



Key Performance Indicators (KPI) in Marketing – Grundlegende Überlegungen

Marc Fischer | Arbeitskreis Marketing Performance Analytics der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.*

Das Messen in Form von Leistungskennzahlen ist ein fester Bestandteil der Unternehmenspraxis. Die Leistungen werden dabei in verschiedenen Bereichen und Funktionen erbracht, darunter Marketing, Produktion und Logistik. Während manche Kennzahlen, z.B. zur Produktivität von Maschinen, präzise erhoben werden können, weil Ausgaben und Einnahmen technologischen Prinzipien und Gesetzmäßigkeiten folgen, ist das im Bereich Marketing und Vertrieb i.d.R. nicht der Fall. Die Gründe dafür sind vielfältig. Einer der wichtigsten ist sicher die Tatsache, dass Marketingaktivitäten auf den Kunden ausgerichtet sind und ihn oder sie im Sinne des Unternehmens positiv beeinflussen sollen. Damit verbunden sind zwei Herausforderungen: Wie kann diese Verhaltensbeeinflussung in einem kausalen Zusammenhang möglichst genau gemessen werden und wie genau schlägt sich der Verhaltenseffekt in ökonomisch relevanten Größen nieder? Diese und eine Reihe weiterer Fragen müssen beantwortet werden, um den Erfolg von Marketingausgaben besser beurteilen zu können. Führende Unternehmen wie Procter & Gamble gaben im Jahr 2024 laut Geschäftsbericht 9,6 Mrd. US-Dollar für Marketing und Sales aus (11,4 % des Umsatzes von 84 Mrd.) – ein enormer Ausgabenblock, der seine Rechtfertigung sucht.

* Marc Fischer | Fakultät für Management, Wirtschaft und Sozialwissenschaften | Universität zu Köln

AK Marketing Performance Analytics der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. | sg@schmalenbach.org

Mitglieder des Arbeitskreises sind: Prof. Dr. Marc Fischer, Universität zu Köln | Prof. Dr. Sonja Gensler, Universität Münster (Arbeitskreisleitung) | Prof. Dr. Christian Glasmacher, Koelnmesse GmbH | Ivo Hoevel, Viessmann Holding International GmbH | Ansgar Hölscher | Alexander Mühl, Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA | Jörg Quehl, HUK-COBURG-Allgemeine Versicherung AG (Arbeitskreisleitung) | Dr. Kristina Rodig, E.ON SE | Dr. Philipp Schmitt, American Express Europe S.A. | Prof. Dr. Bernd Skiera, Goethe-Universität Frankfurt | Katja Sottmeier, Hornbach Baumarkt AG | Sven Ullrich, Villeroy & Boch AG.

Der Arbeitskreis „Marketing Performance Analytics“ widmete sich den grundlegenden Überlegungen, die anzustellen sind, um Marketing Key Performance Indicators systematisch und fundiert bestimmen und beurteilen zu können. Über die Ergebnisse berichten wir im Folgenden.

1 Ausgangsprämissen

Ein Marketing-KPI ist eine Leistungskennzahl, die Entscheidungsträger für Marketingaktivitäten als besonders relevant erachten. Die Relevanz ergibt sich aus der spezifischen Anwendungs- und Entscheidungssituation. Diese Definition ist sehr allgemein und weist bereits auf die Problematik hin, dass es grundsätzlich viele Kennzahlen gibt, die als Marketing-KPIs infrage kommen. Wir gehen von vier Prämissen aus, um Marketing-KPIs in einem systematischen und fundierten Prozess bestimmen zu können.

Erstens, auch wenn das Ideal verlockend ist, so gibt es nicht den einen, zentralen Marketing-KPI, der für jeden Kontext passend und damit allgemeingültig ist. Es gibt ihn wahrscheinlich auch nicht für Subgruppen von Marketingfragen und -anwendungen.

Zweitens, KPIs ändern sich im Zeitverlauf, um sich an verändernde Bedingungen anzupassen. Sie sind kontextabhängig. Um z.B. den Werbeerfolg messen zu können, eignen sich in Zeiten von Social Media nicht mehr allein KPIs wie die Werbeerinnerung, sondern es braucht KPIs, die das Engagement von Zielkunden in digitalen Kanälen messen. Die Rahmenbedingungen haben sich im Laufe der digitalen Transformation von Gesellschaft und Wirtschaft verändert.

