

1. Kapitel

Marketingperformance: Von ein- zu multidimensionalen und von Durchschnitts- zu Frontier-Konzepten

Ruben Chumpitaz, Kristiaan Kerstens und Nicholas Paparoidamis

1.1 Einführung

In allen Bereichen des Managements besteht die Notwendigkeit, die Leistungsfähigkeit bestimmter Maßnahmen und Strategien zu messen. Während in jedem grundlegenden Lehrbuch der Gewinn als Maßstab für den Erfolg einer Strategie angeführt wird, verwenden Wissenschaftler und Praktiker eine Vielzahl von mehr oder weniger ausgereiften Kennzahlen und Indikatoren. Dieser Beitrag behandelt den Einsatz solcher Kennzahlen im Marketing, indem auf aktuelle Entwicklungen in der Volkswirtschaftslehre und der Managementlehre zurückgegriffen wird.

Der Beitrag beschreibt im nächsten Abschnitt 1.2 zunächst die verschiedenen Entwicklungen auf dem Gebiet der Performancemessung im Marketing. Es lassen sich drei Entwicklungslinien in Bezug auf die Konzeptualisierung dieser Performance-maße unterscheiden. Zunächst gab es eine Abkehr von der Messung anhand finanzieller hin zu einer Messung anhand nicht finanzieller Größen. Darauf folgte ein Wechsel von der rein outputorientierten hin zu einer zusätzlich inputorientierten Leistungsmessung. Schließlich wird in jüngster Zeit die eindimensionale Messung durch die allgemeinere, mehrdimensionale Messung abgelöst.

Im darauf folgenden Abschnitt 1.3 wird detailliert darauf eingegangen, wie die Funktionsweise von Märkten mit differenzierten Gütern und/oder Dienstleistungen durch hedonische Preisfunktionen, welche sich auf Durchschnittswerte beziehen, beschrieben und analysiert werden kann. Nachfolgend werden hedonische Frontierfunktionen vorgestellt, die Ineffizienz als Abweichung von der beobachteten *best practice* interpretieren. Die Betrachtung von differenzierten Gütern, die sich in Bezug auf eine Reihe von Qualitätsmerkmalen unterscheiden, ist in den Wirtschaftswissenschaften weit verbreitet, weshalb Forschungsfragen wie Preis- und Qualitätswettbewerb dort seit jeher eine wichtige Rolle spielen. Differenzierte Güter und Dienstleistungen sind von zentraler Bedeutung für das Marketing, da ihr Design und ihre Produktion ebenso wie die Positionierung am Markt durch Maßnahmen der Marketingkommunikation strategisch entscheidend sind. Methodische Entwicklungen der letzten Jahre ermöglichen es auch im Marketingbereich, *best practice* Output-Input-Beziehungen zu identifizieren und die Abweichungen einzelner Beobachtungen von den effizienten Werten zu quantifizieren. Die Entwicklung solcher Analysemethoden wird maßgeblich durch die Notwendigkeit vorangetrieben, leistungsfähige und maßgeschneiderte Marketingstrategien und -philosophien

zu formulieren, um den zunehmend differenzierten und segmentierten Bedürfnissen und einem globalen und intensiven Wettbewerb zu begegnen. Wir werden diese Entwicklungen im Marketingumfeld durch eine detaillierte Analyse des Konzepts der Perfect Information Frontier, welches von Maynes (1975) entwickelt wurde, berücksichtigen.

Der Abschnitt 1.3 dient dazu, Frontier-Modelle zur Messung der Effizienz von Produktionsprozessen im Allgemeinen und von Produkten einzuführen. Es kann hier, in Abhängigkeit davon, ob man einen parametrischen funktionalen Zusammenhang für die Transformation von Inputs in Outputs voraussetzt oder nicht, zwischen nicht parametrischen und parametrischen Ansätzen unterschieden werden. Obwohl diese Modelle ursprünglich zur Analyse von physischen Produktionsprozessen entwickelt wurden, lassen sie sich problemlos auf Prozesse übertragen, bei denen bestimmte Ressourcen (soweit diese knapp sind) in bestimmte Ergebnisse (soweit diese nützlich sind) transformiert werden. Darin ist die Ursache der enormen Verbreitung solcher Modelle zu sehen. So führen Gattoufi, Oral, Reisman (2004) bis Dezember 2001 über 1.800 Artikel allein zu nicht parametrischen Ansätzen auf. Des Weiteren sind diese Methoden in der Lage, neben der technischen Effizienz – die sich auf die physische Transformation multipler Inputs in Outputs bezieht – auch die Effizienz der Allokation von Inputs und Outputs in Abhängigkeit von den Preisen auf Input- und Outputmärkten (allokative Effizienz) zu bestimmen. Damit erlauben diese Methoden die Bestimmung finanzieller und nicht finanzieller sowie input- und outputorientierter Leistungskennzahlen, die dazu auch multidimensional erfassbar sind.

