden kann, wird die robuste Maximum-Likelihood-Schätzung angewendet. In Anlehnung an Brüggemann et al. (2020) und Brüggemann et al. (2022) wird in dieser Untersuchung der mengenmässige Marktanteil berechnet.

4.2 Ergebnisse und Implikationen

Tabelle 1 fasst die empirischen Ergebnisse der drei Modelle (A), (B) und (C) zusammen. Die Dekomposition des Marktanteils von Herstellermarken legt bisher nicht beobachtete Effekte offen, die nachfolgend erläutert werden. Dazu werden in den nachfolgenden Abschnitten ausgewählte Ergebnisse vorgestellt und entsprechende Implikationen abgeleitet. Tabelle 1 beinhaltet einen Gesamtüber-

blick über die empirischen Ergebnisse der drei zugrundeliegenden Strukturgleichungsmodelle.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die empirischen Ergebnisse plausibel sind. So deutet z.B. der negative Zusammenhang zwischen den durchschnittlichen Normal- und Sonderpreisen von Herstellermarken und dem Marktanteil von Herstellermarken (A) auf eine fallende Preis-Absatz-Funktion hin. Eine Erhöhung der durchschnittlichen Normal- und Sonderpreise von Handelsmarken führt hingegen – wie zu erwarten – zu einem Anstieg des Marktanteils von Herstellermarken (A). Des Weiteren zeigen die Ergebnisse, dass die Erhöhung des Anteils der Sonderangebote von Herstellermarken sowie des Anteils der Markenvielfalt von Herstellermarken den Marktanteil von Herstellermarken (A) signifikant positiv beeinflussen.

Interessanterweise geht von dem Anteil der Markenvielfalt von Herstellermarken der stärkste Einfluss auf den Marktanteil von Herstellermarken (A) aus. Die

Kernthesen

- 1 Die innovative Methode zur Dekomposition von Marktanteilen verbessert bisherige Ansätze zur Marktanteilsanalyse.
- 2 Das Dilemma der Marktanteilsanalyse kann mithilfe der Methode zur Dekomposition von Marktanteilen identifiziert werden.
- 3 Die neue Methode lässt sich einfach anwenden und auf zahlreiche Fragestellungen übertragen.
- 4 Veränderungen der Determinanten des Marktanteils von Herstellermarken führen neben dem intendierten Effekt zu einer Verschiebung innerhalb des Marktanteils.
- 5 Die empirischen Ergebnisse dieser Untersuchung liefern dem Handel wertvolle neue Erkenntnisse zur Marktanteilsanalyse im Handel.

Anwendung der neuen Methode zur Dekomposition von Marktanteilen deckt darüber hinaus auf, dass hier keine Verschiebung zwischen Normal- und Sonderpreisen stattfindet. Händler können demnach den Marktanteil von Hersteller- und Handelsmarken mithilfe des Anteils der

Markenvielfalt von Herstellermarken ohne «Streuverluste» mit Blick auf Produkte zu Normal- und zu Sonderpreisen innerhalb des Marktanteils beeinflussen. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die Gestaltung der Regalflächen i.d.R. durch den Handel determiniert wird.

Tabelle 1: Ergebnisse der empirischen Untersuchung

	Modell (A)	Modell (B)	Modell (C)
	Δ Marktanteil von Herstellermarken	Δ Marktanteil von Herstellermarken durch Normalpreise	Δ Marktanteil von Herstellermarken durch Sonderpreise
R ²	,114	,201	,212
Unabhängige Variablen	Standardisierter Pfadkoeffizient β (Pfadkoeffizient b)		
Δ ∅ Normalpreis von Herstellermarken	-,068 (-,021)**	-,128 (-,104)***	,091 (,083)***
Δ ∅ Sonderpreis von Herstellermarken	-,101 (-,017)***	,113 (,049)***	-,136 (-,066)***
Δ ∅ Normalpreis von Handelsmarken	,155 (,023)***	,044 (,017)*	,014 (,006)
Δ ∅ Sonderpreis von Handelsmarken	,127 (,013)***	,006 (,001)	,039 (,011)*
Δ Anteil der Sonderangebote von Herstellermarken	,179 (,120)***	-,356 (-,616)***	,381 (,736)***
Δ Anteil der Sonderangebote von Handelsmarken	-,017 (-,005)	-,004 (-,004)**	-,002 (-,002)
Δ Anteil der Markenvielfalt von Herstellermarken	,190 (,532)***	,028 (,201)	,041 (,330)*
Δ ∅ Markenpräferenz	,022 (,014)	-,155 (-,264)***	,146 (,279)***
Δ ∅ Preisbewusstsein	,016 (,009)	-,213 (-,317)***	,196 (,326)***

*p < ,050; **p < ,010; ***p < ,001. Quelle: Eigene Darstellung.



Weitere ergänzende Grafiken zum Artikel finden Sie unter: [unisg.link.MRSG-Brueggemann-Olbrich](https://unisg.link/MRSG-Brueggemann-Olbrich)

Neben dem Anteil der Markenvielfalt von Herstellermarken beeinflusst auch der Anteil der Sonderangebote von Herstellermarken den Marktanteil von Herstellermarken (A) signifikant positiv. Hier zeigt die Dekomposition des Marktanteils jedoch eine deutliche Verschiebung innerhalb des Marktanteils von Herstellermarken zwischen Produkten zu Normal- und zu Sonderpreisen. Das bedeutet, dass Händler den Marktanteil von Herstellermarken (A) mithilfe des Anteils der Sonderangebote von Herstellermarken positiv beeinflussen können, dabei jedoch eine Verschiebung innerhalb des Marktanteils von Herstellermarken zwischen Produkten zu Normal- und zu Sonderpreisen akzeptieren müssen. Aus der Sicht der Markenartikelindustrie ist der insgesamt positive Effekt auf den Marktanteil von Herstellermarken (A) durch die Erhöhung des Anteils der Sonderangebote von Herstellermarken besorgniserregend, da die Hersteller keinen direkten Einfluss auf den Einsatz der Sonderangebote im Handel haben. Darüber hinaus können mit Sonderangeboten verbundene Preissenkungen zu einem Rückgang der Zahlungsbereitschaft und zu einer Erosion der Marke führen (Jørgensen et al., 2003). Wenn die Zahlungsbereitschaft und der Wert der Marke sinken, kann auch der Abgabepreis des Herstellers gegenüber dem Handel sinken. Darüber hinaus signalisieren niedrigere Preise eine geringere Qualität, was den Absatz weiter verringern kann (Sethuraman & Cole, 1999). Infolgedessen sinken das Gewinnpotenzial und die Investitionsanreize der Markenartikelindustrie (Dobson, 1998). Schlussendlich stellt die Erhöhung des Marktanteils von Herstellermarken (A) durch die Erhöhung des Anteils der Sonderangebote von Herstellermarken eine ernsthafte Bedrohung für die Markenartikelhersteller mit Blick auf den Markenwert dar.

Eine Erhöhung des Anteils der Sonderangebote von Handelsmarken ver-

ändert interessanterweise den Marktanteil von Herstellermarken (A) nicht signifikant. Dieses Ergebnis zeigt, dass die Veränderung des Anteils der Sonderangebote von Handelsmarken nicht dazu geeignet ist, den Marktanteil von Hersteller- und Handelsmarken zu beeinflussen. Für die Markenartikel-

industrie ist dieses Ergebnis problematisch, da dies dazu führen kann, dass der Handel den Marktanteil von Hersteller- und Handelsmarken über den Anteil der Sonderangebote von Herstellermarken und nicht über den Anteil der Sonderangebote von Handelsmarken beeinflusst.

Ein Anstieg der Markenpräferenz oder des Preisbewusstseins führt zu keiner signifikanten Veränderung des Marktanteils von Herstellermarken (A). Die Auswirkung durch eine Erhöhung der Markenpräferenz sowie des Preisbewusstseins auf den Marktanteil von Herstellermarken (A) wird erst durch die Dekomposition des Marktanteils nach Normal- und Sonderpreisen sichtbar. Ein Anstieg der Markenpräferenz sowie des Preisbewusstseins verringert jeweils den Marktanteil von Herstellermarken durch Normalpreise (B) und erhöht den Marktanteil von Herstellermarken durch Sonderpreise (C). Für die Markenartikelindustrie und für den Handel ist die gezielte Erhöhung der Markenpräferenz oder des Preisbewusstseins somit für die Beeinflussung des Marktanteils nicht empfehlenswert, da keine spürbare Wirkung auf den Marktanteil von Hersteller- und Handelsmarken festgestellt werden kann, sondern lediglich eine Verschiebung innerhalb des Marktanteils von Herstellermarken zwischen Produkten zu Normal- und zu Sonderpreisen.

Insgesamt liefert die empirische Untersuchung wertvolle neue Informationen für den Handel und für die Markenartikelindustrie. Der Handel kann die Erkenntnisse nutzen, um die Steuerung der Marktanteile von Hersteller- und Handelsmarken in seinen Einkaufsstätten zu optimieren. Für die Markenartikelindustrie ist insbesondere die Erkenntnis, dass die Erhöhung des Anteils der Markenvielfalt am stärksten auf den Marktanteil von Herstellermarken wirkt, höchst relevant. Darüber hinaus wurde mit dieser Untersuchung herausgefunden, dass aus der Erhöhung

Handlungsempfehlungen

- 1 Die Markenartikelindustrie und der Handel sollten die neue Methode zur Dekomposition von Marktanteilen zur Verbesserung ihrer Marktanteilsanalysen nutzen.
- 2 Der Handel sollte abwägen, wie weit die durch den Einsatz von Sonderangeboten entstehende Verschiebung innerhalb des Marktanteils von Herstellermarken toleriert werden sollte.
- 3 Der Handel sollte in Erwägung ziehen, den Marktanteil von Hersteller- und Handelsmarken über die tatsächlich gelistete Markenvielfalt in seinem Regal zu steuern.
- 4 Die Markenartikelindustrie sollte den Einsatz von Sonderangeboten durch den Handel äussert kritisch beobachten, insbesondere mit Blick auf eine drohende Markenerosion.
- 5 Die Markenartikelindustrie sollte dem Handel die Steuerung des Marktanteils von Herstellermarken über den Anteil der Markenvielfalt von Herstellermarken empfehlen, um eine u.U. schädliche Verschiebung innerhalb des Marktanteils zu vermeiden.

des Anteils der Markenvielfalt keine (u.U. schädliche) Verschiebung innerhalb des Marktanteils von Herstellermarken zwischen Produkten zu Normal- und zu Sonderpreisen resultiert.

5. Fazit und Ausblick

Die Anwendung der Methode zur Dekomposition des Marktanteils von Herstellermarken liefert der Wissenschaft und der Praxis neue Erkenntnisse über Verschiebungen innerhalb des Marktanteils von Herstellermarken zwischen Produkten zu Normal- und zu Sonderpreisen. Hersteller und Händler können durch die Anwendung dieser neuen Methode das Dilemma der Marktanteilsanalyse (die Verschiebung innerhalb des Marktanteils zwischen Produkten zu Normal- und zu Sonderpreisen) aufdecken und entsprechende Implikationen ableiten.

Mit Blick auf die empirischen Ergebnisse wird deutlich, dass insbesondere der Handel den Marktanteil von Hersteller- und Handelsmarken in seinen Einkaufsstätten steuern kann. Der Handel kann dazu die Produktpreise von Hersteller- und Handelsmarken, den Anteil der Sonderangebote von Herstellermarken sowie den Anteil der Markenvielfalt von Herstellermarken

nutzen. Die Beeinflussung des Marktanteils von Herstellermarken durch den Einsatz von Sonderpreisen ist aus Sicht der Markenartikelindustrie jedoch äusserst kritisch zu betrachten, da dies zu einer Verschiebung innerhalb des Marktanteils von Herstellermarken zwischen Produkten zu Normal- und zu Sonderpreisen führen kann. Darüber hinaus kann daraus eine Erosion der Marke resultieren. Die Anpassung des Anteils der Markenvielfalt von Herstellermarken führt hingegen zu keiner (u.U. schädlichen) Verschiebung innerhalb des Marktanteils von Herstellermarken. Die empirischen Ergebnisse deuten darauf hin, dass eine Erhöhung der Markenpräferenz sowie des Preisbewusstseins dazu führt, dass Kundinnen und Kunden zu Sonderpreisen einkaufen, obwohl diese das Produkt auch zum Normalpreis gekauft hätten. Dieses Dilemma ist für den Handel und für die Markenartikelindustrie äusserst relevant, da hierdurch eine Kannibalisierung der Nachfrage zwischen Produkten zu Normal- und zu Sonderpreisen resultieren kann, die mit den bisherigen Ansätzen zur Marktanteilsanalysen nicht beobachtet werden konnte (siehe z.B. Sethuraman & Gielens, 2014; Olbrich et al., 2017; Brüggemann et al., 2020; Brüggemann et al., 2022).

