

KPI: Handlungskompass oder heilige Kuh?

Um den Erfolg von Marketingmaßnahmen zu bewerten, gehört in vielen Unternehmen die objektivierende Messung von Key Performance Indikatoren nicht nur zum guten Ton, sondern bildet auch die Grundlage für viele Handlungsableitungen.

Brand Slam

eine G-E-M-Rubrik

Forscher und Manager präsentieren gemeinsam neueste Erkenntnisse zum 'Wesen der Marke'.

Die Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens (G-E-M) ist die Forschungsplattform im Netzwerk des Markenverbandes. Hier begegnen sich Wissenschaft und Unternehmenspraxis, um grundlegende, aktuelle und zukunftsweisende Erkenntnisse zum Thema Marke aufzubereiten.



■ Julian Nikolai Schaefer ist im Vorstand der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V. (G-E-M) und arbeitet seit 2020 als Brand Manager bei Nestlé Purina PetCare Deutschland. Zuvor war er u.a. International Product Manager Dog Food bei Vitakraft, Consumer Insight Expert bei Melitta und Projektmanager bei Rheingold Salon.

Der französische Philosoph und Naturwissenschaftler René Descartes legte mit seinen Arbeiten die Grundlagen für die objektivierende Wissenschaft: Im Kampf gegen den kirchlich geprägten Wissenschaftsbetrieb der damaligen Zeit warb er dafür, dass wissenschaftliche Erkenntnisse künftig durch Rationalität und Vernunft entstehen sollten. In letzter Instanz hieß das für ihn: durch Algebra.

Auch für Unternehmen bedeutet die Arbeit mit Key Performance Indikatoren (KPIs) die Abkehr von mittelalterlichen Ungewissheiten und eine Objektivierung des Arbeitens. Dieses Lösen von einfachen, subjektiven Wahrheiten ist ein Meilenstein für ein optimiertes Marketing und ganz im Sinne von Descartes, der in der Wissenschaft einen Verbesserungs- und Optimierungsbetrieb sah.

Viele Unternehmen messen mit quantitativen KPIs die Erfolge von Marketingkampagnen – und im besten Fall optimieren sie auf dieser Basis zukünftige Maßnahmen. Für die Markenverantwortlichen bietet dieses Vorgehen neben konkreten Handlungsableitungen auch einen psycholo-

gischen Vorteil. Die eindeutigen Indikatoren helfen Willkür und Unwägbarkeiten des Wirtschaftslebens in den Griff zu bekommen. Es gilt die einfache Devise: Wenn die KPIs im grünen Bereich sind, läuft das Geschäft. In manchen Fällen können KPIs aber auch vom Handlungskompass zur heiligen Kuh werden.

Vermessen – in jeder Hinsicht

Zum einen dürfen explizite KPIs nicht dazu verleiten, einzelnen Indikatoren hinterher zu laufen, ohne zu hinterfragen, worin mögliche Veränderungen inhaltlich strukturell begründet liegen. Zum anderen sind die Erwartungen an unsere KPIs und die Erkenntnisse, die wir aus ihnen abzuleiten versuchen, oftmals vermessen. Unsere Promotionanalysen sind meist weniger wissenschaftlich als wir glauben – und können uns, wenn wir treuherzig auf unsere Zahlen vertrauen, sogar in die Irre leiten. Kurzum: Oft tun wir nur so, als ob wir wirklich messen würden. Zentraler Bestandteil von Descartes' Ansatz war es, komplexe Probleme und Phänomene so weit zu zerlegen, dass deren kleinste Elemente einfach durchschau-



Viele wissenschaftliche Untersuchungen sind ein exzellenter Leuchtturm für unsere Aktivierungen.

Julian Nikolai Schaefer, Nestlé Purina

bare Teilprobleme bildeten. Auf diese Art und Weise gelangte man bei späterer Rekonstruktion eines großen Ganzen stufenweise zu einer Lösung. In der Wissenschaft findet man daher neben der abhängigen Variablen (z.B. dem Ergebnis Rausverkauf in Euro) und der unabhängigen Variablen (Promotion XY) noch weitere Variablen. Es sind diese moderierenden Variablen, die die Ergebnisse mitunter maßgeblich beeinflussen können.

Der wirkliche Rausverkauf hängt leider meist nicht nur von unserer Promotion ab, sondern von vielfältigen Faktoren, die moderierend eingreifen können: der eigenen Liefersituation, der Liefersituation des Wettbewerbers, ja sogar vom Wetter. Und trotzdem werden moderierende Faktoren in hausgemachten Analysen von kleinen Promotions oftmals ignoriert.

Eine weitere Herausforderung tritt auf, wenn sinnvolle KPIs zur Bewertung einer Promotion nicht verfügbar sind, da sie schlicht nicht erhoben werden. Eine Erhebung eben dieser fehlenden Da-

tenpunkte ist oft nicht nur sehr aufwendig, sondern auch kostspielig – so sehr, dass es sich oft nicht lohnt.

Aus den Augen aus dem Sinn

Zurecht suchen wir nach Wegen und Methoden, um herauszufinden, ob wir das Richtige tun. Aber sollte mehr Geld ausgegeben werden, um zu zeigen, was in der Wissenschaft schon beschrieben worden ist? Nur, weil wir nicht mehr Teil des Wissenschaftsbetriebs sind, heißt es nicht, dass es sich nicht lohnt, einen Blick zurückzuwerfen.

Viele wissenschaftliche Untersuchungen sind ein exzellenter Leuchtturm für unsere Aktivierungen. Sie zeigen Zusammenhänge auf und gelangen – oftmals unter kontrollierten Bedingungen ohne oder mit wenigen moderierenden Variablen – zu belastbaren Erkenntnissen, die wir für unsere Marketingmaßnahmen nutzen können.

Es lohnt sich auch im Berufsleben einen Blick in die Marketingliteratur zu werfen, um zu wissen,

was und vor allem warum man etwas tut. Und auch, wenn es verlockend sein mag: Andere, hochverfügbare und meist positive KPIs zu reporten, die aber für den Erfolg einer Maßnahme wenig ausschlaggebend sind, sollte man sich gut überlegen. Es könnte eine neue heilige Kuh daraus entstehen. ■

Julian Nikolai Schaefer



- Brotherton, Bob (2011): *Researching Hospitality and Tourism*, Sage Publications, London
- Descartes, Rene (2016): *Abhandlung über die Methode, richtig zu denken und Wahrheit in den Wissenschaften zu suchen*, Hofenber Verlag, Berlin
- Lönneker, Jens (2021): *Was zählt?*, Zwischenschritte online, <https://zwischenstritte.de/was-zaehlt/>
- Schulte, Armin (2008): *Einige Diskurse und Erörterungen zu Weltbildern im Alltag, zur Geschichte der Wissenschaften und der Psychologie*. UMC, Potsdam