

Marketingenerfolge messbar und sichtbar machen mit KPIs und Dashboards

Der Weg zum systematischen Marketing-Controlling

Dr. Elke Theobald



MANAGEMENTMONITOR www.management-monitor.de

Dezember 2019

Inhaltsverzeichnis

1. Die Vision des Marketing-Dashboards	3
2. Auf dem Weg zum Marketing-Controlling: Entwicklung eines KPI-Frameworks	4
3. Quellsysteme für KPI identifizieren und integrieren.....	5
4. Transformation / Anreicherung der Kennzahlen aus den Quellsystemen	6
5. Festlegung der Spitzen-KPI und Homogenisierung	6
6. Deep Dive: Die Detail-Kennzahlen auf Instrumentalebene	8
7. 360 Grad Marketing-Controlling	8
8. Erweiterung der Perspektive um den Markterfolg	9
9. Die Zukunft im Marketing-Controlling gehört den Marketing-Dashboards.....	9
Literatur	10
Die Autorin	11

1. Die Vision des Marketing-Dashboards

Jeweils im Sommer startet in fast allen Marketingabteilungen das gleiche Ritual: Die Jahresplanung für das nächste Jahr steht an und neben der Budgetfestlegung soll der Kommunikationsmix abgestimmt werden. Anstatt die Vorjahresplanung mit kleinen Korrekturen fortzuschreiben wäre es genau jetzt höchst sinnvoll, Informationen über die erfolgreichen Kampagnen des vergangenen Jahres und die Wirkung und die Kosteneffizienz der bisher eingesetzten Marketing-Instrumente zu besitzen.

Damit diese Informationen in Zukunft im Unternehmen systematisch vorliegen und in die Planung einfließen können, müssen in der Regel zunächst die Voraussetzungen zur Erfolgsmessung der Marketingaktivitäten geschaffen werden. Die Vision ist, am Ende eines Marketing-Controlling -Einführungsprozesses ein Marketing-Dashboard zu besitzen, das auf einen Blick die wichtigsten Informationen liefert, wie in der nachfolgenden Abbildung beispielhaft visualisiert.