Der vorletzte Abschnitt 1.4 bietet einen Überblick über einige neuere Anwendungen von Frontier-Methoden in weiteren ausgewählten Teilbereichen des Marketing. Dieser dient zur Illustration des Potenzials dieser Methoden für die Bearbeitung einer Reihe grundlegender Forschungsfragen in einer Vielzahl von Anwendungsbereichen. Im Einzelnen bieten wir einen umfassenden Überblick über Studien in den Bereichen (1) Werbung (2) Distribution (3) Logistik und (4) strategisches Benchmarking. Ein abschließender Abschnitt zeigt die Möglichkeiten für zukünftige Forschungsbemühungen auf diesem Gebiet auf.

1.2 Performancemessung im Marketing: Eine historische und thematische Bestandsaufnahme

Die Messung der Marketingperformance wird seit Jahrzehnten erforscht und angewendet. Ein Rückblick auf die Entwicklung von Marketingperformancekennzahlen lässt drei Hauptrichtungen erkennen: Erstens, von finanziellen hin zu nicht finanziellen Outputmaßen; zweitens, von Output- hin zu Inputmaßen und drittens, von eindimensionalen hin zu mehrdimensionalen Größen.

1.2.1 Finanzielle Kennzahlen der Marketingperformance

Frühe Arbeiten zur Messung der Marketingperformance auf Firmenebene fokussieren die Frage der Produktivität des Marketing in Bezug auf finanzielle Outputs.

Diese Studien stellen typischerweise darauf ab, Managern einen Leitfaden zur optimalen Allokation ihrer Marketingressourcen an die Hand zu geben, wobei hier sowohl auf Erkenntnisse aus dem Bereich des Marketing selbst als auch aus den Bereichen Finanzierung und Controlling zurückgegriffen wird.

Ein Teil dieser Literatur befasst sich mit ausführlichen Analysen zur Profitabilität einzelner Marketingmaßnahmen. Sevin (1965) und Goodman (1970), Klassiker auf diesem Gebiet, legen detailliert dar, wie finanzieller Erfolg auf Marketingmaßnahmen zurückgeführt werden kann. Feder (1965) lehnt sich an das mikroökonomische Paradigma von Grenzkosten und Grenzerlösen an, um aufzuzeigen, wie eine effiziente Allokation von Marketingressourcen erreicht werden kann. Spätere Arbeiten gehen über die Verwendung von Profitabilitätsmaßen hinaus und nutzen weitere Kennzahlen der Finanzierungsliteratur wie etwa Cash Flow oder Net Present Value von Marketingstrategien (Buzzell, Chussil 1985; Day, Fahey 1988). In ihrem Überblick über Studien zur Marketingproduktivität auf Unternehmensebene identifizieren Bonoma, Clark (1988) Gewinn, Umsatz, Marktanteil und Cash Flow als die am häufigsten verwendeten Indikatoren (in dieser Reihenfolge).

1.2.2 Nicht finanzielle Indikatoren

In den 1980er Jahren entstanden erweiterte Performancekonzepte, die auch nicht finanzielle Indikatoren beinhalten. Dies war bedingt durch das zunehmende Interesse an der Erforschung der vermittelnden Faktoren zwischen Marketinginputs und finanziellen Outputs, die bislang als „black box“ galten (Piercy 1997). Bonoma, Clark (1988) decken viele dieser intermediären Faktoren auf und betonen, dass der Transformationsprozess zwischen Marketinginputs und -outputs stark von diesen Faktoren abhängt.