Insgesamt kann festgestellt werden, dass der Handel über unterschiedliche

Möglichkeiten verfügt, um den Marktanteil von Hersteller- und Handelsmarken spürbar zu beeinflussen. Bisherige Marktanteilsanalysen konnten dabei jedoch nicht aufzeigen, ob die Veränderung dieser Determinanten zu der intendierten Wirkung mit Blick auf den Marktanteil von Hersteller- und Handelsmarken führt, oder ob eine (u.U. schädliche) Verschiebung innerhalb des Marktanteils – z.B. zwischen Normal- und Sonderpreisen – daraus resultiert. Die in diesem Beitrag vorgestellte neue Methode ermöglicht es, die Wirkung von Determinanten unter Berücksichtigung von Verschiebungen innerhalb des Marktanteils zu analysieren.

Das Dilemma bei der Beeinflussung von Marktanteilen wird insbesondere mit Blick auf den Einsatz von Sonderangeboten deutlich. So kann der Handel zwar z.B. über die Erhöhung des Anteils der Sonderangebote von Herstellermarken den Marktanteil von Herstellermarken spürbar erhöhen, muss dabei jedoch eine Verschiebung innerhalb des Marktanteils zwischen Produkten zu Normal- und zu Sonderpreisen in Kauf nehmen.

Diese Untersuchung, und insbesondere die Methode zur Dekomposition von Marktanteilen, eröffnet neues Potenzial für weitere Forschung. So können Unter-



Quelle: © Adobe Stock

schiede zwischen Vertriebslinien und Produktgruppen der Händler berücksichtigt werden. Auch der Marktanteil von Handelsmarken kann zerlegt und mit Blick auf das Dilemma der Marktanteilsanalyse untersucht werden. In diesem Zusammenhang sollte insbesondere der Frage nachgegangen werden, ob auch der Marktanteil von Handelsmarken durch den Einsatz von Sonderangeboten beeinflusst werden kann. Ein weiterer Ansatzpunkt für zukünftige Forschung ist die zusätzliche Berechnung des Marktanteils auf der Grundlage des Umsatzes anstatt der Menge. Des Weiteren sollte neben der Veränderung des Marktanteils von Herstellermarken auch die Veränderung des Marktanteils von Vertriebslinien in

weiteren Untersuchungen berücksichtigt werden. Auf diese Weise kann herausgefunden werden, inwiefern ein Anstieg des Marktanteils von Herstellermarken zu einem Anstieg des Marktanteils von Vertriebslinien führt. Zusätzlich sollte weitere Forschung die empirischen Ergebnisse mit aktuelleren Daten sowie mit weiteren Vertriebslinien und Warengruppen verifizieren.

Mit Blick auf den Mehrwert dieser Methode für die Wissenschaft und die Praxis nehmen die Autoren eine hohe Übertragbarkeit auf unterschiedlichste Fragestellungen, Untersuchungsobjekte und Differenzierungsmerkmale an. Das Konzept zur Dekomposition von Markt-

anteilen kann z.B. zur Analyse von Determinanten auf den Marktanteil einer Marke mit Blick auf eine Verschiebung innerhalb des Marktanteils zwischen konventionellen Produkten und Bio-Produkten genutzt werden. Darüber hinaus ist auch die Analyse der Verschiebung innerhalb des Marktanteils zwischen «auch online» und «ausschliesslich offline» kaufenden Konsumentinnen und Konsumenten (Brüggemann & Pauwels, 2022) denkbar. Des Weiteren kann die Methode zur Dekomposition von Marktanteilen auch auf andere relative oder absolute Zielgrößen übertragen werden, wie z.B. auf den Absatz oder den Umsatz im stationären Handel oder auf Impressionen oder Klickraten im Online-Handel. ■

Literatur

- Baker, D., Baltzer, K. & Möller, A. S. (2006). Branding behaviour in the Danish food industry. *Agribusiness: An International Journal*, 22(1), 31–49. <https://doi.org/10.1002/agr.20077>
- Banks, S. (1950). The relationships between preference and purchase of brands. *Journal of Marketing*, 15(2), 145–157. <https://doi.org/10.2307/1247660>
- Bhattacharya, A., Morgan, N. A. & Rego, L. L. (2022). Examining why and when market share drives firm profit. *Journal of Marketing*, 86(4), 73–94. <https://doi.org/10.1177/00222429211031922>
- Brüggemann, P., Olbrich, R. & Schultz, C. D. (2020). Competition between national brands and private labels: Determinants of the market share of national brands. In F. J. Martínez-López, J. C. Gázquez-Abad & E. Breugelmans (Hrsg.), *Advances in national brand and private label marketing – seventh international conference* (S. 39–49). Springer International Publishing.
- Brüggemann, P. & Pauwels, K. (2022). Consumers' attitudes and purchases in online versus offline grocery shopping. In F. J. Martínez-López, J. C. Gázquez-Abad & M. Ieva (Hrsg.), *Advances in national brand and private label marketing – ninth international conference* (S. 39–46). Springer International Publishing.
- Brüggemann, P., Olbrich, R. & Schultz, C. D. (2022). Effects of distribution channel types and determinants influencing the market share of national brands and private labels: An abstract. In J. Allen, B. Jochims & S. Wu (Hrsg.), *Celebrating the past and future of marketing and discovery with social impact – 2021 AMS virtual annual conference and world marketing congress* (S. 61–62). Springer.
- Cotterill, R. W. & Putsis, W. P. (2000). Market share and price setting behavior for private labels and national brands. *Review of Industrial Organization*, 17(1), 17–39. <https://doi.org/10.1023/A:1007875302869>
- Cuneo, A., Milberg, S. J., del Carmen Alarcon-del-Amo, M. & Lopez-Belbeze, P. (2019). Private label and manufacturer brand choice in a new competitive reality: Strategic directions and the future of brands. *European Management Journal*, 37(1), 117–128. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.05.003>
- Dobson, P. W. (1998). The economic welfare implications of own label products. School of Management and Finance Discussion Paper IV, University of Nottingham.
- Edeling, A. & Himme, A. (2018). When does market share matter? New empirical generalizations from a meta-analysis of the market share–performance relationship. *Journal of Marketing*, 82(3), 1–24. <https://doi.org/10.1509/jm.16.0250>
- Jin, B. & Suh, Y. G. (2005). Integrating effect of consumer perception factors in predicting private brand purchase in a Korean discount store context. *Journal of Consumer Marketing*, 22(2), 62–71. <http://dx.doi.org/10.1108/07363760510589226>
- Jørgensen, S., Taboubi, S. & Zaccour, G. (2003). Retail promotions with negative brand image effects: Is cooperation possible?. *European Journal of Operational Research*, 150(2), 395–405. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(02\)00641-0](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00641-0)
- Kelton, C. & Weiss, L. (1989). Change in concentration, change in cost, change in demand, and change in price. *Concentration and Price*, 4.
- Mostafa, R. H. & Elseidi, R. I. (2018). Factors affecting consumers' willingness to buy private label brands (PLBs): Applied study on supermarkets. *Spanish Journal of Marketing – ESIC*, 22(3), 341–361. <http://dx.doi.org/10.1108/SJME-07-2018-0034>
- Olbrich, R., Grewe, G. & Orenstrat, R. F. (2009). Private labels, product variety, and price competition – Lessons from the German grocery sector. In A. Ezrachi & U. Bernitz (Hrsg.), *Private labels, brands, and competition Policy – The Changing Landscape of Retail Competition* (S. 235–257). Oxford University Press.
- Olbrich, R., Jansen, H. C. & Hundt, M. (2017). Effects of pricing strategies and product quality on private label and national brand performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 294–301. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.012>
- Putsis, W. P. (1997). An empirical study of the effect of brand proliferation on private label – national brand pricing behavior. *Review of Industrial Organization*, 12(3), 355–371. <https://doi.org/10.1023/A:1007704421589>
- Raju, J. S., Sethuraman, R. & Dhar, S. K. (1995). The introduction and performance of store brands. *Management Science*, 41(6), 957–978. <https://doi.org/10.1287/mnsc.41.6.957>
- Rubio, N. & Yagüe, M. J. (2009). The determinants of store brand market share – a temporal and cross-sectional analysis. *International Journal of Market Research*, 51(4), 1–15. <http://dx.doi.org/10.2501/S1470785309200700>
- Sethuraman, R. & Cole, C. (1999). Factors influencing the price premiums that consumers pay for national brands over store brands. *Journal of Product & Brand Management*, 8(4), 340–351. <https://doi.org/10.1108/10610429910284319>
- Sethuraman, R. & Gielens, K. (2014). Determinants of Store Brand Share. *Journal of Retailing*, 90(2), 141–153. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.04.002>
- Sinha, I. & Batra, R. (1999). The effect of consumer price consciousness on private label purchase. *International Journal of Research Marketing*, 16(3), 237–252. [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-8116\(99\)00013-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-8116(99)00013-0)
- Sriram, S., Chintagunta, P. K. & Neelamegham, R. (2006). Effects of brand preference, product attributes, and marketing mix variables in technology product markets. *Marketing Science*, 25(5), 440–456. <http://dx.doi.org/10.1287/mksc.1050.0188>

Buchrezension

Abstract

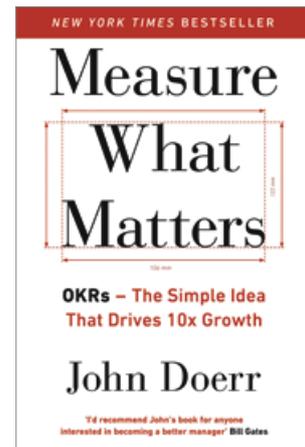
Mit «Measure what Matters» stellt der Venture Capitalist John Doerr das Zielsystem vor, dem Googles Gründer Larry Page einen beachtlichen Teil des Erfolgs seines Unternehmens zuschreibt und dem sich heutzutage unterschiedlichste Organisationen verschrieben haben, um ihre ehrgeizigsten Ziele zu erreichen. Meist nur als Objective- und Key-Results (OKRs) bezeichnet, unterteilt es sich in zwei elementare Bestandteile. Dies sind zum einen Objectives, die als konkret messbare und äusserst ehrgeizige Ziele das «Was?» eines Unternehmens, einer Business-Unit und sogar eines jeden Mitarbeiters erfassen. Zum anderen sind es Key-Results, welche das «Wie?» zum Erreichen eines Objectives darstellen. Sie sind messbar, realistisch umsetzbar und ihre Erfüllung leistet einen direkten Beitrag zum übergeordneten Objective. Eine transparente organisationsweite Planung, Kommunikation und Messung dieser Objectives vom CEO bis zum Einstiegslevel ermöglichen eine gemeinsame Ausrichtung aller Aktivitäten auf die wichtigsten Ziele eines Unternehmens, sowohl abteilungsintern als auch funktionsübergreifend. John Doerr meistert es, die Leserinnen und Leser mit auf die Reise durch unterschiedlichste Unternehmen zu nehmen, in denen OKRs einen spürbaren Einfluss auf die Unternehmensergebnisse hatten und schafft es so, die Auswirkungen seines Systems zu veranschaulichen. Gleichzeitig beleuchtet er aber auch dessen theoretische Ursprünge und wie es die Schwächen von Vorgängersystemen, insbesondere Peter Druckers «Management by Objectives», adressiert.

Der traditionelle Zielsetzungsprozess hinter verschlossenen Türen wird ersetzt durch 1) sichtbare Prioritäten, 2) gemeinsame Ziele, 3) klare Verantwortlichkeiten und 4) das Streben nach hervorragenden Ergebnissen. Somit wird die reine Top-Down-Planung durch einen hybriden Ansatz mit Bottom-up-Elementen ersetzt, bei der die Ziele des Einzelnen auch von den Mitarbeitenden oder Teams selbst definiert werden dürfen und ihre Legitimation durch ihren Beitrag zu den übergeordneten Zielen des Unternehmens erhalten. So wird die Ausrichtung aller Aktivitäten vereinfacht, die Mitarbeitenden ermächtigt und durch die ersichtlicheren Beiträge ihrer Arbeit zum Unternehmen motiviert.