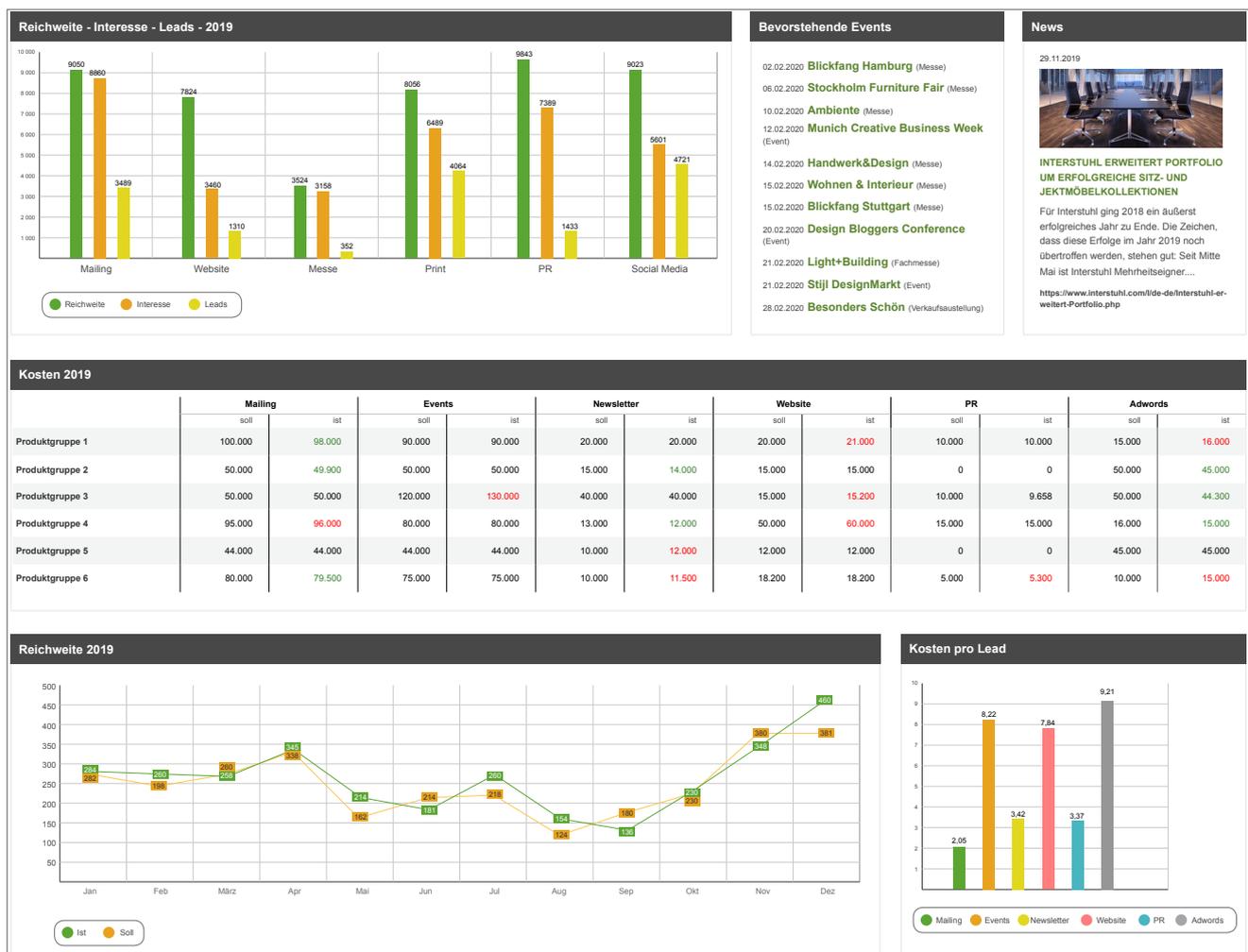


Abbildung: Beispiel eines Marketing-Controlling-Dashboards des MANAGEMENT MONITOR

Das Marketing-Controlling-Dashboard unterstützt die Marketingleitung zum Beispiel bei der Beantwortung folgender Fragenstellungen:

- Welches Instrument bringt meinem Unternehmen bisher die meisten Leads bzw. bereitet die Leads in der Customer Journey durch Microconversions vor?
- Mit welchem Instrument erreichen wir kosteneffizient die größte Reichweite in unserer Zielgruppe?
- Welche Themen in den Newslettern waren im letzten Jahr am erfolgreichsten?

- Wie viel Aufwand und Budget stecken wir in owned media und wie viel in paid media?
- Wie viel Prozent des Budgets geben wir digital aus und wie viel Budget geht in traditionelle Kanäle?

Der nachfolgende Beitrag erläutert, die wichtigsten Punkte für die Implementierung des Marketing Controlling in Unternehmen und bietet eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für deren operative Umsetzung.

2. Auf dem Weg zum Marketing-Controlling: Entwicklung eines KPI-Frameworks

Die Entwicklung und interne Abstimmung eines KPI-Frameworks, das die im Unternehmen betrachteten KPI und ihre Priorität bestimmt, ist der wichtigste Schritt zur Schaffung einer gemeinsamen Basis zur Leistungsmessung im Marketing.

Um die Festlegung der KPI nicht an den künftigen Nutzern des Marketing-Controlling vorbei zu treffen, sollten die Hauptnutzergruppen bestimmt und die Anwendungsbereiche der Analysen und des Controllings bekannt sein. So kann es beispielsweise sinnvoll sein, für die Nutzer aus dem Produktmarketing KPI

auf Produktebene zu definieren, also z.B. die erzielten Reichweiten in den einzelnen Medien und die generierten Leads je Produktgruppe. Nachfolgende Tabelle zeigt beispielhaft mögliche User Stories, um in einem ersten Schritt die Bedarfe der Hauptnutzergruppen im Unternehmen zu ermitteln. Dabei wird aufgeführt, mit welcher typischen Fragestellung sich die Benutzergruppe an das Marketing-Controlling wendet, welche Informationen die Nutzergruppe zur Beantwortung der Fragen benötigt und ob zusätzliche Funktionen benötigt werden.

