

Gefahren der «Marketing-Metrics»



Professor Dr. Christian Belz
Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen, Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel (IMH-HSG) sowie Mitherausgeber der Marketingfachzeitschrift *Thesis*, CH-St. Gallen

Marketing muss besser belegen, was es für ein Unternehmen bewirkt. Längst genügen die Hinweise auf Qualität, Kreativität, Innovation oder langfristige Wirkungen nicht mehr. Im Zweifelsfall werden heute Marketingbudgets gekürzt, während sie früher beibehalten wurden, um mögliche Risiken und Nebenwirkungen zu vermeiden.

«Only what gets measured is managed and done», heisst ein geflügeltes Wort im Management. Sind jedoch die Dinge auch wichtig, die sich im Marketing messen lassen? Dieser Beitrag zeigt mögliche Fehlentwicklungen; nicht weil «Marketing-Metrics» falsch wären oder wir uns nicht bemühen sollten, das Marketing zu messen.

Es geht vielmehr darum, die Messungen richtig anzusetzen und zu nutzen.

Grundsätzlich führt es übrigens nicht zum Ziel, zwischen Quantität und Qualität zu polarisieren. Jede Qualität lässt sich auch messen. Mit Messungen wählen Unternehmen aber gleichzeitig einen Ausschnitt der Wirklichkeit, den sie besonders beachten wollen. Diese Selektion wirkt oft kontraproduktiv.

Thesen

Marketing-Metrics lassen sich vielfältig angehen, die Bausteine sind beispielsweise Controlling, Modelle, Prognosen, Marktforschung oder statistische Verfahren. Als typische Fragen beschäftigen etwa folgende: Ist eine gewählte Marketingstrategie zweckmässig, um Massenmärkte zu erschliessen? Lohnt es sich, einige Marken aufzugeben und die verbleibenden Marken besonders intensiv zu bewerben? Wie gewichtet der Kunde verschiedene Nutzenkategorien im Angebot? Welche Preisunterschiede lassen sich international feststellen? Wie entwickeln sich die Verkaufskosten? Welche Rückläufe werden bei Direct Mails erzielt?

Eine Kritik der Marketing-Metrics könnte in jedem Teilbereich die Chancen und Gefahren erfassen. In der Folge formuliere ich generelle Thesen. Messungen sind wirksam, wenn wir mit ihnen vergleichen, wiederholen, klären, verdichten, vereinfachen und kommunizieren können. Damit sind aber spezifische Gefahren verbunden.

1. *Ergebnisse sind immer die Folge und nicht die Ursache:* Umsätze, Erträge, Kundenzufriedenheit, Bekanntheit, Geschwindigkeit oder Qualität sind

Resultate von Anstrengungen und beleuchten nicht deren Auslöser. Messungen fördern zudem die Vergangenheitsbewältigung. Diese Ergebnisse erklären aber oft ungenügend, wo und wie verbessert werden kann.

2. *Messungen dominieren und verdrängen andere Argumente:* Zahlen erscheinen den Beteiligten objektiv. Sie entwickeln eine Schlüsselstellung in der Argumentation nach innen und aussen und ziehen sämtliche Anstrengungen und Diskussionen in ihren Sog. So können bereits kleine variable Lohnanteile von Mitarbeitern deren ganzen Einsatz prägen, auch wenn sie nur als Zusatz für begrenzte Nebentätigkeiten eingeführt wurden. Zahlreich sind die Episoden dazu, wie Mitarbeiter die Messungen zu ihrem eigenen Vorteil überlisten. Sie konzentrieren sich dann darauf, sich innerhalb der Messung geschickt zu bewegen, was leider oft nicht im Interesse des Unternehmens und der Kunden ist.