Nutzen für die Praxis

John Doerr gibt dem Leser eine detaillierte Anleitung für die Implementation von OKRs in der eigenen Organisation an die Hand. Er veranschaulicht dies durch seine Erfahrungsberichte über die Verwendungen von OKRs in Unternehmen von Inuit bis hin zur Gates Foundation und vereinfacht es mit kompakten Zusammenfassungen und Hilfsmaterialien, wie dem OKR Playbook von Google. Dabei referenziert er auf Erfolgsbeispiele, weist aber auf die gängigsten Fehler bei der Verwendung von OKRs hin. In kompakter Weise gibt er so jedem Manager die Materialien an die Hand, um bestehende Organisationsstrukturen zu reflektieren und mithilfe einer Best Practice zu verbessern.

Malte Bleeker



John Doerr
Measure What Matters

OKRs – The Simple Idea
That Drives 10x Growth
Portfolio Penguin, London,
1. Auflage 2018
320 Seiten, Taschenbuch
CHF 13,89 / EUR 14,39
ISBN: 978-0-241-34848-2

Kernthesen

- 1 Objectives sind ehrgeizige übergeordnete Ziele einer Organisationseinheit (das «Was?») und Key-Results erreichbare messbare Sub-Ziele, die zur Erfüllung eines Objectives beitragen (das «Wie?«).
- 2 Ein gutes OKR-System verbindet die Ziele des Einzelnen mit denen des Unternehmens, verschafft dadurch eine gemeinsame Ausrichtung und zeigt den Beitrag aller Aktivitäten auf.
- 3 OKRs haben vier Superkräfte:
 - 1) sichtbare Prioritäten,
 - 2) gemeinsame Ziele,
 - 3) klare Verantwortlichkeiten und
 - 4) das Streben nach hervorragenden Ergebnissen.

«Man muss bereit sein, ein bewusstes Risiko einzugehen»

Interview mit Boris Dolkhani,
Robert Bosch GmbH

Boris Dolkhani ist seit 2017 Senior Vice President Brand Management, Corporate Marketing Communication and Communication Strategy bei der Robert Bosch GmbH. Dolkhani hat umfassende Erfahrung in verantwortlichen Positionen sowohl im Agentur- wie auch im Unternehmensumfeld und konnte zahlreiche internationale Preise für diverse Kampagnen und Projekte gewinnen. Bei Bosch ist er unter anderem für die Positionierung der Marke als führendes IoT-Unternehmen verantwortlich. Insbesondere die unter seiner Führung entstandene «#LikeABosch»-Kampagne sorgte für enorme Aufmerksamkeit. Sie zählt zu den erfolgreichsten Marketingkampagnen weltweit, wurde seit dem Start 2019 mit über 30 nationalen und internationalen Awards ausgezeichnet, darunter der Deutsche Werbefilmpreis. Im Interview gibt Boris Dolkhani Einblicke, warum man manchmal bereit sein muss, ein bewusstes Risiko einzugehen und was ihn antreibt, morgens zur Arbeit zu fahren.

Das Interview führt Prof. Dr. Sven Reinecke, geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen (HSG), Schweiz

Wenn Sie auf Ihre Karriere schauen – welches ist aus Ihrer Sicht Ihre prägendste Erfahrung?

Als kreativer Agenturchef war ich in meiner selbst aufgebauten Agentur mit 30 Mitarbeitenden tätig und erhielt dann im Rahmen meiner beruflichen Umorientierung das Angebot von Kuka. Darüber habe ich mich damals sehr gefreut. Denn das gab mir die Möglichkeit, auf die Industrieseite zu wechseln und für eine Marke zu arbeiten, die mich faszinierte. Zum anderen war es für mich gleichzeitig eine Herausforderung wie auch ein Erfolg, dass mir der kulturelle Wechsel gelungen ist: Von einem selbstständigen Unternehmer, der sozusagen schalten und walten konnte, wie er wollte und sich aussuchen konnte, mit wem er zusammenarbeitet, zu einem Mitarbeiter von vielen in einem Großraumbüro mit Berichtslinien, Vorgesetzten und Kollegen, die man sich nicht selbst aussuchen konnte.

Was war für Sie die größte Umstellung?

Unternehmerisches Denken und Handeln war und ist für mich eine Haltung, die ich immer hatte – und auch haben musste, da jede Handlung eine direkte Auswirkung auf meinen betriebswirtschaftlichen Erfolg hatte. Als Angestellter in einem großen Konzern gibt es aber häufig eine Vielzahl weiterer Faktoren, die in eine Entscheidungsfindung mit hineinspielen können und mit berücksichtigt werden müssen. Außerdem reden einfach mehr Menschen mit. Da können dann auch mal die Sichtweisen darüber auseinander gehen, was das Beste für den Erfolg des Unternehmens ist.

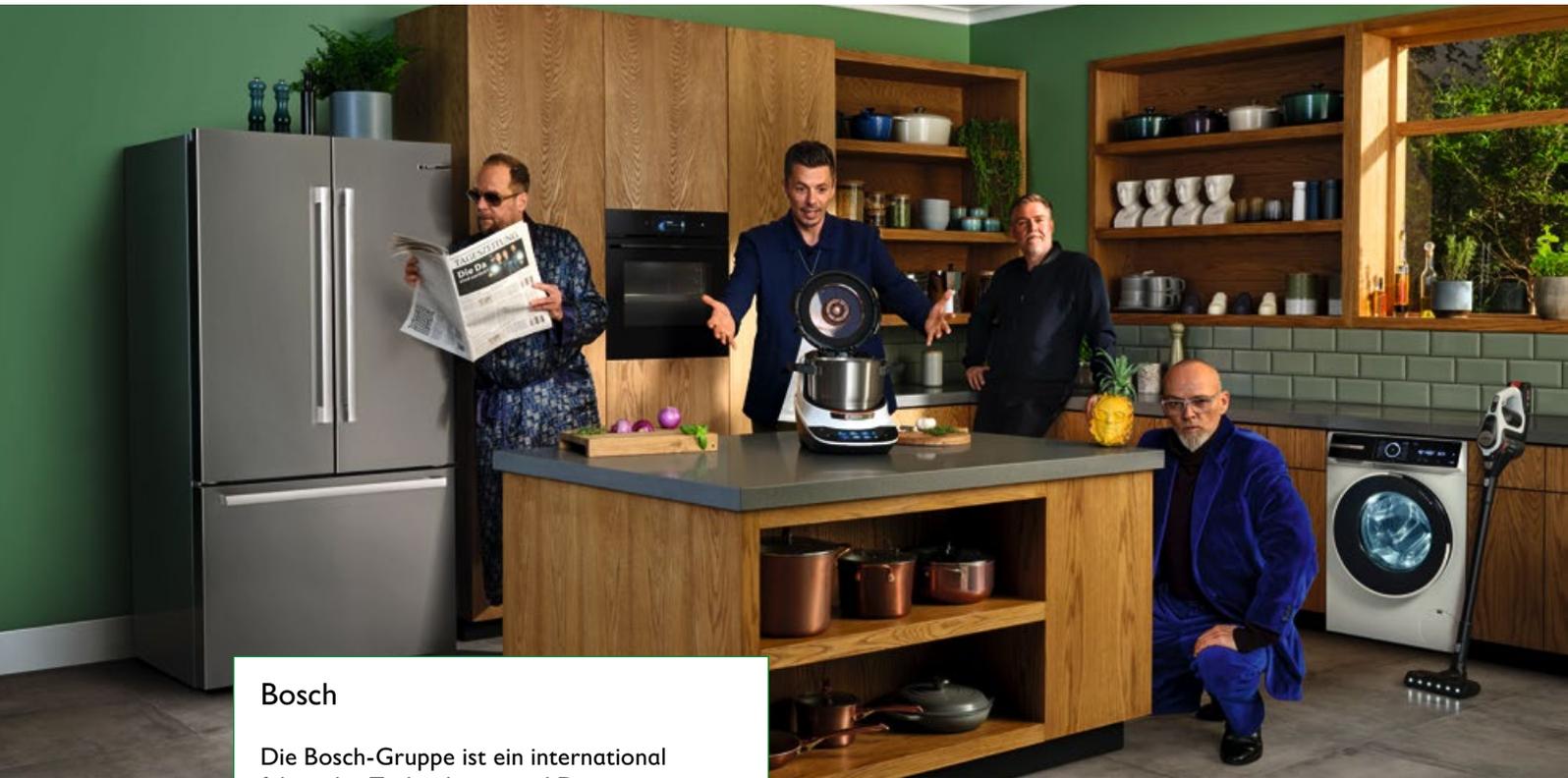
Bosch galt früher als eines der konservativsten Unternehmen. Wie hat sich das grundsätzlich in den letzten Jahren bei Bosch entwickelt?

Bosch gibt es seit über 130 Jahren, natürlich hat sich der Konzern mit der Zeit stark gewandelt. Und ich rede nicht davon, dass wir entschieden haben, dass wir heute die Krawatten weglassen, sondern es ist tatsächlich mehr. In der Geschäftsführungsetage lässt sich das gut erkennen. Dort sieht es inzwischen ähnlich aus wie in vielen Bereichen bei Bosch: Es gibt Co-Working-Plätze, wo man gemeinsam arbeitet oder Kaffee trinkt. Also einladende, gemeinsame Flächen, um die Zusammen-



Boris Dolkhani
Senior Vice President
Brand Management,
Corporate Marketing
Communication and
Communication Strategy,
Robert Bosch GmbH
[bosch.com](https://www.bosch.com)

Quelle: © Robert Bosch GmbH



Bosch

Die Bosch-Gruppe ist ein international führendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen mit weltweit rund 402.600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Stand: 31.12.2021). Sie erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2021 einen Umsatz von 78,7 Milliarden Euro. Die Aktivitäten gliedern sich in die vier Unternehmensbereiche Mobility Solutions, Industrial Technology, Consumer Goods sowie Energy and Building Technology. Als führender Anbieter im Internet der Dinge (IoT) bietet Bosch innovative Lösungen für Smart Home, Industrie 4.0 und Connected Mobility. Bosch verfolgt die Vision einer nachhaltigen, sicheren und begeisternden Mobilität. Mit seiner Kompetenz in Sensorik, Software und Services sowie der eigenen IoT-Cloud ist das Unternehmen in der Lage, seinen Kunden vernetzte und domänenübergreifende Lösungen aus einer Hand anzubieten. Strategisches Ziel der Bosch-Gruppe sind Lösungen und Produkte für das vernetzte Leben, die entweder über Künstliche Intelligenz (KI) verfügen oder mit ihrer Hilfe entwickelt oder hergestellt werden. Mit innovativen und begeisternden Produkten sowie Dienstleistungen verbessert Bosch weltweit die Lebensqualität der Menschen. Bosch bietet «Technik fürs Leben».

Quelle: © Robert Bosch GmbH

arbeit untereinander zu fördern. Das ist Teil unseres Konzepts «Inspiring Working Conditions», bei dem wir unsere Büroflächen an die Bedürfnisse unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anpassen und die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb der Teams wie auch bereichsübergreifend fördern. Das Ergebnis ist eine Arbeitsumgebung, die den Teams flexibles Arbeiten mit agilen Methoden ermöglicht. Dazu gehören auch flache Hierarchien, so duzen viele sich mittlerweile untereinander. Insbesondere in den letzten zehn Jahren hat sich also viel bewegt.

Haben Sie persönlich in letzter Zeit etwas an Ihrem Führungsverhalten verändert?

Bei mir selbst hat sich tatsächlich nicht wahnsinnig viel verändert, da mir Hierarchien nie wirklich wichtig waren. Ich war früher in meiner Agentur zwar der wichtigste Mann, ich sage immer CEO und Hausmeister, hatte eigene Büros und entsprechende Vorzimmer, aber das vermisse ich nicht. Im Gegenteil: Ich fand und finde es immer gut, wenn man direkt mit seinen Kolleginnen und Kollegen zusammensitzt und sich austauschen kann. So entstehen Kreativ-

tät und Teamspirit. Natürlich gibt es auch sensible Themen, die man in Ruhe besprechen möchte, aber dafür kann man sich dann in einen Meetingraum setzen. Also kurzum: Nein, mein Führungsstil ist über die Jahre mehr oder weniger gleichgeblieben.