Starke Beachtung wurde in dieser Zeit dem Marktanteil als Outputvariable geschenkt. Die Arbeiten von Beratern der Boston Consulting Group (Henderson 1973) und von Wissenschaftlern des PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies)-Projektes (Buzzell, Gale 1987) ergaben, dass sich eine Erhöhung der wahrgenommenen Qualität in ein überproportionales Marktanteilswachstum überträgt. Leider erwies sich die Beziehung zwischen Marktanteil und Profitabilität im Nachhinein sowohl als strittig als auch komplex (Szymanski, Bharadwaj, Varadrajn 1993).

Neben dem Marktanteil wurden weitere nicht finanzielle Messgrößen für den Output wie die Servicequalität und der Produktinnovationsgrad vorgeschlagen. Bucklin (1978) vertritt die Forderung, dass die Qualität der angebotenen Services unverzichtbarer Bestandteil jeder Marketingerfolgsmessung sein muss. Statt nur den Nutzen für den Konsumenten aus dem Gebrauch des Produkts zu betrachten, versucht er den Service, der den funktionalen Nutzen aus dem Gebrauch des Gutes ergänzt, zu berücksichtigen und diskutiert hier Logistik (z.B. Anlieferung), Information (z.B. Produktinformation) und funktionale Services (z.B. Garantien und Verpackung). In jüngerer Zeit ermitteln Aaker, Jacobson (1994), dass eine signifikante positive Beziehung zwischen Aktienkurs und Qualitätswahrnehmung besteht und dass der Erklärungsgehalt von Qualitätskennzahlen vergleichbar mit dem von Investitionsrenditen ist. Hendricks, Singhal (1997) belegen, dass Unternehmen, die Auszeichnungen für Qualität erhielten, vergleichbare Unternehmen in Kontrollgruppen (d.h. ohne Auszeichnung) in Bezug auf den operativen Cash Flow schlagen.

Der Anpassungsfähigkeit und der Innovationsbereitschaft als Erfolgskennzahlen des Marketing wird seitdem große Beachtung geschenkt (Bhargava, Dubelaar, Ramaswami 1994; Walker, Ruekert 1987). Der Verwendung der Anpassungsfähigkeit als Marketingoutput, typischerweise operationalisiert als Zahl der Produktneheiten oder Zahl der Marketinginnovationen, liegt die Idee zugrunde, dass in Anbetracht eines sich verändernden Umfeldes Unternehmen, die sich nicht anpassen können, ihr Scheitern riskieren (Walker, Ruekert 1987).

In den vergangenen 15 Jahren haben drei neue, nicht finanzielle Outputmaßstäbe beträchtliches Interesse auf sich gezogen: Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und Markenwert. Im Folgenden analysieren wir kurz jeden dieser drei Aspekte.

Mit einem großen und andauernden Strom von Arbeiten (z.B. Yi 1990) und einer Übernahme der gewonnenen Erkenntnisse durch die Praxis sind Maße für die Kundenzufriedenheit zu einem wichtigen Benchmark in vielen Industriezweigen geworden. Das traditionelle Paradigma der Kundenzufriedenheit besagt, dass Konsumenten a priori Erwartungen an ein gekauftes Produkt haben und ihre Zufriedenheit davon abhängt, inwieweit ihre tatsächlichen Erfahrungen diese Erwartungen bestätigen oder nicht. Ein zufriedener Kundenstamm wird als eine wichtige Basis für das Marketing angesehen, da er zu einer erhöhten Kundenloyalität führen sollte, mit den entsprechenden Konsequenzen für den Ertrag und gleichzeitig niedrigeren Marketingkosten. Allerdings erweist sich die Kundenzufriedenheit als schwer zu erfassende Größe, unter anderem deshalb, weil sie für Manipulationen leichter zugänglich ist als objektive Größen wie z.B. Absatz.