Drittens, Ziel und Zweck der KPI-Messung müssen klar sein. Diese Prämisse erscheint auf den ersten Blick trivial, weil die Messung offensichtlich immer einem bestimmten Zweck und Ziel dient. Die Realität ist jedoch zu häufig derart, dass Entscheidungsträger diese Punkte nicht klar benennen und trennen. Wir kommen später auf die detaillierteren Ziele und Zwecke der Messung von Marketing-KPIs zurück.

Viertens, jedem Marketing-KPI liegt eine Wirkungskette zugrunde, die konzeptionell und empirisch valide sein muss. Diese letzte Prämisse entspringt der Beobachtung, dass der Zusammenhang zwischen einer Marketingaktivität und einer ökonomisch relevanten Erfolgsgröße in den weit überwiegenden Fällen weder direkt noch deterministisch zu beschreiben ist. Er umfasst i.d.R. eine Kette von Gliedern, deren Auswahl konzeptionell begründet und empirisch validiert sein sollte. Dazu ebenfalls später mehr.

2 Grundsätzliche Fragen der Marketing-KPI-Bestimmung

Aus den Prämissen lassen sich Grundfragen ableiten, die am Anfang jeder KPI-Bestimmung bzw. Beurteilung stehen und beantwortet werden sollten.

2.1 Oberziele

Welchem Oberziel ist die Organisation verpflichtet? Die erste Frage thematisiert den Zielbezug. Konkret müssen Entscheidungsträger festlegen, welche Art von Oberziel handlungsleitend ist. Dieses Oberziel setzt den generellen Rahmen für die Art von KPIs und Zusammenhängen, nach denen gesucht wird. Die Menge der Oberziele für Unternehmen ist begrenzt. Aus Anteilseignersicht geht es um die Steigerung des Unternehmenswerts. Die beiden Hauptwerttreiber dabei sind seit Langem bekannt: Profitabilität (Gewinn) und (profitables) Wachstum. Beide Treiber können gleichermaßen zur Unternehmenswertsteigerung beitragen; häufig zeigt jedoch ein Treiber eine deutlich höhere Hebelwirkung. Es gilt, sich darüber bewusst zu werden, ob Wachstum oder Profitabilität das dominante Oberziel sein soll und damit den Rahmen für den Marketing-KPI setzt, denn Marketingaktivitäten und damit verknüpfte Leistungsparameter unterscheiden sich danach, ob sie eher wachstumsfördernd sind oder die Profitabilität stärken. So sollen bspw. Kundengewinnungsprogramme neue Kunden akquirieren und befördern darüber das Umsatzwachstum. Sie sind jedoch häufig teuer und belasten die Profitabilität. Maßnahmen, die auf das Halten von Kunden ausgerichtet sind, die oftmals bereit sind, höhere Preise zu zahlen, sind dagegen weniger kostenintensiv, tragen aber weniger zum Wachstum bei. Sie zahlen somit primär auf die Profitabilität ein. Aus der Klärung des Oberziels folgt somit bereits eine Reihe sinnvoller Überlegungen und Entscheidungen zur Auswahl relevanter Aktivitäten und damit verbundener Kennzahlen für Akquisitions- und Loyalitätsquoten.

Unternehmen können darüber hinaus einem bestimmten, auch qualitativem strategischen Ziel verpflichtet sein. Dies kann auch ein Non-Profit-Ziel oder ein Leitbild („purpose“) sein. So wurde Open AI mit dem Ziel gegründet, künstliche Intelligenz auf Open-Source-Basis zu entwickeln, die der ganzen Menschheit zugänglich ist. Daraus ergeben sich andere Oberziele und KPIs, als wenn der Fokus auf Effizienz und Profitabilität liegt. Wie das Beispiel Open AI jedoch auch zeigt, wandelt sich die Bedeutung von Non-Profit-Zielen schnell, wenn Organisationen mit privatem Kapital wachsen, denn private Kapitalgeber erwarten eine Rendite auf ihr Investment.

2.2 Zwecke

Neben der Frage nach dem Oberziel ist es von immenser Bedeutung, den hauptsächlichen Zweck der KPI-Messung zu verstehen und zu definieren.