Welches sind die besonderen Herausforderungen im Marketing für B-to-B-Industrieunternehmen wie Kuka oder Bosch?

Wir haben es in diesem Industrieumfeld bei vielen Kundenaufträgen mit sehr hohen Investitionen zu tun. Zudem sind die Produkte natürlich völlig andere als etwa im Konsumgüterbereich. In einem solchen Fall lässt sich nicht einfach ein Produkt online stellen, eine Kampagne durchführen und darauf hoffen, dass es sich von allein verkauft. Vielmehr ist jedes Geschäft beratungsintensiv. Der Vertrieb hat dadurch eine noch wichtigere Rolle. Zudem ist ein Umdenken im Marketing gefordert: Es stellen sich dann zurecht Fragen bezüglich der Effektivität einer Marketingkampagne, und dabei gehen die Meinungen häufig auseinander: Wieviel Geld müssen wir investieren? Brauchen wir die Kampagne überhaupt? Reicht es nicht aus, wenn wir einen Messestand haben?

Entsprechend anders gestalten sich die Themen Markenführung und Kommunikation im Vergleich zu Konsumgüterunternehmen. Grundsätzlich investieren die meisten B-to-B-Unternehmen selten in Werbung mit hoher Sichtbarkeit und orientieren sich vielmehr stark an der Konkurrenz.

Dennoch: Marken haben ein gewisses Potenzial. Markenkampagnen lassen sich zum Beispiel auch dafür nutzen, die eigene Unternehmensstrategie auch nach innen sichtbar zu machen. Diese Wirkung habe ich immer wieder während meiner Karriere verdeutlicht.

Was war aus Ihrer persönlichen Sicht Ihre größte Leistung bei Kuka?

Anfang der 2010er Jahre war es für Kuka wichtig, im chinesischen Markt erfolgreich Fuss zu fassen. Mir kam damals die Idee, dass wir uns an den in China sehr bekannten deutschen Tischtennisspieler Timo Boll hängen könnten, der genau die Werte verkörpert, die wir auch gerne bei unseren Robotern hervorheben. Das war zu der Zeit ein Schritt, den es bei Kuka so bisher noch nicht gegeben hatte. Und gleich-

zeitig war er auch mit unserem begrenzten Budget vereinbar. Der Teaser, in dem wir dargestellt haben, wie Timo Boll gegen einen Roboter Tischtennis spielt, ging direkt viral, genauso wie das Match und war mit aktuell über 14 Millionen Clicks (rein organisch) äußerst erfolgreich in der Gewinnung und Aktivierung von Kunden in China – und darüber hinaus.

Mit der «#LikeABosch»-Kampagne ist Ihnen eine hohe Viralität gelungen. Wie erreicht man das?

Ein Erfolgsrezept gibt es sicherlich nicht. Zum einen hilft es aber, offen für Kreativität und Kreation zu sein. Zum anderen – und meiner Meinung nach viel wichtiger – ist es relevant, dass man tatsächlich im entscheidenden Moment auch den Mut hat zu handeln – und unter Umständen auch zu polarisieren. Mit «#LikeABosch» wussten wir, dass wir etwas Disruptives angehen, das eventuell auch zu einem Aufschrei oder zumindest zu kritischen Stimmen führen könnte. Man muss somit bereit

«Ich fand und finde es immer gut, wenn man direkt mit seinen Kolleginnen und Kollegen zusammensitzt und sich austauschen kann. So entstehen Kreativität und Teamspirit.»

sein, ein bewusstes Risiko einzugehen. Im Fall von «#LikeABosch» hat sich das ausgezahlt – seit dem Start der Kampagne 2019 wurde der erste Clip auf YouTube bereits 26 Millionen Mal angesehen – und wir haben sehr viel positives Feedback erhalten von außen und von innen.

Wenn man polarisiert, polarisiert man auch in den Führungsetagen. War das ein Problem?

Bei der «#LikeABosch»-Kampagne ging es nicht nur darum, die Reputation von Bosch im Bereich Internet of Things (IoT) zu stärken, sondern unser Ziel war es auch, Veränderungen sichtbar zu machen. Die Art und Weise, wie wir kommunizieren, bringt offensichtlich zum Ausdruck, was sich verändert. Es war somit ein Impuls des Unternehmens sowohl nach außen als auch nach innen, um zu verdeutlichen, dass wir neue Wege gehen. Ich durfte den Plan vorher unserer Geschäftsführung präsentieren

und habe im Rahmen dessen dann das grüne Licht für die Kampagne erhalten.

Welche besonderen Herausforderungen ergeben sich für die Markenpositionierung, wenn man wie Bosch sowohl im B-to-C- als auch im B-to-B-Marketing tätig ist?

Bei Bosch sprechen wir von einer Marke mit einer herausragenden Position im B-to-B-Bereich, ursprünglich aus dem Automobilzuliefergeschäft. Mobility Solutions ist auch weiterhin unser größter Unternehmensbereich, wir gehören zu den größten Zulieferern weltweit. Auch im B-to-C-Bereich sind wir sehr erfolgreich mit unseren Hausgeräten und Elektrowerkzeugen. Die Marke Bosch wird mit hoher

«Verantwortung und Nachhaltigkeit gehören schon lange zu unserem Bosch-Wertekanon.»

Qualität und Innovationskraft in Verbindung gebracht. Zugleich gibt es Themen wie IoT, Vernetzung und Digitalisierung, die die Öffentlichkeit bisher noch nicht so stark mit der Marke Bosch verknüpft. Diese Aspekte wollten wir deshalb mit der Kampagne betonen. Aber einen Spagat zwischen B-to-B und B-to-C gibt es bei uns nicht wirklich. «Invented for Life» ist nicht nur ein Claim, sondern wirklich unser Purpose. – Dieser Anspruch gilt sowohl für den B-to-B- als auch den B-to-C-Bereich.

Purpose wird häufig als ein neues Schlagwort oder als das «Why?» der Unternehmens- und Markenkommunikation bezeichnet, andere sehen darin ein Buzzword. Ist Purpose für Sie etwas anderes als die Markenwerte oder die Markenvision, für die ein Unternehmen steht?

Das sind Begrifflichkeiten. Der Markenkern «Invented for Life» ist unser Purpose – das, warum ich morgens aufstehe und zur Arbeit fahre. Ich habe bei Bosch angefangen, weil es hier den Anspruch gibt, das Leben der Menschen durch Technologie und Innovation zu verbessern. Daran wollen wir uns messen lassen. Das motiviert mich, alles zu geben. So geht es vielen von uns bei Bosch.

Kann Bosch als Stiftungsunternehmen anders agieren als börsennotierte Unternehmen?

Für Bosch gilt es wie für jedes Unternehmen, sich im wirtschaftlichen Wettbewerb zu behaupten. Dieses Ziel unterstützen wir selbstverständlich auch in der Unternehmenskommunikation und dem Brand-Management. Zugleich hilft unsere finanzielle Unabhängigkeit dabei, strategische Ziele auch langfristig verfolgen zu können – auch in der Gestaltung unseres Marketings.

Wir haben bereits über das Internet der Dinge gesprochen, in dem auch Artificial Intelligence eine große Rolle spielt. Welche Einsatzmöglichkeiten ergeben sich diesbezüglich für Marketing und Markenkommunikation?

Mittlerweile führen wir aus der Zentrale heraus hauptsächlich digitale Kampagnen durch und setzen natürlich Analytics ein, um diese zu messen. Sie können sofort sehen, welcher Tweet oder Post gut funktioniert und welcher nicht – und auch direkt probieren, was gemacht werden müsste, damit es doch funktioniert. Im Erfolgsfall kann die jeweilige Massnahme dann ausgebaut werden. Natürlich brauchen Sie dafür geeignete Mitarbeitende und Prozesse, aber das haben wir beides. Viel wichtiger ist aber, dass sich Kundenanforderungen und Customer Journey stark verändert haben, also wie, wo und zu welchem Zeitpunkt man den Kunden ansprechen muss. Es geht dabei zum einen immer weniger um das echte Erlebnis, wodurch der Verkaufsprozess





Links: Stefanie Wurst mit CMO of the Year Boris Dolkhani bei der Award Gala.
 Unten: Jurymitglied Sven Reinecke und CMO of the Year Boris Dolkhani bei der Award Gala.

Quelle: © Serviceplan Group



digitaler wird. Zum anderen erwarten die Kundinnen und Kunden auch von einem Unternehmen wie Bosch, dass sie zum Beispiel eine Waschmaschine direkt vom Hersteller erwerben können.

Für eine konkrete Abbildung der Customer Journey muss man sich vertieft mit den Geschäftsbereichen auseinandersetzen. Wie gehen Sie damit als Zentrale um?

Das ist tatsächlich eine Herausforderung, da wir als Zentrale für die Marketingkommunikation und Strategie verantwortlich sind, aber grundsätzlich eine dezentrale Struktur haben, in der die Geschäftsbereiche Profit-and-Loss-Verantwortung tragen, eigene Marketingteams führen und letzten Endes auch nahezu vollständig die Customer Journey betreuen. Die Geschäftsbereiche sind dadurch markenprägend, haben entsprechend auch ein deutlich größeres Budget und arbeiteten bisher überwiegend dezentral für sich. Mit der «#LikeABosch»-Kampagnen-Plattform haben wir jetzt eine Plattform geschaffen, die die meisten Geschäftsbereiche vereint und die auch genutzt wird. Das heißt, für die Kundschaft treten wir immer einheitlicher auf, aber wie wir intern die damit einhergehenden Prozesse gestalten, daran arbeiten wir gerade noch gemeinsam. Die Geschäftsbereiche

haben keine Berichtslinie zu uns. Daher erreichen wir die Adaption einer solchen Plattform nur, wenn wir den Bereichen einen entsprechenden Mehrwert bieten. Und das ist uns mit der «#LikeABosch»-Kampagnen-Plattform erfolgreich gelungen.

Im B-to-B-Umfeld ist Live-Communication relativ wichtig. Wenn viele virtuelle Events oder Messen durchgeführt werden, dann bewirkt das häufig, dass das Arbeitsvolumen verstärkt vom Vertrieb zum Marketing übertragen wird, da deutlich mehr Content generiert werden muss. Wie gehen Sie damit um?

Rein virtuelle Events wie während der ersten Corona-Zeit führen wir in der Form kaum mehr durch. Wir setzen mehr auf hybride Veranstaltungen, bestehend aus Messestand, Pressekonferenz und einer digitalen Verlängerung. Das ist auch mit einem entsprechenden Aufwand verbunden, den man schnell unterschätzen kann. Man denkt, es würde ausreichen, lediglich eine Kamera aufzustellen, aber es ähnelt doch mehr einer Fernsehübertragung mit Schnitt, verschiedenen Kameraperspektiven und der Technik zum Streamen. In Zukunft müssen wir genau überlegen, wie wir mit den damit verbundenen Kosten umgehen.



Wie wichtig ist für Bosch das Thema Geschwindigkeit in den Bereichen Kommunikation und Marke?

Mir selbst kann es nicht schnell genug gehen, aber man muss auch anerkennen, dass wir ein Unternehmen mit über 400 000 Mitarbeitenden, vielen Geschäftsbereichen und teils komplexen Prozessen sind. Dadurch können wir diesbezüglich nicht mit einem Start-up konkurrieren. Wir versuchen natürlich trotzdem, unsere bestehenden Prozesse zu beschleunigen, da die Kunden erwarten, dass wir uns schneller auf bestimmte Ereignisse oder Trends einstellen können. Speziell im Bereich Marketing sind wir mit unserer Geschwindigkeit durchaus wettbewerbsfähig und gut aufgestellt. Eine nicht ganz triviale Herausforderung ist aber schon, wie wir unser Geschäft digitalisieren wollen. Wir sind kein Unternehmen, das direkt an den Endkunden verkauft, sondern verkaufen über den Handel, also B-to-B-to-C. Der Kunde erwartet heute aber, dass er bei einer Marke wie Bosch auch direkt einkaufen kann – daran arbeiten wir derzeit erfolgreich in den Geschäftsbereichen.



Quelle: © Robert Bosch GmbH

Aber wir müssen sehen, ob wir dies nicht noch beschleunigen können.

Gibt es bei Bosch in der Distribution Kanal-konflikte?