Benutzergruppe	Fragestellung	Benötigte Informationen	Benötigte Funktionen
Produkt-Marketing	Maßnahmeneffizienz und –effektivität steuern und messen auf Produktebene	Gesamtkosten, Umsatz, Leads, Reichweiten etc. als Überblick über alle Maßnahmen für meine Produkte in allen Ländern	Soll-/Ist-Vergleiche auf Maßnahmenebene; Maßnahmenplan für Produkte als Kalender.
Zentrales Marketing	Budgetanfragen der Bereiche beurteilen, Argumentationsgrundlage für Budgetgespräche	Kosten der Business Units; Kosten und Effizienz der Instrumente; Reichweiten in den Ländermärkten	Effizienzbetrachtungen durch CpL, TKP je Instrument je Land, Erfolg der Instrumente und Kampagnen je Land
Vorstand	Transparenz über Budget erhalten, Förderung strategisches Denken	Totale Kosten, welche Kampagnen tragen wie zu unseren strategischen Leitthemen bei?	Visualisierung Zielerreichung im Cockpit, Maßnahmenplan nach strategischen Themen
Vertriebssteuerung	Welche Maßnahmen führt das Marketing aktuell durch? Welche Kampagnen generieren Leads?	Kampagnenpläne je Land je Produkt und Zielgruppe; Leads je Instrument	Maßnahmenkalender mit aktuellen Informationen

Abbildung: Beispielhafte User Stories im Marketing-Controlling

3. Quellsysteme für KPI identifizieren und integrieren

Nachdem die User Stories zusammengestellt wurden geht es im zweiten Schritt um die Analyse der kennzahlengenerierenden Quellsysteme – also die Identifikation der Anwendungen, aus denen die Kennzahlen kommen.

Immer mehr Medien und Instrumente im Marketing liefern von Haus aus ein Set an Kennzahlen, die digital zur Verfügung gestellt werden können. Die nachfolgende Tabelle zeigt eine kleine Übersicht typischer Quellsysteme der Marketing-Kennzahlen.

Medium / Kanal	Quellsystem für KPI	Gelieferte KPI	Zu ergänzende KPI
Newsletter	Software für Newslettermanagement	Nettoreichweite, Hard / Soft Bounces, Churn Rate, Clicks auf Links, Opening Rate overall, Opening Rate unique	Kosten für das Newslettermanagementsystem; Personalaufwand Content-Erstellung intern
Website	Google Analytics	Page Impressions, Besucher, Returning Visitors, Verweildauer, Absprungrate, Anfragen über Kontaktformulare	Kosten für Websitebetrieb Personalaufwand intern Erstellung Content-Gruppen; Ereignistagging
Event	CRM-System	Anzahl Leads, versendete Produktunterlagen nach der Messe	Kosten Messe, Gesamtbesucherzahl Stand
PR	Medienbeobachtungsdienst	AÄW, Brutto-Reichweite, Kontaktzahlen bei Online-PR, Anzahl versendeter Presseberichte	Kosten Personal intern, Anzahl Pressegespräche Anzahl Pressekontakte

Abbildung: Beispielhafte Übersicht Quellsysteme für Marketing-Kennzahlen mit den gelieferten KPI und den zu ergänzenden KPI

Neben den systemseitig gelieferten KPI gibt es häufig weitere Kennzahlen, die aus anderen Systemen oder manuell ergänzt werden müssen. So werden typischerweise die Kosten-KPI nicht von den Quellsystemen zur Verfügung gestellt, sondern müssen über Importe (via API) oder manuell hinzugefügt werden.

Das Ziel eines Marketing-Controlling-Projektes ist natürlich das automatische Andocken der Quellsysteme an ein Dashboard, so dass die Informationen dem Management und dem operativen Marketing auf Knopfdruck echtzeitnah zur Verfügung stehen.