Zum Teil aufgrund der Probleme mit der Erfassung der Kundenzufriedenheit hat die Kundenloyalität als Maßstab für gutes Marketing verstärkte Aufmerksamkeit erfahren (Oliver 1997). *Verhaltensbezogene* Loyalitätsmaße wie Markennachfrage und -wiederkauf existieren seit Jahren in der Marketingliteratur (vgl. z.B. Jacoby, Chestnut 1978). In jüngerer Zeit wird jedoch die Ausweitung über die rein verhaltensabhängige Erfassung der Loyalität betont (Dick, Basu 1994). Befürworter des Loyalitätskonzeptes merken an, dass die finanziellen Konsequenzen letztlich widerspiegeln, ob der Konsument über einen längeren Zeitraum dieselbe Marke ungeachtet seiner tatsächlichen Zufriedenheit nachfragt. Deshalb sollte sich das Kundenloyalitätskonstrukt auf die Erfassung *einstellungsbezogener* Aspekte beschränken. Reichheld (1994) postuliert, dass gutes Marketing die „richtigen“ Kunden anzieht, also jene, deren Loyalität sich ein Unternehmen erarbeiten und auch bewahren kann. Ein treuer Kundenstamm erhöht die Erträge pro Konsument, da zufriedene Kunden eine größere Menge erwerben, ein größere Breite an Produkten nachfragen und/oder einen Aufpreis für die Produkte des Unternehmens zahlen. Außerdem senkt es die Marketingkosten. Eine übliche, auf Finanzindikatoren basierende Messung des Wertes eines treuen Kundenstammes ist die Berechnung des customer lifetime value individueller Kunden und deren Aggregation zu einem Kundenstammwert, der als customer equity bezeichnet wird (Bauer, Hammer-schmidt 2005).

Viele Wissenschaftler und Manager sind der Ansicht, dass eine starke Marke einen der größten Vermögenswerte eines Unternehmens darstellt (Aaker 1996). Eine starke Marke ermöglicht es Unternehmen (1) Preisaufschläge gegenüber Nicht-Markenprodukten und schwachen Marken zu realisieren, (2) weitere Produktkategorien

en zu erschließen und (3) das wahrgenommene Risiko der Konsumenten und sogar der Investoren zu reduzieren (Aaker, Jacobson 1994). Es gibt zwei grundlegende Ansätze, um den Wert einer Marke zu messen: Der verhaltensbasierte Ansatz betrachtet die Konsumentenreaktionen auf die Marke im Hinblick auf die Wahrnehmung oder auf die Kaufhandlungen. So misst beispielsweise Keller (1993) den verhaltensbasierten Markenwert durch den Unterschied der Konsumentenreaktionen auf Marketingmaßnahmen, der durch Markenwissen bedingt ist. Finanzielle Ansätze der Markenbewertung erfassen den finanziellen Wert der Marke für das Unternehmen und seine Investoren. Simon, Sullivan (1993) definieren Markenwert als den zusätzlichen Cash Flow, den Markenprodukte im Vergleich zu nicht markierten Produkten generieren. Dessen ungeachtet existieren bisher nur wenige Untersuchungen zum Einfluss der Marke auf die langfristige Rentabilität von Produkten. Zudem fehlen integrierende Arbeiten zu den von den verhaltensbasierten und finanziellen Ansätzen vorgeschlagenen Markenwertindikatoren (Ambler, Barwise 1998). Des Weiteren ist der Markenwert zur kurzfristigen Erfolgsmessung für Manager wenig geeignet, weil es erheblicher Zeit und enormer Ausgaben bedarf, um eine starke Marke aufzubauen. Umgekehrt kann es dann aber auch beachtliche Zeit dauern, um diesen Wert auch angesichts verringerter Marktunterstützung aufzuzehren.

1.2.3 Von Output- zu Inputmaßen

Die in der jüngeren Vergangenheit festzustellende Betonung von Kennzahlen wie Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Markenwert ist Teil einer allgemeinen Bewegung weg von finanziellen Outputkennzahlen (wie Gewinn und Verkaufszahlen) hin zu Maßen, die in einer vorgelagerten Phase der Transformation von Inputs in Outputs angesiedelt sind. Insbesondere werden hier Marketingaktivitäten (Inputs) betont, die zu intermediären Outputs wie Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Markenwert führen, die als Inputs der nächsten Stufe dann finanzielle Outputs generieren. Intermediäre Outputs sind somit Ressourcen, die eingesetzt werden, um höhere Erträge zu erzielen.