In der Tat kann das manchmal eine Herausforderung sein. Früher war der Grund, dass man keinen eigenen Shop eröffnete, dass der Handel hauptsächlich das Geschäft machte und ein Problem damit gehabt hätte, wenn wir selbst anbieten. Die Zeiten haben sich aber geändert. Aus meiner Sicht muss man als Anbieter heute ein Stück weit auch selbst die Daten erheben, um zu verstehen, wie unsere Kundinnen und Kunden agieren, was wir ihnen als Mehrwert bieten können und wie wir sie an uns und unsere Marke binden können.

In welchen Bereichen der Markenführung macht sich der Faktor Geschwindigkeit besonders stark bemerkbar?

Bei einer so etablierten Marke wie Bosch, mit viel Tradition, hoher Bekanntheit und einer starken Reputation erfordert es viel Fingerspitzengefühl. Die Marke kann man nicht einfach ändern, Geschwindigkeit ist also sehr relativ. Wenn wir es zum Beispiel schaffen, über einen Zeitraum von fünf Jahren als ein IoT-Unternehmen wahrgenommen zu werden, wäre das bereits ein starkes Ergebnis, denn so etwas geht nicht von heute auf morgen. Deswegen erfordert die Markenführung für mich ein ruhiges Händchen. Selbstverständlich muss man Impulse setzen und kann versuchen, dieses riesige Schiff und dessen Wahrnehmung zu verändern, aber das dauert auch entsprechend. Unsere Reputationsstudien führen wir inzwischen alle zwei bis drei Jahre durch, weil wir wissen, dass sich das nicht schnell verändert. Wir nutzen digitale Tools, um die Marke weltweit einheitlich zu steuern. Neue Corporate-Design-Elemente können wir auf Knopfdruck veröffentlichen und haben dadurch ein lebendes selbsterklärendes Dokument, auf das unsere Agenturen und Mitarbeitenden jederzeit zugreifen können, wodurch wir viel Geld und Zeit sparen und die Selbstähnlichkeit der Marke sicherstellen.

Wie sehen Sie das Thema Dehnbarkeit der Marke bei Bosch?

Die Weiterentwicklung der Marke lässt sich wie gesagt nicht von heute auf morgen erreichen. Wir

arbeiten im Moment daran, die Reputation in den Bereichen Digitalisierung, IoT und Technologie zu verbessern. Ebenso ist «faszinierende Produkte» ein Markenwert, den wir stärken wollen – diese Aspekte gehen wir auch mit unseren aktuellen Kampagnen an. Zudem ist das Thema Digitalisierung bisher nur versteckt in unseren vier Markenwerten enthalten und daher arbeiten wir auch an diesen Formulierungen.

In meiner Erfahrung gibt es in Unternehmen teils sehr detaillierte Richtlinien zur Verwendung einer Marke. Welche Freiheiten haben die Mitarbeitenden bei Bosch?

Wir stellen ihnen dafür den genannten Brand-Guide mit unserem digitalen Corporate Design zur Verfügung. In unserer überarbeiteten Version ist unser Design neuerdings auch Flat, also 2D anstelle von 3D. Das wird von einem modernen Unternehmen erwartet und mag eine Gewohnheit sein, die sich in zehn Jahren wieder verändert, aber wir richten uns diesbezüglich auch ein Stück weit nach unseren Kunden. Wenn sie damit Dinge assoziieren, die ihnen wichtig sind, dann setzen wir das entsprechend um. Wir haben auch die Guidelines vereinfacht und ermöglichen dadurch den Mitarbeitenden mehr Spielraum.

Das Thema Nachhaltigkeit ist aktuell sehr präsent und wird auch längerfristig bleiben. Welche Grundsätze gelten bei Bosch bzgl. der Kommunikation von Nachhaltigkeit?

Wir sind bereits seit 2020 mit unseren weltweit mehr als 400 Standorten klimaneutral in Scope 1 und 2, dies ist durch eine unabhängige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zertifiziert. Dieses Ziel haben wir zuvor auf einer Pressekonferenz verkündet. Das Thema haben wir dann mit einem «#LikeABosch»-Video aufgegriffen, das wir auf der Consumer Electronics Show in Las Vegas zum ersten Mal gezeigt haben. Und wir haben auch unser neues Ziel kommuniziert: Entlang der gesamten Wertschöpfungskette (Scope 3), von den Lieferanten bis zu den Kundinnen und Kunden, soll sich bis 2030 der CO₂-Ausstoss um absolut 15 Prozent reduzieren gegenüber 2018 – das sind 67 Millionen Tonnen Kohlendioxidausstoss weniger. Unsere Ziele sind hier ambitioniert – denn Verantwortung und Nachhaltigkeit gehören schon lange zu unserem Bosch-Wertekanon. «Invented for Life» heisst für uns auch, dass wir immer energie-

effizientere Lösungen schaffen wollen. Dies bilden wir auch in der Kommunikation entsprechend ab.

Gibt es für Sie internationale B-to-B-Unternehmen, bei denen Sie ein hervorragendes Marketing sehen und von denen man sich inspirieren lassen kann?

Es gibt fabelhafte Kampagnen, aber das sind oftmals Produkte, die mit uns nichts zu tun haben. Ich persönlich fand IBM immer gut, da sie wirklich gute Geschichten erzählen und ein großes B-to-B-Unternehmen sind. Die Competition Mensch vs. Maschine haben sie mit IBM Watson sensationell umgesetzt und die Marke hervorragend inszeniert.

Welche Empfehlungen würden Sie (Marketing-) Studierenden heute geben? Welche Kompetenzen und Fähigkeiten erachten Sie in Zukunft als besonders wichtig?

Der Kunde steht im Zentrum. Daher: Man sollte wirklich versuchen, sich in die Kundinnen und Kunden hineinzusetzen, wie sie zu denken und zu erkennen, was für sie relevant ist. Ich finde, gerade wenn man im Marketing unterwegs ist, sollte man mit offenen Augen durch das Leben gehen, sei es durch andere Kulturen, andere Länder oder das eigene Land. Man sollte versuchen, die Gabe zu entwickeln, sich in andere Rollen hineinversetzen zu können und aus anderen Blickwinkeln die eigene Marke zu betrachten.

Welche Tipps können Sie Studierenden bezüglich eines idealen Berufseinstiegs geben?

Als jemand, der aus einer Agentur kommt, hätte ich gesagt, dass die Agenturerfahrung tatsächlich eine ganz wertvolle ist. Dort lernt man viele unterschiedliche Kunden verschiedener Größen kennen. Man lernt, sich auf deren Belange einzustellen und sammelt unterschiedliche Erfahrungen. Allerdings ist diese Option auch für viele unattraktiv aufgrund der teils verhältnismässig schlechten Bezahlung, der hohen Arbeitsbelastung und des sehr volatilen Geschäfts. Aus Karrieresicht macht man wahrscheinlich nichts verkehrt, wenn man in einer Beratung startet. Wenn man aber im Marketing erfolgreich sein möchte, weiss ich nicht, ob eine klassische internationale Unternehmensberatung der richtige Ort ist.

Schätzungsweise 80 Prozent unserer Marketing-absolvierenden gehen zu B-to-B-Unternehmen,

auch wenn Sie ursprünglich von B-to-C geträumt haben. Wie begeistert man Studierende für B-to-B-Unternehmen?

Sowohl im B-to-B- als auch im Fast-Moving-Consumer-Good-Bereich geht es um Menschen – darüber muss man sich im Klaren sein. Sie reden mit Menschen und versuchen, diese dazu zu bringen, bestimmte Dinge zu tun. Das ist auch im B-to-B spannend! Natürlich

«Der Markenkern *«Invented for Life»* ist unser Purpose – das, warum ich morgens aufstehe und zur Arbeit fahre.»

müssen Sie die Leads an den Vertrieb übergeben, damit Umsatz generiert wird. Das ist aufwendiger und teils langwieriger, aber dadurch nicht weniger spannend. Mein Tipp ist daher, sich einfach immer wieder bewusst zu machen, dass man es sowohl im B-to-C als auch im B-to-B immer mit Menschen zu tun hat.

Gibt es noch etwas, was Sie den Leserinnen und Lesern mitgeben wollen?

Die Stellung von Markenführung und Marketingkommunikation in Unternehmen hat sich verändert. Ich glaube, man muss attestieren, dass der Wettbewerb nicht kleiner wird, sondern grösser. Die Produkte, die wir wie auch der Wettbewerb herstellen, werden zunehmend austauschbarer. Das heisst, wenn ich heute als Kundin oder Kunde vor dem Regal stehe, spielen die Wahrnehmung und Sympathie gegenüber der Marke eine immer grössere Rolle. Das ist inzwischen auch ins Bewusstsein der Führungsetagen gerückt. Ich glaube, dass mittlerweile allen deutlich geworden ist, dass Markenführung ein Thema ist, das nicht unterschätzt werden darf. Dafür ist auch der Wettbewerb viel zu stark.

Müssen wir im Jahr 2023 auf etwas Spezielles bei Bosch achten?

Wir machen weiter mit den Kampagnen, denn man kann eine Botschaft nicht oft genug wiederholen, damit sie irgendwann auch tatsächlich in den Köpfen ankommt. Derzeit arbeiten wir mit unserer Agentur an der Frage, wie wir *«#LikeABosch»* weiterentwickeln können. Man kann sich drauf freuen. ■

Buchrezension

Abstract

Die stetig anbrandenden Krisen in Wirtschaft und Politik erschweren nicht nur ein persönliches und professionelles «Weiter so», sie tragen auch zu einem wachsenden Bedarf an sinnvoller Orientierung bei. Verantwortliches und zweckdienliches unternehmerisches Verhalten ist gerade in turbulenten Zeiten unabdingbar. Mit dem Trend zur Verantwortlichkeit ergab sich jedoch auch die Subkultur des Verantwortlichkeitsfurniers – organisatorisches Verhalten, das als tadellos verkauft wird, aber im Kern dann doch nicht menschenfreundlich ist. Für den Begriff und das Themenfeld ist dies Fluch und Segen zugleich.

Das Richtige tun von Müller-Stewens und Bilhuber Galli erweist dem Themenfeld, uns Interessierten und vielleicht sogar den am Gegenstand Zweifelnden einen großen Dienst, indem es der Herausforderung zehn essayistische Annäherungen widmet. Die Autorin und der Autor bieten zahllose Eindrücke, Fragen und Lösungsansätze auf, die die heute notwendigen Schritte «das Richtige (zu) tun» skizzieren und zum Nachahmen anregen. Einfach ist das alles nicht – aber das versprechen die Autorin und der Autor auch nicht. Sie legen dar, wie komplex es sein kann, menschenfreundlich zu führen.

Nutzen für die Praxis

Das Richtige tun differenziert die Schlüsselherausforderung eines neuen, guten Führungsverhaltens aus und legt deren Vielfältigkeit dar. Während die ursprüngliche Diskussion von «good governance» noch damit beschäftigt

war, sich von der klassischen Wirtschaftslogik abzuheben, gelingt es Müller-Stewens und Bilhuber Galli in dieser weitergedachten und modernisierten Diskussion zu gutem Führungsverhalten in großer Leichtigkeit und Freundlichkeit, den breiten Horizont der hohen und herausfordernden Ansprüche an gute Managerinnen und Manager von Morgen vorzustellen. Der Ton bleibt dabei stets anregend, entdeckend und ermutigend und kippt nie ins Fordernde oder Quengelige – eine Leistung, die nicht jedem Buch zur effektiven Weltverbesserung gelingt. Dieser ermutigende Ton ist, neben der hervorragenden Kuratierung und der ebenso gut gelungenen Balance der Struktur, für dieses Buch charakterbildend: Es ist eine Botschaft für vernünftiges, menschenfreundliches Handeln im und als Unternehmen. Auch daher liegt eine der großen Chancen des Buches darin, Zweifler und Zögerer für eine wohlwollende, positive, ethische Wartung der eigenen betrieblichen Ausrichtung zu gewinnen.

Das Buch besteht im Kern aus zehn gut ausbalancierten Essays, die sich dem Thema von unterschiedlichen Perspektiven aus nähern. Auch wenn es sich um eine Aufsatzsammlung handelt, schaffen die Autorin und der Autor einen Eindruck von Vollständigkeit. Ein Abschlusskapitel integriert die Erkenntnisse und bietet die zentralen Schlussfolgerungen. Das Buch bietet eine kontinuierliche und nahtlose Einbindung von kleineren Fallbeispielen und interessanten Zitaten, die den Inhalt nahe an der unternehmerischen und organisatorischen Realität entlang erlebbar machen.