Vorteil der Messergebnisse ist es, dass sie in der Diskussion robust sind und sich nicht leicht verdrängen lassen; sie selbst verdrängen aber andere wichtige Dinge. Messungen oder Kennzahlen sind nicht einfach neutral oder unschuldig, sie verzerren die

Wirklichkeit und schaffen neue Realitäten. Immer wählen sie nur Teilaspekte, nicht zuletzt weil Systeme von Messgrössen auch einfach und überschaubar bleiben sollen. Abbildung 1 zeigt einige Zusammenhänge in einer Holding. Messungen ebnen oft Unterschiede ein, die gepflegt werden sollten.

3. *Zahlen verdrängen Inhalte:* Kritisch ist es meistens, wenn Entscheidungsgremien vertikal weitgehend getrennt sind. Übergeordnete Gremien integrieren oft keine Personen mehr, die das Geschäft verstehen, mitgestalten und aktiv vertreten. Naturgemäss konzentrieren sie sich dann auf Zahlen und nicht auf Inhalte. Sie verändern Planungen und Budgets, ausgehend von dem, was (beispielsweise gegenüber den Shareholdern) ausgewiesen werden soll. Das Definieren mancher Vorgaben und Ziele verkommt damit zu einer Rechenübung. So lässt sich dann beispielsweise der nötige Umsatz in einem Geschäft ausgehend von der vorgegebenen Marge errechnen!

In einigen Unternehmen entsteht eine Messkultur. Oft werden dann jene Massnahmen bevorzugt, die sich messen und belegen lassen; nur – was sich messen lässt, braucht nicht besser

Führung und Zahlen bei der X-Holding

Die X-Holding umfasst weltweit 120 Gesellschaften. Das Topmanagement führt diese Gesellschaften mit wenigen Schlüsselzahlen (etwa Umsatz, neue Kunden, Personalkosten und Gewinn), obschon sie sich vom Geschäft her stark unterscheiden. Es ist kaum möglich, sich auf dieser obersten Ebene mit spezifischen Geschäftsmodellen zu befassen.

Auch die verantwortlichen Führungskräfte der Zentrale haben kaum eine Chance, sich auf jede Einheit einzulassen. Auch wenn sie selbst noch mit den einzelnen Geschäftsführern diskutieren und deren Argumente verstehen, so gelingt es ihnen doch nicht, die entsprechenden Informationen in die übergeordneten Entscheidungsgremien einzubringen. Bei 120 Gesellschaften schrumpft die einzelne Gesellschaft zur Zeile in einer Statistik. Allenfalls werden noch besonders kritische Länder und Holdingseinheiten kurz erörtert. Die getrennte Beurteilung von strategischen Gruppen von Gesellschaften mit ähnlichen Geschäftsmodellen wäre oft schon ein grosser Fortschritt.

Natürlich werden Einheiten, die sehr erfolgreich sind, in ihren Vorgehensweisen eher sich selbst überlassen. Allerdings ist in Konglomeraten, die sich in Schwierigkeiten befinden, auch festzustellen, dass selbst erfolgreiche Einheiten unter zusätzlichem Druck stehen. Sie sollen die schlechten Ergebnisse anderer Einheiten kompensieren. Deshalb müssen sie oft Vorgaben akzeptieren, die ihrer Überzeugung für eine langfristig erfolgreiche Geschäftsentwicklung widerspricht.

Die Führung von Holdinggesellschaften mit vielen Unternehmen funktioniert wahrscheinlich nach einem einheitlichen Schema und im Selbstverständnis des Geschäftssystems haben qualitative Differenzierungen und langfristige Aspekte keinen Platz. Inhaltliche Argumente spielen keine Rolle oder werden leicht akzeptiert, weil sie ohnehin nicht als wichtig angesehen werden. So ist festzustellen, dass beispielsweise viele qualitative Vorschläge und Massnahmen oder Begrenzungen von kurzfristigen Eingriffen wohlwollend unterstützt werden; gleichzeitig werden aber auch Zahlen gefordert, die den ganzen diskutierten und akzeptierten Sichtweisen, Strategien und Massnahmepaketen widersprechen. Die Zahlen übernehmen dann die Führung und nicht die qualitativ verabschiedeten Entscheide.