Dabei unterscheiden wir zwei grundsätzliche Ebenen im Unternehmen. Die Top-Ebene führt das Unternehmen über verschiedene Bereiche und Funktionen hinweg und vertritt das Unternehmen nach außen. Diese Ebene, repräsentiert durch die oberste Führungsebene wie den Vorstand oder die Geschäftsführung, ist vor allem am Überwachen und Nachverfolgen der Performance sowie der Erreichung von Zielen interessiert. Darüber hinaus bestehen vielfältige Berichtspflichten gegenüber Kapitalgebern, Aufsichtsbehörden, Steuerbehörden usw. Geeignete Kennzahlen sind daher oftmals stark aggregiert und in allgemein bekannten Größen definiert, z.B. Marktanteil oder Deckungsbeitrag.

2.3 Fristigkeit

Eine weitere wichtige Frage, die es zu beantworten gilt, betrifft die Fristigkeit. Marketingmaßnahmen können auf kurzfristige oder langfristige Ziele ausgerichtet sein und müssen in dieser Wirkung auch beurteilt werden. Kurzfristige Ziele sind häufig Umsatzziele oder Vorgaben zur Erfüllung von Kundenakquise- oder Abschlussquoten. Diese Ziele und die entsprechenden Maßnahmen stehen insbesondere im Zentrum des Vertriebsmanagements, des digitalen Performance-Marketing und von Preispromotionskampagnen. Langfristige Ziele orientieren sich eher daran, inwieweit das Unternehmen sogenannte Marketing Assets aufbaut. Die beiden wichtigsten Assets beziehen sich auf Kundenbeziehungen (Kundenwert) und auf Marken (Markenwert). KPIs können die Zielerreichung zum einen über vorökonomische, psychologische Kriterien messen. Dazu zählen bspw. die Messung der Kundenzufriedenheit und des Markenimages. Zum anderen existieren ökonomische Ansätze wie die zur Messung des finanziellen Kundenwerts und Markenwerts.

Der Fokus auf langfristige oder kurzfristige Ziele birgt jeweils Vor- und Nachteile. Nicht immer, aber häufig stehen die Maßnahmen zur Zielerreichung in einem konfliktären Verhältnis zueinander; im besten Fall sind sie unkorreliert. Der große Vorteil bei der Beurteilung von Maßnahmen für kurzfristige Ziele besteht in der Einfachheit und Präzision der Wirkungsmessung. Relevante KPIs wie Geschäftsabschlüsse, Umsatz und Clickraten reagieren i.d.R. sehr sensitiv auf Marketingmaßnahmen. Die Wirkungskette ist oftmals wenig komplex und zudem eindeutig. Diese Umstände erleichtern die Messung der Wirkung auf Umsatz- und Gewinngrößen. Allerdings sind auch erhebliche Nachteile zu bedenken. Häufig ist nicht klar, in welchem Zusammenhang diese kurzfristigen Ziele und Maßnahmen mit den langfristigen Zielen stehen. Es ist z.B. schwierig, den Effekt einer digitalen Kampagne, die zu höheren Clickraten und Online-Käufen führt, auf die Veränderung des Kundenstamms und des Kundenwerts zu beurteilen. Kurzfristige Maßnahmen wie Preisaktionen können sehr zur Steigerung des kurzfristigen Umsatzes beitragen. Sie können jedoch auch negative Auswirkungen auf langfristige Ziele haben, da durch diese Maßnahmen Marketing-Assets wie zum Beispiel die Marke bzw. das Markenimage erodieren. Die Auswahl der KPIs sollte sich also an der Fristigkeit der zentralen Ziele orientieren.

Es gibt gewichtige Vorteile einer langfristigen Wirkungsmessung von Marketingmaßnahmen. Ausgaben werden in diesem Kontext nicht mit kurzfristigen Einnahmen verrechnet, sondern stellen Investitionen in das entsprechende Marketing-Asset dar. Investitionen in den Aufbau von Kunden-

beziehungen müssen sich damit nicht sofort rechnen, sondern es kommt auf den langfristigen Return an. Ein weiterer Vorteil der Langfristperspektive ist, dass Wirkungen nicht isoliert, sondern in ihrer Gesamtheit beurteilt werden. KPIs wie das Markenimage können hierbei die Rolle eines Kompasses übernehmen, über den sich die Wirkungen vieler verschiedener digitaler und nicht-digitaler Kanäle bündeln lassen. Diese umfassende Wirkungserfassung führt jedoch zu der Herausforderung, dass die Messung insgesamt komplexer wird. Die Wirkungskette, die die Marketingwertschöpfung repräsentiert, ist nicht leicht zu validieren. Hinzu kommt, dass die notwendigen Daten nicht in der entsprechenden Qualität vorliegen können. So stellt bspw. die Beurteilung der Wirksamkeit von Sponsoring i.d.R. eine Herausforderung dar, weil Daten über den Kontakt mit dem Sponsor auf der Ebene des Konsumenten notwendig wären.