Dr. Benjamin Berghaus



Günter Müller-Stewens, Eva Bilhuber Galli
Das Richtige tun

Aufbruch zu einer menschlicheren Wirtschaft
NZZ Libro, Basel, 1. Auflage 2022
219 Seiten
CHF 29,20 / EUR 34,00
ISBN: 978-3-907291-82-5

Kernthesen

- 1 «Angesichts der immensen Unsicherheiten und der großen Zukunftsoffenheit wird nun vermehrt erwartet, dass Führungskräfte Haltung zeigen und Orientierung vermitteln.» (S. 189)
- 2 «Verpflichten sich Führungskräfte bewusst zu einer ethisch-menschlichen Verantwortung, sind sie radikal zukunfts offen und suchen – trotz vieler Widrigkeiten – beharrlich nach neuen Gelegenheiten, menschlich-ethischen Fortschritt zu schaffen und erproben auch viele davon.» (S. 190)
- 3 «Zunächst heisst (das «Richtige» zu tun), zu akzeptieren, dass wir es mit Zwickmühlen zu tun haben, mit schwierig zu entscheidenden Dilemmata.» (S. 190)

How Traditional Manufacturers Succeed in D2C

A Strategic Framework for Assortment
and Pricing to Solve Channel Conflicts

D2C offers the chance for traditional manufacturers to gain independence and reduce margin pressure by bypassing retailers. A differentiated assortment and pricing approach is a key lever for mitigating the resulting risk of channel conflicts. Our research helps manufacturers succeed in D2C by delivering a framework that provides actionable differentiation strategies within a four-phase maturity model.

Constantin Götsch, Simon Rupprecht, Tobias Kuntner, Eva Anderl

In 2021, the sporting goods manufacturer Nike reached its highest turnover in history with a total revenue of 44.5 billion USD. A stunning 38,7% of this revenue originated from direct sales. Bloomberg (2017) describes this development as: “Nike Cuts Out the Middleman.” The middleman is a long-standing concept of retailers taking care of the distribution of goods from the manufacturer to the end consumer (Dornberger, 2021).

Today, Nike’s break with this tradition appears to be just the peak of the iceberg. Digitalization allows manufacturers to directly access the consumer via touchpoints like electronic shops or marketplaces (Vadgama et al., 2022). Manufacturers active in D2C can control prices and earn the complete product margin. By communicating directly with consumers, they can react to changing consumer needs and provide tailored product offerings (Haertlein et al., 2021).

The COVID-19 pandemic accelerated this development by showing manufacturers that retailers could be shut down overnight (McKinsey, 2021). It also pushed the behavior of consumers towards a more digitized shopping experience (Sheth, 2020).

However, it should not be neglected that most manufacturers still rely heavily on the consolidated, strong retailers (Matsui, 2022). Their evolution towards independent direct sales channels will likely create conflicts with retailers, especially in the fields of assortment and pricing. Offering the same assortment for lower prices will start a direct competition between manufacturers active in D2C and partnering retailers (Moretti, 2019). This could pose a risk to the manufacturer–retailer relationship that still remains crucial for the success of most manufacturers.

Existing literature does not provide enough insights for manufacturers to effectively cope with these challenges in D2C assort-

ment and pricing. Thus, this article focuses on the main question: How can traditional manufacturers, with a history of selling via B2B channels, define their D2C assortment and pricing strategy to avoid channel conflicts and succeed in D2C?

The article first outlines possible decision options in D2C assortment and pricing. Subsequently, differentiation is presented as a strategic crux to reduce channel conflicts. Ultimately, the article combines identified assortment, pricing and differentiation strategies in a four-phase maturity model. The first inter-related D2C framework leads to recommendations for action to help marketing managers and pricing directors exploit the potential of D2C.

Manufacturers in Charge: Their New Role as End-to-End Distributor

In a traditional distribution chain the competence of a manufacturer is focused on product creation (Moretti, 2019). In D2C, the manufacturer bypasses intermediaries by organizing direct touchpoints with end consumers (Donna et al., 2021). Those touchpoints encompass online channels such as web shops or 3rd party marketplaces, but also manufacturers’ own offline channels (e.g., brand stores) and 3rd party channels such as agency models (Heinemann, 2021).

According to Lienhard et al. (2021), it is difficult for manufacturers to go into D2C as a new skill set needs to be acquired. With indirect distribution, manufacturers solely focus on the production of goods, whereas with end-to-end distribution, they are responsible for all operations from production to marketing to sales (Moretti, 2019). Manufacturers thus become partners as well as direct competitors to retailers for similar offers (Dornberger, 2021).



Constantin Götsch
Marketplace Consultant,
Amazon Deutschland Services GmbH,
Munich, Germany
constantin.goetsch@gmail.com

Simon Rupprecht
Project Manager Global D2C
Sales SDA, BSH Hausgeräte GmbH,
Munich, Germany
simon.rupprecht@bshg.com

Tobias Kuntner
Head of Global D2C Sales SDA,
BSH Hausgeräte GmbH,
Munich, Germany
tobias.kuntner@bshg.com

Eva Anderl
Professor, Munich University
of Applied Sciences,
Munich, Germany
eva.anderl@hm.edu

Management Summary

This article shows how traditional manufacturers, with a history of selling via B2B channels, can define their D2C assortment and pricing strategy to avoid channel conflicts and succeed in D2C. Offer differentiation, the strategy of taking a homogenous marketing mix and making it appear different in the mind of the buyer, is key to reducing the risk of channel conflicts. Using the framework presented in this article, manufacturers can align their assortment and pricing strategy with their level of D2C power, i.e., brand value, product substitutability and prior D2C experience.

The focus of this tension is on the assortment and pricing strategy. If manufacturers are engaged in indirect and direct sales, they need to decide which products to offer at which prices to which channels (Jelassi & Martínez-López, 2020; Pasirayi & Fennell, 2021). If a brand provides the same product in both channels, retailers and the manufacturer are competing over the same offer. This is exacerbated when a specific product is offered for a lower price in manufacturers' direct channels because retailers may perceive this as an attack against their market position (Webb & Didow, 1997). Therefore, a strategy to balance assortment and pricing decisions between both channels is required.

Managing Assortment and Pricing Between Competing Channels

The level of competition between channels depends on the level of channel integration, i.e., the level of similarity between them (Jelassi & Martínez-López, 2020). The higher the level of channel integration, the greater the extent of a channel conflict, as manufacturers and retailers compete over the same offer (Vinhas & Anderson, 2005). To avoid such conflicts, manufacturers could simply offer a fully integrated portfolio with identical products for a higher price. This strategy most probably leaves a manufacturer with fewer sales as their offer is not attractive for consumers

(Tripp, 2019). Offering their products for a lower price would create an unbeneficial channel conflict. Manufacturers could also offer a new, exclusive D2C assortment instead. This reduces the risk of conflict. However, the development of an exclusive D2C portfolio is costly, creates consumer confusion and adds complexity in internal processes (Bertini & Wathieu, 2011; van der Veen, 2015).

Main Propositions

- 1 The higher the level of channel integration, the higher is the risk of channel conflicts.
- 2 Offer differentiation is the key to easing the risk of channel conflicts.
- 3 D2C power, comprising brand value, product substitutability and prior D2C experience, is the main factor shaping D2C strategies for manufacturers.
- 4 The greater the D2C power, the more extensive and aggressive the D2C assortment, pricing and differentiation strategy can be.
- 5 The greater the D2C power of a manufacturer, the higher the likelihood of D2C success.

Easing Channel Conflicts with Offer Differentiation

The core option for solving these conflicts is to differentiate the offer between direct and indirect channels (Vinhas & Anderson, 2005). Offer differentiation is „the strategy of taking a homogenous marketing mix and making it appear different [...] in the mind of the buyer“ (Hawes & Glisan, 2015). What can manufacturers do to achieve such differentiation?

One possibility is to limit the sales of a product to only one channel to avoid competition with retailers. Manufacturers can also assign D2C products a new stock keeping unit (SKU) to avoid comparability (Roeloffs Valk, 2020) or position a retail product under a new D2C brand (Witek-Hajduk & Napiórkowski, 2017).

A further option is to develop completely new products that are exclusively offered in D2C channels. By making those products exclusively available via D2C, manufacturers can avoid price competition (Lessard, 2021). Manufacturers that offer exclusive D2C products can price their products based on value or the prices of horizontal competitors (Bashkin et al., 2017). Yet, creating exclusive offers can be costly and time-consuming (Bertini & Wathieu, 2011; van der Veen, 2015). Therefore, manufacturers can apply other types of differentiation strategies that change the offer characteristics and make comparisons between retailers and D2C more difficult. One approach is to add services such as extended warranty periods or product maintenance (Baxter et al., 2021). The service level in general can also be differentiated, e.g., via delivery and return policies or free samples (Arora et al., 2020). Customization is another way of creating exclusive products (Winkler, 2019), and personalization is a way of adding extra value compared to retail offers (Heinemann et al., 2019; Detscher, 2021).

Another option for non-exclusive D2C offers is to create bundles (Jelassi & Martínez-López, 2020). By combining two or more products, the comparability of prices and products in comparison to retail is reduced (Simon & Fassnacht, 2019). Prices of differentiated non-exclusive D2C products should reflect the added value (Bashkin et al., 2017).

Products which are not suited for any kind of product differentiation and are fully integrated into both channels carry a high risk of competition. As product characteristics do not differ, prices should be set carefully to avoid conflicts.

To succeed in D2C, manufacturers need to find a beneficial mix of all strategies – exclusive D2C products, differentiated non-exclusive ones and non-differentiated ones. How can manufacturers decide on the right differentiation strategy? And how should they set prices to succeed in D2C, but preserve retail relationships?

A Qualitative Mixed-Methods Approach

The research results presented here are derived from a mixed-methods approach (for a detailed outline see the [online Appendix](#)). First, the authors conducted six interviews with experts from various backgrounds from academia and practice. Their insights enhanced the understanding of the D2C strategies presented above. The interviews were conducted using a semi-structured guideline and analyzed using qualitative content analysis (Kuckartz, 2018).

Second, the authors conducted a multiple case study analysis that followed the three-step procedure of Yin (2009). Twelve traditional manufacturers with either a high brand value, like Apple, or

lower brand values, such as Victorinox, Leifheit or Samsonite, were analyzed regarding offer differentiation and D2C price markup. For five focus cases (Apple, Dyson, Nike, Lego and KitchenAid), D2C price markups (%) compared to retailers as well as the level of offer differentiation and channel integration were analyzed in detail. A summary of the five focus cases is shown in table 1. The results of the multiple case study analysis were based on company websites, brand ranking, financial statements as well as online shops of retailers for price comparisons. Within the case study, D2C-exclusive offers were identified as such when products were explicitly labeled as exclusive or when they could not be found in any retail assortment.

The D2C Maturity Model

It was found that various manufacturers just passively offer the same products as in retail for the recommended retail price (RRP). Others show a differentiated portfolio with partly D2C-exclusive products and direct price competition. How can traditional manufacturers decide on one of these strategies?