4. Transformation / Anreicherung der Kennzahlen aus den Quellsystemen

Viele Quellsysteme, vor allen Dingen im digitalen Bereich, liefern eine große Menge an Daten. Allerdings sind diese häufig nicht so strukturiert, dass die gewünschten Analysen und Aggregationen auf Basis dieser standardmäßig gelieferten Informationen per Knopfdruck möglich ist.

Daher ist es teilweise notwendig, **zusätzliche Strukturen** innerhalb der Quellsysteme zu definieren und in die Kennzahlen einzuziehen. Ein klassisches Beispiel ist die Auswertung der Website-Kennzahlen auf Basis von Produktgruppen. Wenn aus Google Analytics Kennzahlen für die Performance von Produktseiten generiert werden sollen, müssen zusätzlich in Google Analytics Content-Gruppen eingerichtet werden. Wenn die Klicks auf Beiträge in den Newslettern vertiefend ausgewertet werden sollen, muss ein Ereignis-tracking im Newsletter ergänzt werden. So gibt es viele kanalspezifische Beispiele, die eine Transformation der Ursprungskennzahlen für die finale Analyse notwendig machen. Weitere Analysedimensionen, die sinnvoll ergänzt werden können, sind z.B. Dimensionen zur Zielgruppenanalyse, für Ländermärkte oder für strategische Leitthemen.

Ein weiterer Transformationsschritt ist die **Berechnung bereinigter Kennzahlen**. So kann es Sinn machen, bei der Reichweitenermittlung für die Nettoreichweite nicht unmittelbar die Seitenbesucher zu übernehmen, sondern mit einer qualifizierten Nettoreichweite zu arbeiten, die die Anzahl der Bounces (also die direkten Absprünge) von der Nettoreichweite subtrahiert. Natürlich können auch Verhältniskennzahlen zum Leistungsvergleich berechnet werden, wie zum Beispiel KPI wie CpM (Cost per Mille – was kostet die Erreichung von 1.000 Personen), CpL (Cost per Lead), CpE (Cost per Engagement) oder CpS (Cost per Sale).

Bei manchen Medien wie z.B. Facebook kann eine direkte und ungeprüfte Übernahme von Kennzahlen sogar zu Fehlern führen, da zum Beispiel die Followerzahl aus Facebook Analytics immer als kumulierter Wert ausgewiesen wird und somit das Wachstum der Follower außerhalb von Facebook berechnet werden muss.

5. Festlegung der Spitzen-KPI und Homogenisierung

Bei der Vielzahl der zur Verfügung stehenden Informationen ist es essentiell, eine überschaubare Anzahl an Spitzen-KPI zu definieren, die zur schnellen Übersicht im Management-Dashboard verwendet werden können und die kontinuierlich gemonitort werden. Diese Kennzahlen müssen aussagekräftig sein und im besten Fall einen Bezug zu der

strategischen Zielsetzung im Marketing haben. Gut gewählte Spitzen-KPI geben einen schnellen Performanceüberblick im Marketing und können als Frühwarnsystem dienen. Die nachfolgende Abbildung zeigt beispielhaft ein Set an Spitzen-KPI, die bei den jeweiligen Instrumenten als zentrale KPI in ein Monitoring aufgenommen werden.

Newsletter	Website	PR Pressemeldungen
Nettoreichweite	Impressions Website	AÄW
Anzahl Bounce Hard	ClickRubrik=Reichweite	Potentielle (Brutto)RW PR Print
Anzahl Neuanmeldungen	Seiten/Besucher	Kontakte: Impressions Online PR
Anzahl Abmeldungen (Churn)	Site Stickiness/sec	Anzahl Presseaussendungen
Anzahl Clicks	Returning visitor	Anzahl Pressegespräche
Conversionsrate	Bounce Rate	Anzahl der Veröffentlichungen/Clippings
Anzahl Bounce Soft	Download	Clicks
Anzahl Öffnungen	Kontaktaufnahme bereinigt	
TKP	Pdf angezeigt	
Kosten	Websitequalität	
Klicks unique Personenebene	Bereinigte NettoRW	
Öffnungen unique	WebsiteQualität	
Anzahl Clicks Top Ten Links	TKP Gesamtwebsite	
	Nettoreichweite	
	Kontaktaufnahme unbereinigt	
	Videoabruf	
	Download lesen	
	Kosten Gesamtwebsite	
	Download Sonstige	