2.4 Wirkungskette

Schließlich sollten Unternehmen sich einer letzten wichtigen Frage widmen. Wie sieht die Wirkungs- bzw. Wertschöpfungskette für Marketingausgaben aus? Wie lässt sie sich validieren? Um diese komplexe Aufgabe zu lösen, können sich Unternehmen am MMAP-Prozess (Marketing Metric Accountability Protocol) orientieren, der im Rahmen des „Boardroom Project 2006“ des Marketing Accountability Standards Boards (MASB) (2009) entwickelt wurde. Dieser Prozess sieht vier Stufen vor, die in eine Wertschöpfungs- bzw. Wirkungskette, wie in Abbildung 1 dargestellt, mündet.

Ausgehend vom ultimativen Ziel der Unternehmenswertsteigerung werden in einem ersten Schritt die relevanten Cash Flow Treiber ermittelt. Das können z.B. finanzielle Kennzahlen wie der Kapitalumschlag oder die Umsatzrendite sein. Wichtig bei der Auswahl ist, dass die Kennzahlen so ausgewählt werden, dass ihre Veränderungen den Cash Flow auch am stärksten treiben. Diese finanziellen Hebelgrößen lassen sich häufig nicht direkt mit (operativen) Marketingausgaben in Verbindung bringen. Es bedarf vielmehr relevanter Zwischengrößen, die die Wirkung auf der Marketingebene abbilden. Potenzielle Zwischengrößen werden im zweiten Schritt identifiziert und in die Wirkungskette integriert. Es ist denkbar, dass bei komplexen Ketten zwei oder mehr Ebenen notwendig sind. Zu viele sollten es aber nicht sein.

Die Zwischengrößen stellen die potenziellen Marketing-KPIs dar. Der Schritt 3 dient dazu, die konzeptionellen Verbindungen, d.h. Wirkungsbeziehungen innerhalb dieses Variablenflechts zu bestimmen. In einem letzten Schritt ist anhand empirischer Daten zu prüfen, ob diese Verbindungen empirisch belegt werden können und wie stark die Hebel sind. Die empirisch kalibrierte Wirkungskette dient schließlich als Grundlage, um die wichtigsten Treibergrößen zu identifizieren und sie künftig als Marketing-KPIs zu nutzen.

Für die Konzeptualisierung von Wirkungsketten kann man grundsätzlich Bottom-Up oder Top-Down vorgehen. Der Bottom-Up-Ansatz spiegelt eher die Perspektive des Marketings und eines CMO wider, während der Top-Down-Ansatz dem CFO und dem Finanzbereich vertrauter ist. Es ist hilfreich, wenn beide Bereiche mit beiden Ansätzen arbeiten können, um die Kommunikation und das Verständnis untereinander zu fördern. Im Folgenden beschreiben wir den Top-Down-Ansatz näher. In einem zweiten Bei-

trag des Arbeitskreises, der sich mit ausgewählten Anwendungen im Marketing von Unternehmen beschäftigt, illustrieren wir den Bottom-Up-Ansatz. Er geht auch auf typische Herausforderungen ein, die sich bei der Implementierung der KPI-Messung in der Praxis ergeben (Gensler et al. 2026).

