

Geis, Gerold

Article

Management im Cockpit Dashboards für den Marketingerfolg

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Geis, Gerold (2023) : Management im Cockpit Dashboards für den Marketingerfolg, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 40, Iss. 1, pp. 24-32

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/280445>

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

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).

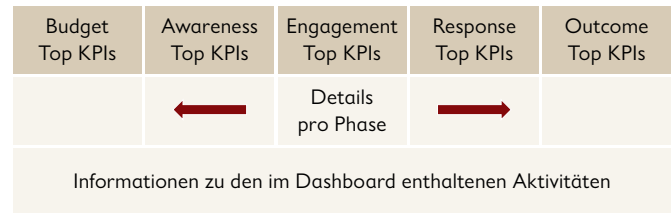
Meist sind Dashboards so angelegt, dass die relevanten Informationen auf einen Blick ersichtlich sind und Platz auf einer Seite bzw. in einer Bildschirmansicht finden (Jacobs & Hensel-Börner, 2020; Tokola et al., 2016). Die Darstellung der integrierten Kennzahlen in Diagrammen und das Aufzeigen von Trends 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 Zugeschritten 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.

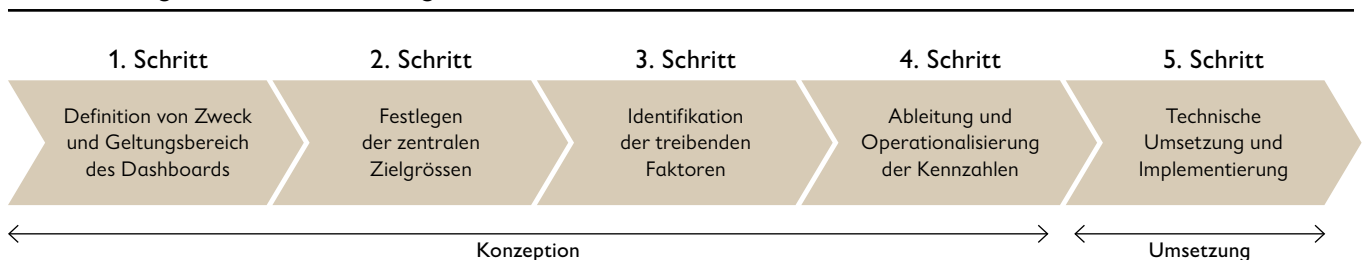
Vorgehen zur Erstellung eines Dashboards

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-

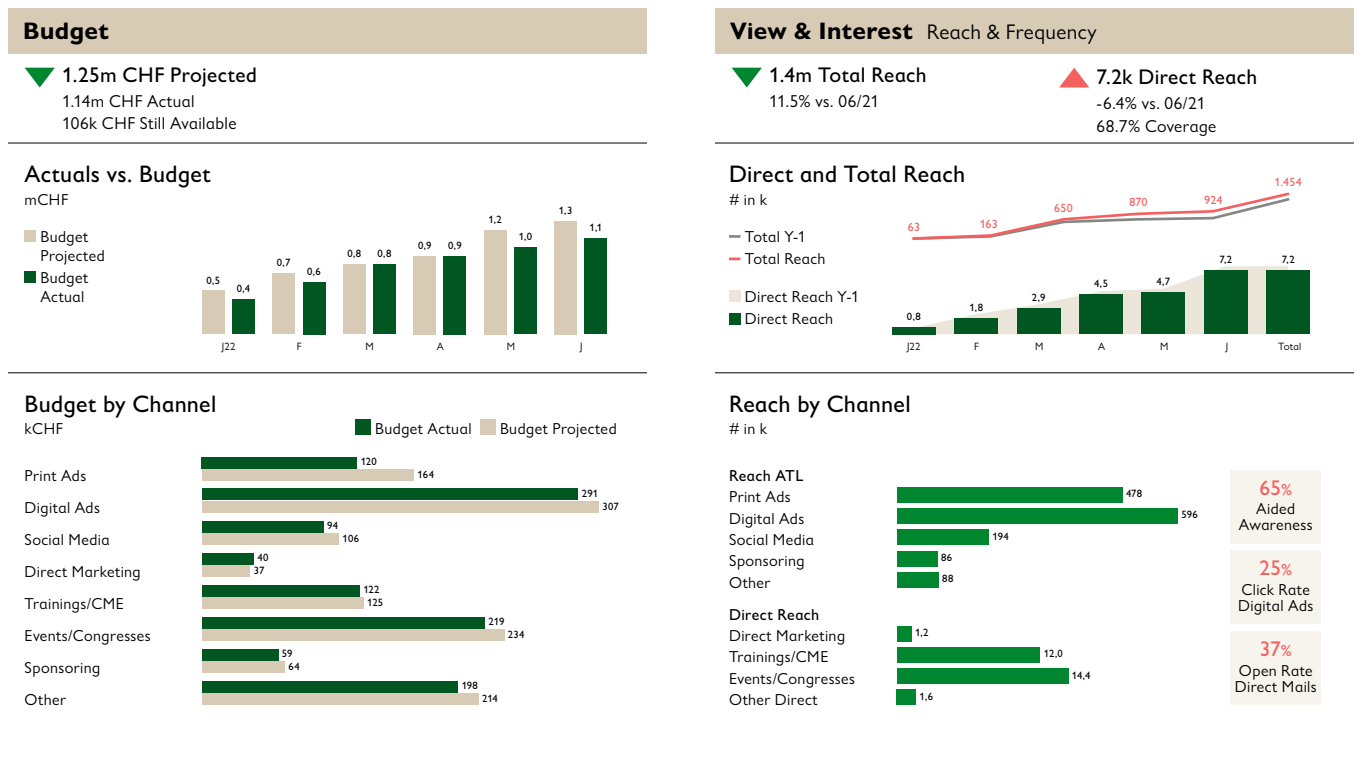
modellierung, die Lizenzkosten für die Visualisierungssoftware sowie für die benötigte IT-Infrastruktur, der manuelle Aufwand für die Datenpflege, die Anzahl der Ansichten sowie die enthaltenen Funktionalitäten des Dashboards, der potenzielle Schulungsaufwand und die Häufigkeit von Anpassungen. Im Idealfall 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