Abbildung: Selektion von Spitzen-KPI je Instrument / Kanal

Bei der Festlegung der Spitzen-KPI sollte das Ziel nicht aus den Augen verloren werden, thematisch nahestehende Kennzahlen instrumentalübergreifend in einem logischen Knoten zusammenfassen zu können. So ist es naheliegend, über alle Instrumente hinweg eine Kennzahl zu definieren, die die Nettoreichweite ausdrückt.

Betrachtet man innerhalb des Messbereichs das Engagement, also die verstärkte Interaktion mit den Unternehmensangeboten, wird die Auswahl der zurechenbaren Aktivitäten bereits anspruchsvoller. So ist ein Engagement bei Facebook das Teilen, Liken oder Kommentieren. Bei einer Website kann unter Engagement

das Absenden eines Kontaktformulars, der Download von Produktinformationen oder die Nutzung eines Konfigurators verstanden werden. Trotz der Unterschiedlichkeiten der Inhalte der KPI „Engagement“ sollte das Marketing am Ende in der Lage sein, eine Aussage über das Engagement im Vergleich zwischen den einzelnen Kanälen zu treffen. Daher macht es Sinn, medienspezifische Kennzahlen wie „Follower“ und „Download“ zu medienübergreifenden, logischen Maßeinheiten wie „Engagement“ zusammenzufassen. Somit ist das Marketing am Ende in der Lage, eine Aussage über die Anzahl von Engagement-Aktivitäten in den diversen Instrumenten zu treffen.

6. Deep Dive: Die Detail-Kennzahlen auf Instrumentalebene

Die vielschichtigen Datenschätze aus den Quellsystemen sollen aber natürlich auch im Marketing-Controlling verwendet werden – allerdings ist die Analyse dieser KPI in der Regel den Instrumentalverantwortlichen zugeordnet. Der Website-Spezialist führt die Detailanalyse

für die Website durch; der Newsletter-Experte analysiert für jeden Newsletter sehr detailliert im Deep Dive den Erfolg jedes einzelnen Beitrags. Auch diese Deep Dive Analysen können im besten Fall durch einen Drill-Down im Marketing Dashboard durchgeführt werden.

7. 360 Grad Marketing-Controlling

In der Konsequenz führen die drei bisher genannten Perspektiven - die Betrachtung der Spitzen-KPI auf Managementebene, die Analyse der produktspezifischen Kennzahlen auf Ebene der Produktbereiche und die Analyse im Deep Dive durch die Instrumental-

verantwortlichen - dazu, dass in einem ganzheitlichen Ansatz auf den gleichen Quelldaten Analysen für jede Analyse-Ebene durchgeführt werden können. Die nachfolgende tabellarische Übersicht zeigt dies beispielhaft für die Analyse der Websitedaten.

Analyse-Ebenen	1. Reichweiten-KPI	2. Response / Engagement-KPI	3. Aufwand / Kosten KPI
A. Spitzen-KPI Website der Ländermärkte (website.de; website.fr etc.)	Anzahl Unique User (Netto-Reichweite minus Bounce), Anzahl Kontakte (Brutto-Reichweite)	Summe Absenden Kontaktformular, Anzahl Downloads, Anzahl Nutzung interaktive Tools, Partner/Händlersuche	Kosten extern + Kosten intern; CPM /TKP; CpL; CpE
B. Analyse Produktebene: Website je Produktbereich (Seiten in den Produktbereichen 1-n)	Anzahl Unique User nach Neubesucher / wiederkehrende Besucher in der Produktbereichen	Produktbezogen: Kontaktformular, Downloads Produktinformation Abspielen Video	
C. Analyse Instrumentalebene: Qualität der Website jeder Einzelseite (HTMLSeite.html)	Je Einzelseite: Bounce-Rate / Absprungrate Durchschnittliche Sitzungsdauer % Wiederkehrende Besucher		