Einer der ersten Versuche der Erfassung jener Marketinginputs, die zu erhöhter Performance führen, wird durch das Marketing-Audit-Konzept repräsentiert (Rothe, Harvey, Jackson 1997). Das Ziel des Marketing-Audit ist es, die Eignung der Maßnahmen und der Ressourcen, die ein Unternehmen für sein Marketing einsetzt, vor dem Hintergrund der Unternehmenssituation systematisch zu bewerten. Der Audit wurde durch Kotler und Kollegen stark propagiert (vgl. z.B. Kotler, Gregor, Rodgers 1997). Sie empfehlen eine genaue Analyse des Umfelds, um die Situation des Unternehmens zu beurteilen und vor diesem Hintergrund eine Evaluation von Strategie, Organisation, Systemen und Produktivität des Marketing durchzuführen. Weitere Anstrengungen können dann auf die spezifischen Marketingfunktionen fokussieren. Obwohl dieses Gebiet eine Vielzahl wissenschaftlicher Arbeiten und erfolgreicher Fallstudien hervorgebracht hat, ist es unklar, inwieweit der Audit in der Praxis verbreitet ist. Auch resultiert er typischerweise nicht in Performancemaßen, sondern in Diagnosen hinsichtlich möglicher organisatorischer Verbesserungen (Brownlie 1996). Bonoma (1985, 1986) geht der Frage nach, was gutes Marketing im Grunde ausmacht. Er fokussiert auf das Marketing-Know-How und die Marke-

tingstrukturen eines Unternehmens (z.B. Planungs- und Kontrollsysteme und Prozessunterstützung) und argumentiert, dass gutes Marketing das Resultat einer Interaktion zwischen Fähigkeiten und Strukturen ist.

Ein sehr junges Konzept der systematischen Bewertung der Qualität des Marketing stellt das Konzept der Marktorientierung dar. Diese Perspektive – häufig auch als marketing-orientiert und marketing-getrieben beschrieben (Jaworski, Kohli 1996) – umfasst die Aktivitäten, die Informationen über den Markt erfassen und nutzen. Das Konzept der Marktorientierung, also die Idee, dass der Konsument im Mittelpunkt des Marketinggedankens stehen sollte, wird häufig Drucker (1954) zugeschrieben. Marketing-orientiert zu sein bedeutet nach Drucker mehr als nur eine weitere Funktion neben der Produktion, der Finanzierung und den Human Resources einzurichten. Es ist vielmehr eine umfassende Philosophie im Sinne eines Leitbildes für das Unternehmen als Ganzes, wohingegen in der Realität die Marktorientierung im allgemeinen Marketingkonzept aufgeht und in den meisten Fällen als eine seiner Teilfunktionen angesehen wird. Das traditionelle Marketingkonzept amerikanischer Prägung befasst sich besonders mit der funktionalen Rolle des Marketing bei der Koordination und dem Management der vier Ps mit dem Ziel, ein Unternehmen flexibler im Hinblick auf die Bedürfnisse der Konsumenten zu machen. Das Konzept der Marktorientierung betont weniger die funktionale Bedeutung der Marketingabteilung, sondern bezieht die wichtigsten Marktakteure (nicht nur Konsumenten!) in die Marktdefinition ein. Es unterstreicht, dass die Entwicklung von Kundenbeziehungen und die Steigerung des Kundenwertes in die Verantwortlichkeit jedes Beschäftigten einer Unternehmung fällt.

Während sich die exakten Definitionen in den Studien unterscheiden (vgl. z.B. Gotteland 2005; Kohli, Jaworski 1990; Narver, Slater 1990), betrachten alle die systematische Datenerfassung und -analyse sowie die Weitergabe und die Nutzung von Marktinformationen innerhalb der Organisation als Dimensionen der Marktorientierung.

Empirische Befunde zeigen, dass die konsequente Überprüfung, Vermittlung und Anwendung der Marktorientierung innerhalb der Organisation ein signifikanter Erfolgsfaktor sein kann (Jaworski, Kohli 1993). Die Befunde zur Beziehung zwischen Marktorientierung und Performance sind jedoch widersprüchlich (Han, Kim, Srivastava 1998). Dies hat zu einer Suche nach Moderatoren oder neuen erklärenden Faktoren für den genannten Zusammenhang geführt (vgl. z.B. Han, Kim, Srivastava 1998). Neben dem Effekt auf die Performance stellt Wrenn (1997) bei einer Auswertung existierender Studien fest, dass die Marktorientierung sich auf die Wahrnehmung des Unternehmens sowohl durch die Konsumenten als auch durch die Angestellten positiv auswirkt.