The results show that the level of channel integration, price competitiveness

Lessons Learned

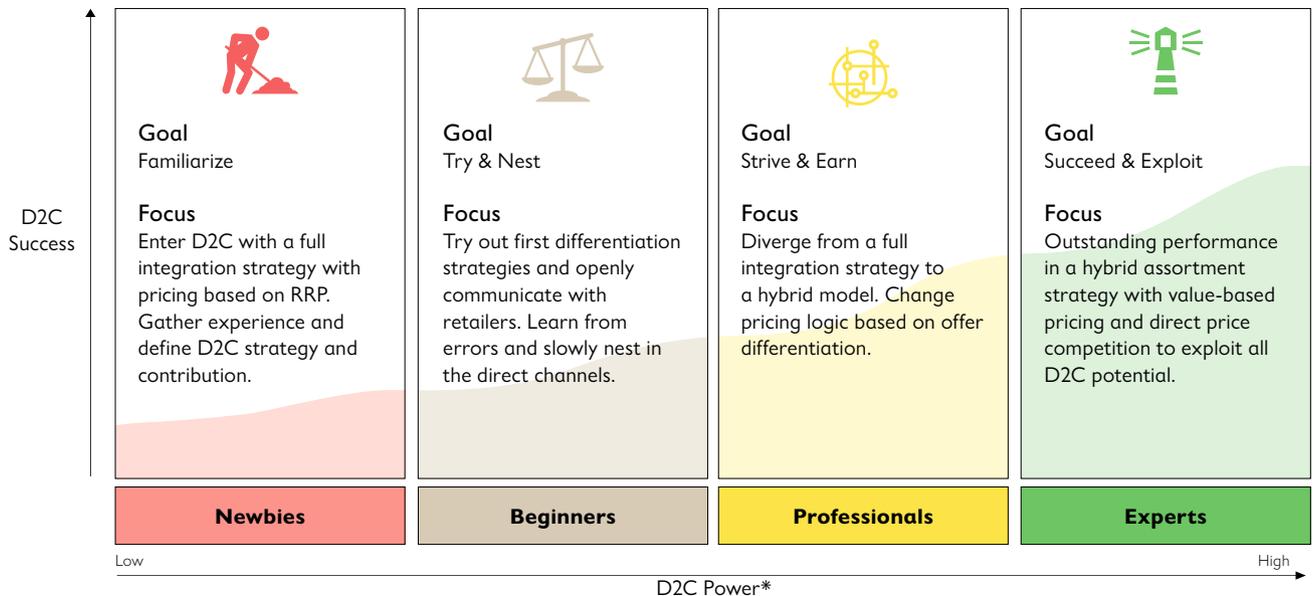
- 1 Assess the importance of your retailer relationship as well as the risk of channel conflicts for your business when planning to get involved in D2C.
- 2 Before going D2C, use the Maturity Model to assess your level of D2C power and align your assortment and pricing strategy according to your maturity stage and business case.
- 3 With low D2C power, start offering an integrated assortment in D2C. With increasing maturity, evolve to a hybrid assortment with D2C-exclusive products.
- 4 With low D2C power, price your products based on the RRP. With increasing D2C power, slowly start to price competitively.
- 5 Use differentiation instruments to avoid channel conflicts. The greater your D2C power, the more complex differentiation instruments can be applied.

Table 1: Overview of the Five Focus Case Studies

Case	D2C Markup (%)	D2C Offer Differentiation	Assortment Strategy	Assortment Volume	Product Type
Apple	2.7%	Low	Full integration	Low	SMCG
Dyson	-0.4%	High	Full integration	Low	SMCG
Nike	14.2%	High	Hybrid	High	FMCG
Lego	21.9%	Medium	Hybrid	High	FMCG
KitchenAid	15.1%	High	Hybrid	Medium	SMCG

Source: Authors' illustration.

Fig. 1: The D2C Maturity Model



*Factorial equation of= brand value & D2C experience & product substitutability. Source: Authors' illustration.

and differentiation mainly depends on three factors: (1) brand value, (2) product substitutability and (3) prior D2C experience. These three factors will summarily be referred to as D2C power. The results

indicate that the higher the D2C power of a manufacturer, the more advanced can be the pricing and differentiation strategies. To visualize the impact of D2C power and align it with actionable

strategies, the results are incorporated into a D2C Maturity Model (figure 1).

The level of maturity is defined by the D2C power. Manufacturers with low D2C power are called Newbies. The ultimate goal of Newbies is to familiarize themselves with the new channel and gather first experiences. They enter D2C with a fully integrated assortment and offer their undifferentiated product for the recommended retail price (RRP). An example of this type is the sporting goods manufacturer Wilson, which offers their products for the RRP without any differentiation.

Next, Beginners are manufacturers that show an increased D2C power. Their strategy is to try out some first differentiation measures such as added services and slowly settle down in the direct sales channel. They learn from their D2C activities by receiving feedback on them. The Swiss knife manufacturer Victorinox differentiates its D2C channel by offering personalization as well as special edition colors. Due

The Case of KitchenAid

KitchenAid, a manufacturer of household appliances such as blenders or cooking machines and other kitchen gadgets, is a good example of how D2C Professionals (and Experts) can use differentiation to justify higher prices and avoid channel conflicts. As a household appliance manufacturer, KitchenAid finds itself on rank three of the most valued brands (Prophet Consultancy, 2021). They offer innovative products in a premium price segment (KitchenAid, 2022). KitchenAid charges a comparably high markup of approx. 15% plus an additional charge for personalized goods. They use a wide range of differentiation strategies including bundling (allowing them to partly undercut retailer prices for selected products), personalization (by engraving), free extras such as gratis bowls or extensions and a 90-days money-back-guarantee. Additionally, KitchenAid also provides exclusive and limited products that are offered only via their D2C channel.



Fig. 2: Strategy Board for the D2C Maturity Model

	Newbies	Beginners	Professionals	Experts
Goal	Familiarize	Try & Nest	Strive & Earn	Succeed & Exploit
Pricing Strategy	RRP to avoid price competition with retail	Slightly undercut RRP and justify markup with first differentiation value-adds	Low D2C markup with additional markup for differentiated offers	Value-based pricing as markup on top of retail price level
Assortment Strategy	Full integration undifferentiated	Full integration differentiated	Early hybrid	Hybrid
Differentiation Strategy	None	e.g., services, personalization	Phase 2 strategies plus e.g. variations, limited eds., bundles	All strategies incl. exclusive products & customization
Revenue	Low due to RRP	Low to medium due to differentiation	Medium due to markups for differentiation	High
Channel Conflict	Not existent due to RRP pricing	Possible - differentiation needed	Probable - differentiation is a must - strong brand required	Certain - D2C management with a top brand needed

Source: Authors' illustration.

to a higher product substitutability as well as limited brand value, Victorinox remains conservative in their pricing by offering their products for the RRP.

Brands with medium to high D2C power are referred to as Professionals. With a better market position, they strive for success and can earn higher margins in D2C by moving away from the RRP. With increasing experience, they diverge from a fully integrated assortment into a hybrid assortment model with some first D2C-exclusive products. For example, KitchenAid's D2C experience and brand value allows them to price independently from the RRP. On average, KitchenAid charges an extra 15% on retail prices. Their differentiated assortment with exclusive products, customization and personalization clearly differentiates D2C from retail (Prophet Consultancy, 2021).

Manufacturers of innovative products with a top brand value and extensive D2C experience are designated as Experts.

The higher the D2C power of a manufacturer, the more advanced can be the pricing and differentiation strategies.

They know how to handle channel conflicts between direct and indirect channels and fully concentrate on exploiting direct sales channels. Their hybrid assortment is differentiated, with exclusive and customizable products. Experts price their products increasingly value-based and with comparably low D2C markups (or even none). For example, Dyson's innovative products, powerful brand and experience in D2C allows them an aggressive pricing strategy. In some cases, Dyson even undercuts the price of retailers. Their extreme D2C power is complemented by differentiation strategies such as services with free extras or seasonal

D2C-exclusive products to avoid channel conflicts (Prophet Consultancy, 2021).

The maturity of a traditional manufacturer correlates with D2C success. D2C success is shown on the y-axis of the D2C Maturity Model. It correlates with the level of value a manufacturer is generating in direct sales. It is assumed that turnover or profit may be suitable metrics. However, the model does not give any specific definition of D2C success as cases may differ.

Each of the four phases incorporates specific pricing, assortment and differentiation strategies. To align these with manufacturers' D2C strategies, a clear and dedicated guide is needed. Such a guide is given by the D2C Strategy Board depicted in figure 2.

The Strategy Board provides strategic details for the four maturity phases with regard to pricing, assortment, differentiation as well as revenue and channel conflicts.

- Newbies with low D2C power are advised to integrate their whole portfolio in D2C on the basis of the conservative RRP to reduce complexity and the risk of conflicts. Due to the passive approach, revenue is expected to be low and channel conflicts should not be existent.
- Beginners differentiate their fully integrated assortment, e.g., with added services. Due to the reduced comparability, they can slightly undercut the RRP. As the offer is gaining in attractiveness, revenue in D2C is expected to rank at low to medium levels. Differentiation strategies need to be applied to avoid channel conflicts.
- Professionals use their increasing D2C power to earn higher revenues. By starting to implement some D2C-exclusive products and using advanced differentiation strategies, they manage to bypass channel conflicts without risking their D2C success. With their

differentiated channel offerings, professionals move away from RRP pricing. They add a low D2C markup compared to retail, justified by added value.

- Experts show D2C excellence by utilizing complex differentiation strategies, a differentiated hybrid assortment with exclusive products and direct price competition where suitable. They exploit the direct channel with increasing revenues. As price competition might trigger channel conflicts, Experts must employ an excellent channel management, paying attention to their retailer relationship and utilizing diverse differentiation strategies.

As part of the D2C Maturity Model, the Differentiation Board in figure 3 goes into detail on when to apply which differentiation strategy. It further elaborates on the specific pricing method to be used when differentiating an offer.

The Differentiation Board shows manufacturers three ways of entering D2C with their portfolio:

- The basic offer type is undifferentiated and existent before going D2C. This strategy is available in all phases of maturity. Depending on the D2C power and aggressiveness of a manufacturer, pricing can range from RRP to low markups in D2C. Products are offered with the same characteristics in both channels.
- The second type is represented by those products that keep their core characteristics, but are enhanced through differentiation, such as services. The more mature a manufacturer is, the more price competitive their differentiated existing offers can be. Through simple differentiation, these strategies are a start to avoid channel conflicts over offers that are price competitive.

Fig. 3: Differentiation Board for the D2C Maturity Model

Maturity Phases	Offer Type	Channel Type	Differentiation Strategy	Pricing
1 2 3 4	Undifferentiated, existing offers	Hybrid	None	RRP, ≈ RRP, ++ Markup, + Markup
2 3 4	Undifferentiated, existing offers	Hybrid	Service Subscription Membership Ext. Content Free extras Product Samples Ext. Warranty	Value-based ≈ RRP + value markup Individual ++ markup Individual + markup
3 4	Undifferentiated, existing offers	Hybrid	Product Bundling Personalization Limited editions	Bundle < Retail price Value-based markup Value-based markup
3 4	Differentiated, new offers	D2C-Exclusive	Developing new SKU Customization	Competitor-based markup Value-based markup

Source: Authors' illustration.

- The third type of offer is differentiated to such a degree that it is not comparable to an offer in retail. Through new product development or customization competition between manufacturers and retailers is avoided. Manufacturers can further use this strategy to move away from the RRP and earn their full margin based on the value of the product or prices of horizontal competitors. As the high level of differentiation creates complexity, it will mostly be manufacturers in phases 3 and 4 that will successfully manage to deploy these strategies.

Conclusion

This article underlines the importance of strategic excellence when going D2C as a traditional manufacturer. The risk of channel conflicts or failure in D2C can be addressed by aligning the assortment, pricing and differentiation strategies with the existing D2C power. With an increase in maturity, a manufacturer can become more aggressive in D2C activities, enter into price competition with retailers and financially exploit the direct channels. By using the presented differentiation strategies in the appropriate maturity phase, channel conflicts can be reduced to realize D2C success.

Besides practical implications for traditional manufacturers, the results at hand show ample opportunities for further research. Future research could quantify the impact of the three D2C power variables (brand value, product substitutability and prior D2C experience) on channel conflict and D2C success as well as complement them with so far unidentified variables. Furthermore, the identified differentiation methods such as exclusivity should be examined in more detail.