Abbildung: Messungen auf verschiedenen Analyse-Ebenen, Beispiel Website

Das Management analysiert in diesem Beispiel die Spitzen-KPI der Websites der Länder regelmäßig bezüglich der Rubriken Reichweite, Engagement und Kosten. Die Produktverantwortlichen monitoren für die Produkt-Webseiten die Spitzen-KPI für Reichweite und Engagement, setzen allerdings den Fokus

dabei nur auf die produktspezifischen Seitenbereiche. Die Websiteverantwortlichen führen einen Deep Dive durch und analysieren die Qualität einzelner HTML-Seiten, indem ein Set sehr spezifischer KPI auf Seitenebene getrackt wird, die keine Spitzen-KPI sind.

8. Erweiterung der Perspektive um den Markterfolg

Neben den bisher genannten Messperspektiven sollte in einem Marketing Controlling Framework der Markterfolg mit seinen harten Kennzahlen Absatz, Umsatz und Marktanteil bestimmt werden. Das Marketing-Controlling sollte zur Messung der gesamten Wirkkette

auch diese Kennzahlen in das Dashboard integrieren und diese Informationen gemeinsam mit den bereits genannten Kennzahlen auswertbar machen, wie nachfolgende Abbildung veranschaulicht.

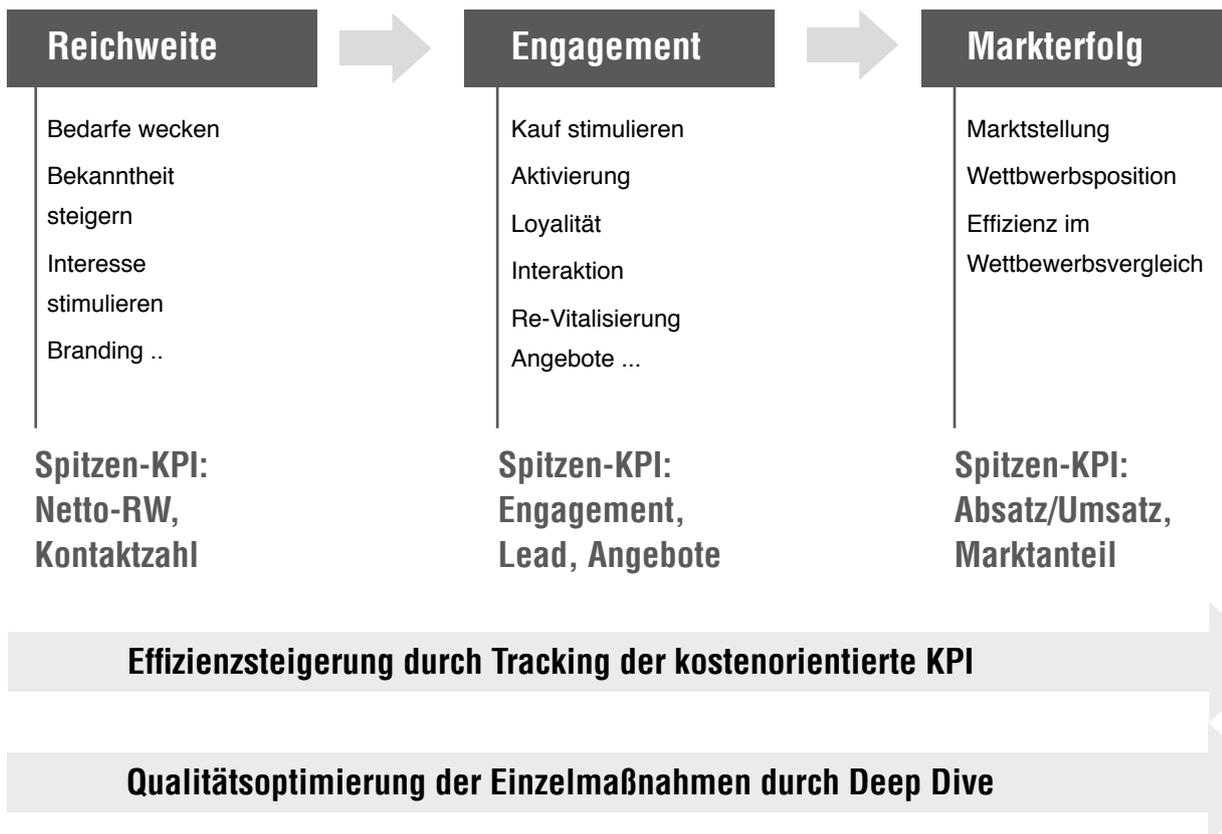


Abbildung: Erweiterung des Marketing-Controllings um die Marktperspektive

9. Die Zukunft im Marketing-Controlling gehört den Marketing-Dashboards

Die Einführung eines softwaregestützten Marketing-Dashboards bietet für die Unternehmen vielfältige Vorteile - die wichtigsten sollen hier nochmals zusammengefasst werden.

- Die automatisierte und echtzeitnahe Sammlung wichtiger KPI-Kennzahlen führt zu analytischeren Diskussionen im Marketing, zu einer datenbasierten Planung und einer beschleunigten Feedbackkultur.
- Ohne die automatisierte Anbindung von Quellsystemen an ein Marketing-Dashboard ist keine zeitnahe, ganzheitliche Analyse der Marketing-Kennzahlen möglich.
- Dashboards ermöglichen die Ausrichtung der Marketing-Aktivitäten auf strategische Themen und sie erlauben das transparente Tracken von Investitionen und Erfolg.