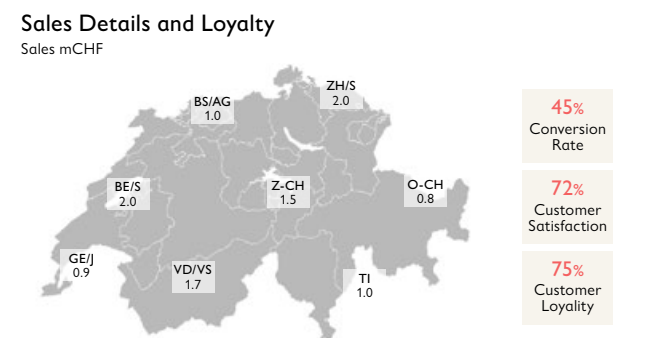
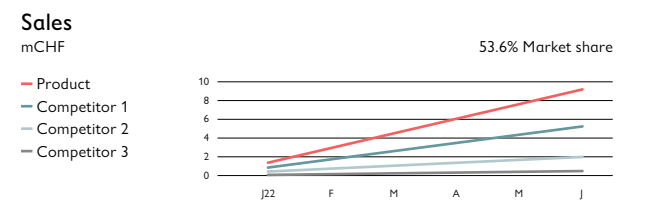
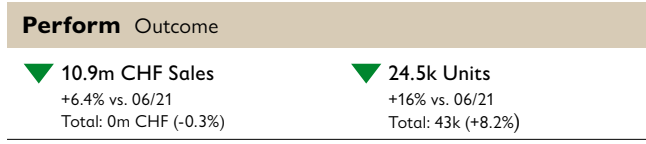
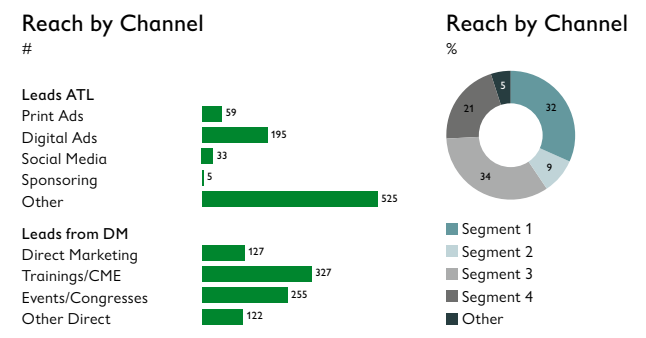
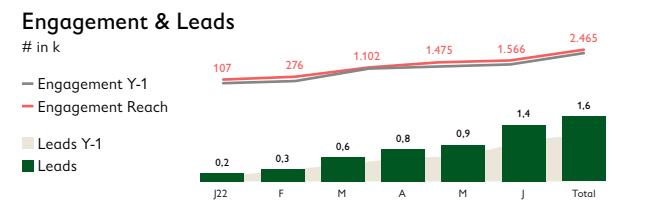
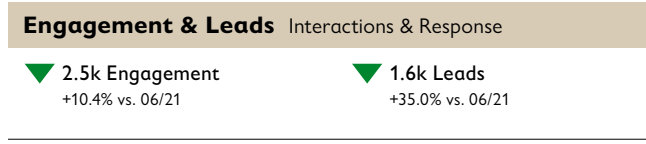
konnte auch entsprechend mit Daten unterlegt werden. Ausgehend von den durchgeführten Marketingaktivitäten, wird analysiert, welche Sichtbarkeit mit den einzelnen Massnahmen im relevanten Zielmarkt erreicht wird, welche Reaktionen hervorgerufen werden und wie sich diese im Produkterfolg niederschlagen. 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. Buttkus, 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>