Weitere ergänzende Grafiken zum Artikel finden Sie unter: unisg.link.MRSG-Goetsch-et-al

References

- Arora, A., Khan, H., Kohli, S. & Tufft, C. (2020). DTC e-commerce: How consumer brands can get it right. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/dtc-e-commerce-how-consumer-brands-can-get-it-right>
- Bashkin, J., Joshi, P., Pacchia, M. & Ungerman, K. (2017). Should CPG manufacturers go direct to consumer—and, if so, how? McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/consumer%20packaged%20goods/our%20insights/should%20cpg%20manufacturers%20go%20direct%20to%20consume/should-cpg-manufacturers-go-direct-to-consumer-and-if-so-how.pdf?shouldIndex=false>
- Baxter, A., Tordjman, K., Paizanis, G. & Robnett, S. (2021). Don't let channel conflicts limit e-commerce sales. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/de-de/publications/2021/mitigating-e-commerce-channel-conflicts>
- Bertini, M. & Wathieu, L. (2011). Price psychology: Advances on context effects in pricing research. *Advances in Consumer Research*, 39, 108–109.
- Detscher, S. (Hrsg.) (2021). *Digitales Management und Marketing: So nutzen Unternehmen die Marktchancen der Digitalisierung*. Springer Fachmedien.
- Donna, J. D., Pereira, P., Trindade, A. & Yoshida, R. (2021). Direct-to-consumer sales by manufacturers and bargaining. MPRA Paper 105773, University Library of Munich, Germany.
- Dornberger, R. (Hrsg.). (2021). *New trends in business information systems and technology: Digital innovation and digital business transformation*. *Studies in Systems, Decision and Control*, 294. Springer Nature.
- Haertlein, M., Muehlheim, P., Bolliger, D. & Lienhard, S. (2021). Lernen statt verkaufen durch D2C-Strategien mit Chat-Dialogen: Das Beispiel Emmi Caffè Latte. *Marketing Review St. Gallen*, 6, 38–45.
- Hawes, J. M. & Glisan, G. B. (Hrsg.) (2015). *Proceedings of the 1987 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*. Springer.
- Heinemann, G. (2021). *Der neue Online-Handel: Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce* (12. Aufl.). Springer Gabler.
- Heinemann, G., Gehrckens, H. M., Täuber, T. & Accenture GmbH (Hrsg.) (2019). *Handel mit Mehrwert: Digitaler Wandel in Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen*. Springer Fachmedien.
- Jelassi, T. & Martínez-López, F. J. (2020). *Strategies for e-Business: Concepts and cases on value creation and digital business transformation*. Springer Nature.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Beltz Juventa.
- Lessard, E. (2021). *Going direct to consumer while maintaining your relationships with retailers*. Salesforce. <https://www.salesforce.com/resources/articles/direct-to-consumer/>
- Lienhard, S., Schoegel, M. & Boppart, A. (2021). The prerequisites for D2C strategies: A close view at established consumer goods manufacturers. *Marketing Review St. Gallen*, 6, 10–17.
- Matsui, K. (2022). Should a retailer bargain over a wholesale price with a manufacturer using a dual-channel supply chain? *European Journal of Operational Research*, 300(3), 1050–1066.
- McKinsey (2021, July 8). *Why retail outperformers are pulling ahead*. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/why-retail-outperformers-are-pulling-ahead>
- Moretti, L. (2019). *Distribution strategy: The BESTX® method for sustainably managing networks and channels*. Springer International Publishing.
- Pasirayi, S., & Fennell, P. B. (2021). The effect of subscription-based direct-to-consumer channel additions on firm value. *Journal of Business Research*, 123, 355–366.
- Prophet Consultancy. (2021). *Prophet Brand Relevance Index® 2021: The top 10 brands*. <https://www.prophet.com/relevantbrands-2021/>
- Roeloffs Valk, H. (2020, 13. Oktober). *Price points podcast EP 2: Why should brands differentiate their assortments* (No. 2). *Price Points*. <https://www.omniaretail.com/blog/podcast/why-should-brands-differentiate-their-assortments>
- Sheth, J. (2020). *Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die?* *Journal of Business Research*, 117, 280–283.
- Simon, H. & Fassnacht, M. (2019). *Price management: Strategy, analysis, decision, implementation*. Springer International Publishing.
- Stock, K. (2017, 27. September). *Nike cuts out the middleman to sell you the perfect sneaker*. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-09-27/nike-cuts-out-the-middleman-to-sell-you-the-perfect-sneaker>
- Tripp, C. (2019). *Distributions- und Handelslogistik: Netzwerke und Strategien der Omnichannel-Distribution im Handel*. Springer Gabler.
- Vadgama, N., Xu, J. & Tasca, P. (Hrsg.). (2022). *Enabling the internet of value: How blockchain connects global businesses*. Springer Nature.
- van der Veen, J. (2015). *Simple model for a shipper to determine an optimal logistics outsourcing strategy*. White Paper, Nyenrode Business University. <https://cupdf.com/document/simple-model-for-a-shipper-to-determine-an-optimal-cost-variabilization-when.html?page=1>
- Vinhas, A. S. & Anderson, E. (2005). *How potential conflict drives channel structure: Concurrent (direct and indirect) channels*. *Journal of Marketing Research*, 42(4), 507–515.
- Webb, K. L. & Didow, N. M. (1997). *Understanding hybrid channel conflict: A conceptual model and propositions for research*. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 4(1), 39–78.
- Winkler, N. (2019). *Direct to consumer vs wholesale: Customer experience over competition*. Shopify. <https://www.shopify.com/enterprises/direct-to-consumer-vs-wholesale>
- Witek-Hajduk, M. K. & Napiórkowski, T. M. (2017). *Cluster analysis of retailers' benefits from their cooperation with manufacturers: Business models perspective*. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 11(4), 787–795.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4. Aufl.). Sage Publications.

Literatur zum Thema: Assessing Marketing Performance

Bücher

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

Reinecke, S. (2020). Marketing-Entscheidungen. In M. Bruhn & M. Kirchgeorg (Hrsg.), Marketing Weiterdenken (S. 437–452). Springer Fachmedien.

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

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

Artikel

Dalrymple, M., Pickover, S. & Sheppard, B. (2021, 22. März). "Made to measure: Getting design leadership metrics right". McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/our-insights/made-to-measure-getting-design-leadership-metrics-right>

Farris, P. W., Hanssens, D. M., Lenskold, J. D. & Reibstein, D. J. (2015). Marketing return on investment: Seeking clarity for concept and measurement. Applied Marketing Analytics: The Peer Reviewed Journal, 1(3), 267–282.

Hanssens, D. M. & Pauwels, K. H. (2016). Demonstrating the value of marketing. Journal of Marketing, 80(6), 173–190. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0417>

Homburg, C., Artz, M. & Wieseke, J. (2012). Marketing performance measurement systems: Does comprehensiveness really improve performance? Journal of Marketing, 76(3), 56–77. <https://doi.org/10.1509/jm.09.0487>

Meffert, H. & Perrey, J. (2008). Marketing Return on Investment (MROI). Marketing Review St.Gallen, 25(1), 52–56. <http://dx.doi.org/10.1007/s11621-008-0011-4>

Mintz, O. & Currim, I. (2013). What drives managerial use of marketing and financial metrics and does metrics use affect performance of marketing-mix activities? Journal of Marketing, 77(2), 17–40. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0463>

Vollrath, M. D. & Villegas, S. G. (2020). Avoiding digital marketing analytics myopia: Revisiting the customer decision journey as a strategic marketing framework. Journal of Marketing Analytics, 10(2), 106–113. <https://doi.org/10.1057/s41270-020-00098-0>

Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. Journal of Marketing, 80(6), 97–121. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>

Zusammengestellt von
Alexander Tombach

Thema der nächsten Ausgabe: Sustainable Consumption

Klimawandel und Umweltzerstörung gehören zu den grössten Herausforderungen unserer Gesellschaft. In der Forschung wird darüber debattiert, ob nachhaltiger Konsum ein Teil der Lösung sein kann und mit welchen Strategien ein nachhaltiger Konsum erreicht werden kann. Politik, Unternehmen und Gesellschaft haben noch einen weiten Weg vor sich, um die von den Vereinten Nationen im Jahr 2015 festgelegten Ziele für nachhaltige Entwicklung zu erreichen. Das Verständnis von nachhaltigem Konsumentenverhalten ist daher ein relevantes und wichtiges Forschungsthema.

In einem ersten Schritt ist es wichtig herauszufinden, was Nachhaltigkeit für Konsumentinnen und Konsumenten bedeutet. Oftmals verhalten sie sich anders, als sie es gern machen würden («attitude-behavior-gap»). Um klimafreundlicher zu konsumieren, können Konsumentinnen

und Konsumenten beispielsweise «anders» konsumieren (z.B. Bio-Lebensmittel) oder weniger konsumieren (weniger Fleisch). Doch wie beginnt diese Verhaltensänderung? Und wie können Unternehmen ihre Marketingaktivitäten darauf abstimmen?

Konkret werden u.a. Beiträge zu den folgenden Themen gesucht:

- Was bedeutet Nachhaltigkeit für Konsumentinnen und Konsumenten?
- Wie verhalten sich Konsumentinnen und Konsumenten nachhaltiger?
- Wie wird nachhaltige Markenkommunikation von Konsumentinnen und Konsumenten wahrgenommen?
- Was bedeuten «zero waste» oder «greenwashing»?
- Wie können Marken Nachhaltigkeit kommunizieren?

Impressum

Marketing Review St. Gallen

Thesis Verlag
Universität St. Gallen
Institut für Marketing
und Customer Insight
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Redaktionsleitung

Universität St. Gallen
Susanna Renner, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 28 40
susannaelisa.renner@unisg.ch

Redaktion & Satz

Communication
Network Media
Ridlerstrasse 35a
D-80339 München
Telefon: +49 (0) 89 72 95 99-15
Deivis Aronaitis,
Alexandra Budik

Schlussredaktion

Wolfgang Mettmann (deutsch)
Renate Schilling (englisch)

Layout & Produktion

deivis aronaitis design | dad |
Leonrodstrasse 68
D-80636 München
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10
Telefax: +49 (0) 89 120 228 14
grafik@da-design.lt

Titelbild

© iStockphoto / Ilya Lukichev

Anzeigenleitung

Susanna Renner, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 28 40
susannaelisa.renner@unisg.ch

Insights

Die Inhalte unter dieser Rubrik sind aus der Marketingpraxis gesponserte Beiträge.

Leserservice

Magdalena Britt
Telefon: +41 (0) 71 224 71 52
magdalena.britt@unisg.ch

Druck & Verarbeitung

Aumüller Druck
GmbH & Co. KG
Kennwort:
Marketing Review St. Gallen
Weidener Strasse 2
D-93057 Regensburg

Herausgeber

Prof. Dr. Sven Reinecke (schriftführend)
Prof. Dr. Thomas Bieger
Prof. Dr. Johanna Gollnhofer
Prof. Dr. Dennis Herhausen
Prof. Dr. Andreas Herrmann
Prof. Dr. Christian Hildebrand
Prof. Dr. Thomas Rudolph
Prof. Dr. Christian Schmitz
Prof. Dr. Marcus Schögel
Prof. Dr. Dr. h.c. Torsten Tomczak
Prof. Dr. Dirk Zupancic
Mitbegründer Prof. Dr. Christian Belz
Prof. Dr. Heinz Weinhold-Stünzi †

Beirat

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin
Andreas Balazs
Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim
Dr. Hans-Jürg Bernet
Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c.
Manfred Bruhn, Basel
Prof. Dr. Christoph Burmann, Bremen
Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller, Nürnberg
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch,
Oestrich-Winkel
Prof. Dr. Jürgen Häusler
Prof. Dr. Manfred Krafft, Münster
Dr. Michael Löffler
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert,
Münster
Prof. Dr. Anton Meyer, München
Prof. Dr. Dominique von Matt
Dr. Michael Reinhold
Felix Richterich
Urs Riedener
Prof. Dr. Bernhard Swoboda, Trier
Prof. Dr. Bodo B. Schlegelmilch, Wien
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff, Aachen
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon
Alexander Stanke

Bezugsmöglichkeit und Erscheinungsweise

Das Heft erscheint sechsmal jährlich, Auflage: 3600 Exemplare. Bestellmöglichkeiten und Details zu den Abonnementbedingungen sowie AGB finden Sie unter www.marketing-review.ch

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge einschliesslich sämtlicher Abbildungen, Grafiken, Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Sofern eine Verwertung nicht ausnahmsweise ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf jedwede Verwertung eines Teils dieser Zeitschrift der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Verlages. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Nachdrucke, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, öffentliche Zugänglichmachung sowie die Einspeicherung und Verarbeitung von Teilen dieser Zeitschrift in Datenbanken und die Verarbeitung oder Verwertung über elektronische Systeme.

Die Artikel von Marketing Review St. Gallen sind mit grösstmöglicher Sorgfalt erstellt. Die Redaktion übernimmt jedoch keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der abgedruckten Inhalte. Für den Inhalt der Werbeanzeigen ist das jeweilige Unternehmen bzw. die jeweilige Gesellschaft verantwortlich.

Für unverlangt eingesendete Manuskripte, Fotos und Illustrationen wird keine Gewähr übernommen.

Marketing Review St. Gallen
erscheint im 40. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544



**JETZT
ABO
BESTELLEN**



Hier gelangen Sie zu unserem Shop

Möchten Sie weiterhin von exklusivem und qualitativ hochwertigem Marketingwissen profitieren? Dann schliessen Sie ein Abonnement der Marketing Review St. Gallen ab. Ihr Premium-Magazin für Marketing im D/A/CH-Raum.

Qualität ohne Kompromisse.