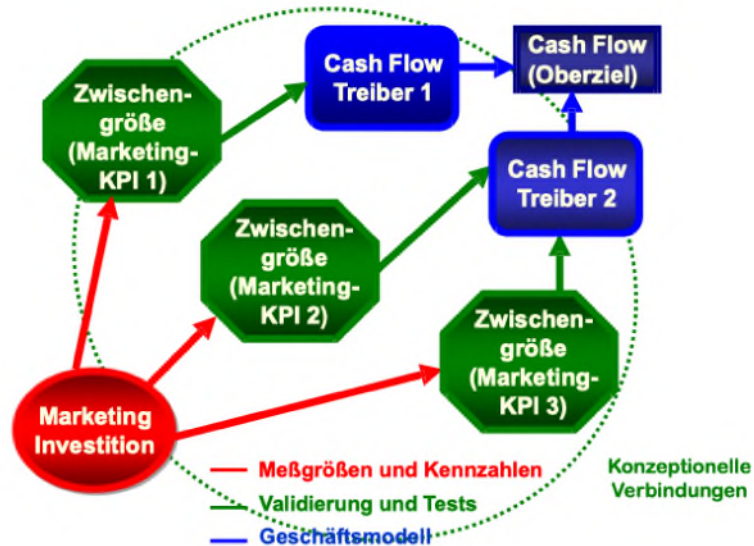


Abb.1: Allgemeine Konzeptualisierung der Marketingwirkungskette. Quelle: in Anlehnung an Marketing Accountability Standards Boards (MASB) 2009.

Für ein strukturiertes Top-Down-Vorgehen bietet sich der First-Principals-Ansatz an. First Principals bedeutet nichts anderes, als dass man das relevante Oberziel mathematisch in aussagekräftige finanzielle Treiber zerlegt (siehe Abbildung 2 für eine beispielhafte Anwendung). So wird der Wert eines Unternehmens wesentlich durch das zukünftige Cash Flow-Wachstum getrieben. Dieses Wachstum ergibt sich mathematisch einfach aus der Multiplikation der Cash-Gewinnmarge mit dem erwarteten Umsatzwachstum. Verschiedene Marketingzwischengrößen stehen nun zur Auswahl, die sowohl das Umsatzwachstum als auch die Gewinnmarge potenziell positiv beeinflussen.

Aus empirischen Studien wissen wir, dass eine höhere Kundenbindungsquote die Gewinnmarge stärkt, z.B. durch die höhere Preisbereitschaft loyaler Kunden, das Upselling und die geringeren Ausgaben für das Halten von Kunden. Eine verstärkte Neukundengewinnung (Kundenakquisequote) und eine höhere Markenpräferenz treiben vor allem das Umsatzwachstum. Marketingmaßnahmen beeinflussen wiederum diese Zwischengrößen, die damit als zentrale Marketing-KPIs infrage kommen. So könnte eine empirische Validierung ergeben, dass die Kundenbindungsquote in einem dienstleistungsgetriebenen Geschäftsfeld letztlich die größte Hebelwirkung für das Cash Flow Wachstum aufweist und damit einen Kandidaten für einen zentralen Marketing-KPI darstellt. Wirkungsketten können für das Unternehmen insgesamt, einzelne Geschäftseinheiten, Produkte, Regionen usw. aufgestellt und kalibriert werden.



Abb. 2: Beispielhafte Konzeptualisierung der Marketingwirkungskette.

3 Fazit

Die Identifizierung und Validierung von Marketing-KPIs ist eine komplexe Aufgabe, die Sorgfalt verlangt. Wir haben den grundsätzlichen Prozess vorgestellt, der wichtige Grundfragen umfasst, die zu beantworten sind. Dazu gehören die Festlegung des Oberziels, das erreicht werden soll, und des intendierten Zweckes der Messung. Darüber hinaus müssen Unternehmen sich Gedanken darüber machen, ob langfristige oder kurzfristige Wirkungen im Vordergrund stehen, wobei Zielzusammenhänge zu berücksichtigen sind. Schließlich kommt der Konzeptualisierung und der empirischen Validierung einer Wirkungskette eine besondere Bedeutung zu. Sie steht im Zentrum einer evidenzbasierten Steuerung von Marketinginvestitionen.

Unsere Überlegungen sind grundsätzlich konzeptioneller Natur. Sie bieten einen Rahmen, um wichtige inhaltliche Fragen zu erkennen und einzuordnen. Wir beantworten an dieser Stelle jedoch nicht, wie die Messung von Marketing-KPIs und deren Einsatz in der Steuerung von Investitionen praktisch umgesetzt werden können. Dieses Unterfangen ist nicht trivial und bedarf weiterer eigenständiger Beiträge.

Literaturhinweise

Gensler, S., A. Hölscher, A. Mühl, J. Quehl, K. Rodig. Arbeitskreis Marketing Performance Analytics der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. 2026. Marketing-Wirkungskette: Theorie trifft Praxis. *Schmalenbach IMPULSE* 6, im Erscheinen.

Marketing Accountability Standards Boards (MASB). 2009. *Marketing Metric Accountability Protocol (MMAP)*. [online] <https://themasb.org/wp-content/uploads/2009/07/mmap-stand-alone-july-09.pdf>.