- Über Ampelsysteme und Erfolgskorridore zeigt ein Frühwarnsystem dem operativen Marketing sehr zeitnah die Erfolge der Maßnahmen auf und ermöglicht das proaktive Gegensteuern.
- Durch die Transformation und Homogenisierung der KPI-Sets können ganzheitliche instrumentalübergreifende Analysen durchgeführt werden, denn bislang Unvergleichbares wird vergleichbar gemacht.
- Best Practices können schnell und automatisiert identifiziert werden und stimulieren innerhalb des Marketingteams das Lernen von den Besten.
- Die Dashboards bieten eine angemessene Informationstiefe und einen adäquaten Funktionsumfang für jede Nutzergruppe.

Wir können davon ausgehen, dass durch die Digitalisierung des Marketings und die Integration lernender Algorithmen in Zukunft Marketing-Controlling-Systeme auf Basis ihrer Analysen Vorschläge und Szenarien für die Planung der kommenden Jahre berechnen werden. Damit schließt sich der Kreis zwischen Marketing-Planung und Marketing-Controlling zu einem sinnvollen Zyklus.

Literatur

Reinecke, Sven; Janz, Simone et. Al. (Hrsg.): Marketingcontrolling: Sicherstellen von Marketingeffektivität und -effizienz. Kohlhammer Edition Marketing 2007.

Tomczak, Torsten; Kuß, Alfred; Reinecke, Sven: Marketingplanung. Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung. 7. Auflage. Springer Gabler 2014.

Zerres, Christopher (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling. 4. Aufl. Springer 2017.

Die Autorin



Dr. Elke Theobald ist Professorin für Digitales Marketing an der Hochschule Pforzheim. In ihrem Steinbeis-Institut hat sie mit dem MANAGEMENT MONITOR eine Software entwickelt, die Unternehmen bei der Marketing- und Kampagnenplanung unterstützt und durch ein integriertes Marketing-Controlling die Erfolge der Instrumente mess- und steuerbar macht.

MANAGEMENT MONITOR

Blücherstr. 32
75177 Pforzheim

Telefon: 07231/ 42 446-24
E-Mail: kontakt@management-monitor.de
www.management-monitor.de