Wie auch beim Markenwert, erschwert die Vielzahl unterschiedlicher Operationalisierungen der Marktorientierung deren Anwendung als Performancemaß in der Praxis. Weil viele dieser Messansätze spezifische organisatorische Aktivitäten beinhalten, muss man sich die Frage stellen, ob ein Fokus auf die Messung der Marktorientierung nicht zu ritualisierten Prozessen führt, die es dem Unternehmen erlauben, einzelne Punkte einfach abzuhaken ohne den möglichen Gewinn solcher Aktivitäten tatsächlich zu realisieren. Daher besteht die Frage, ob es sich bei der Marktorientierung um ein Verhalten oder um eine Kultur handelt (Deshpandé, Farley 1998; Narver, Slater 1998).

1.2.4 Multidimensionale Maße

In frühen Studien zur Messung der Marketingperformance war es üblich, eine oder einige wenige finanzielle Kennzahlen oder Mengenkennzahlen zu verwenden, um die Leistung des Marketing abzubilden. Dies änderte sich beginnend mit dem Marketing-Audit in den 1970ern. In den 1980ern schlugen Bonoma, Clark (1988) und Walker, Ruekert (1987) unabhängig von einander Konzepte zur Messung der Marketingperformance vor, die die Marketingeffizienz und -effektivität einbeziehen. Bonoma, Clark (1988) beschreiben erstere als Produktivitätsmaß, das Inputs zu Outputs in Beziehung setzt, und letzteres als einen Vergleich zwischen tatsächlich erreichten Outputs und den verfolgten Zielen (angestrebte Outputs). Dieser Sichtweise liegt Druckers (1974) Unterscheidung zwischen Effizienz als „etwas richtig tun“ und Effektivität als „das Richtige tun“ zugrunde. Walker, Ruekert (1987) fügten den Aspekt der Anpassungsfähigkeit an aus dem externen Umfeld resultierende Probleme hinzu, während der Ansatz von Bonoma, Clark (1988) beide Aspekte einschließt.

Während Effizienz einen internen Bezugspunkt zur Beurteilung der Performance nutzt, fußt die Betrachtung der Anpassungsfähigkeit auf einem externen Bezugspunkt: Wie gut ist das Marketingprogramm an das Unternehmensumfeld angepasst? Das Umfeld eines Unternehmens besitzt für alle Bewertungen der Marketingperformance hohe Relevanz. So postuliert die Literatur zur strategischen Unternehmensführung, dass der Erfolg aus der Anpassung der Unternehmensstrategie an das Umfeld (z.B. an ökologische oder demographische Entwicklungen) resultiert. Auch das structure-conduct-performance-Paradigma der Industrieökonomik (Porter 1980) impliziert, dass die Performance stark durch das Unternehmensumfeld determiniert wird.

Während allerdings der Effizienz in frühen Studien zur Marketingperformance die meiste Aufmerksamkeit zuteil wurde, vertrat eine kleinere Gruppe von Wissenschaftlern die Effektivität als relevanten Maßstab (Bonoma, Clark 1988; Sheth, Sisodia 1995). Die Idee hinter der Perspektive der Effektivität besteht darin, dass jede Erfassung von Performance die Ziele der Entscheidungsträger berücksichtigen sollte. Der Bezugspunkt der Effektivitätsmessung ist somit eine Zielgröße statt einer Inputgröße wie im Falle der Effizienz oder einer externen Größe wie im Falle der Anpassungsfähigkeit.

Der Wandel hin zur multidimensionalen Messung wurde auch durch Paradigmen aus der Managementliteratur beeinflusst. Kumar, Stern, Achrol (1992) beziehen sich bei ihrer Untersuchung der Leistung von Wiederverkäufern auf vier Perspektiven der organisatorischen Effektivität. Kotlers (1977) Dimensionen der Marketingeffektivität wurden in vielen empirischen Studien einbezogen (vgl. z.B. Dunn, Norburn, Birley 1994). In seinem historischen Abriss zu Marketingperformance-Maßen beschreibt Clark (1999) die Erweiterung traditioneller finanzieller Kennzahlen (Gewinn, Umsatz, Cash Flow) um nicht finanzielle Kennzahlen (Marktanteil, Qualität, Zufriedenheit, Loyalität, Markenwert) und die Erweiterung von Inputs um Outputs. Multiple Kennzahlen sind zwar wünschenswert, um ein vollständiges Bild der Marketingperformance zu zeichnen, führen allerdings zu Schwierigkeiten für Manager. Daher sind spezifische Methoden der Performancemessung notwendig, die im folgenden vorgestellt werden.