Abb. 1: Führung der X-Holding

zu sein. So argumentieren manche Marketingverantwortliche, dass sie sich (wider besseres Wissen) verstärkt im messbaren Direktmarketing engagieren, weil bei solchen Vorschlägen keine lange interne Diskussion entsteht. Quantitativ geprägte Entscheidungsprozesse fördern quantitative Lösungen.

4. *Messungen verkürzen den Zeithorizont:* Unternehmen werden generell stärker nach Quartals- und Monatsberichten geführt, dadurch verlieren die Verantwortlichen die langfristige Perspektive; der Einsatz für das Zwischenergebnis wird wichtiger als die langfristige Geschäftsentwicklung. Besonders erfolglose Bereiche verlieren den Spielraum, um langfristig richtige Strategien zu verfolgen. Drastisch zeigt Abbildung 2 die mögliche Fehlentwicklung zum Instant-Marketing.

Wer für strategische Wirkungen plädiert und Eingriffe oder Investitionen und Massnahmen begründet, sollte dies mindestens besser tun als bisher. Die gesamte Marketingdisziplin hat in diesem Bereich einen Nachholbedarf. Zudem hat die in Abbildung 2 geschilderte Geschäftslogik auch durchaus ihre Stärken und Berechtigung. Nur braucht es den kritischen Diskurs zwischen kurzfristiger

Optimierung und einer langfristigen und inhaltlich geprägten Geschäftslogik.

Messungen vergleichen, sie sind deshalb besonders für operative, repetitive Aktivitäten geeignet. Unternehmen mit einem generellen Fokus auf Messungen laufen Gefahr, sich schrittweise zu «routinisieren». Dadurch werden langfristige Strategien und Innovationen verdrängt.

5. *Messungen motivieren äusserlich:* Messungen wirken für die Beteiligten oft extrinsisch; es handelt sich um äusse-

re Vorgaben für die Mitarbeiter, die auch in Belohnungen umgesetzt werden. Extrinsische Vorgaben und Motivationen werden rasch in die Erwartungen eingebaut, deshalb wird es wichtig, am liebsten täglich über Schwankungen zu informieren. Damit entstehen eine kurzfristige Motivation und ein erhöhter Einsatz. Das dahinter stehende Menschenbild ist grundsätzlich jenes, dass Mitarbeiter motiviert und unter Druck gesetzt werden müssen, damit sie sich engagieren.

Wer Schwankungen online verfolgt, verliert aber das Gespür für längerfristige Entwicklungen.

Ein verkürzter Zeithorizont wirkt auf die Beteiligten destruktiv und ist häufigste Ursache für schädlichen Distress. Zudem erfolgen operative Optimierungen immer prozyklisch. Wohl deshalb ist zu erklären, dass manche Unternehmen in kurzer Zeit halbiert werden, um ihre Rentabilität zu wahren. Es spielt dabei kaum eine Rolle, dass die erarbeitete Substanz endgültig zerstört wird.

Das Messen lässt sich eher an unwichtige Personen delegieren, weil es routinisiert ist. Leicht verlieren deshalb auch wichtige Themen in Unternehmen an Bedeutung (wie Abbildung 3 zeigt).

Instant-Marketing – das negative Szenario

Inzwischen ist es wohl so, dass verschiedene Manager die strategische Diskussion gar nicht mehr akzeptieren. Bereits morgen kann offenbar alles geschehen. Die Vorstellung, heute zu investieren oder auf etwas zu verzichten, um in zwei bis fünf Jahren zusätzliche Erträge zu erreichen oder bestimmte Positionen zu halten, ist manchen fremd geworden. Ein «amerikanischer» Stil scheint um sich zu greifen. Management wird zum Spiel und Identifikation zum Hemmnis.

Es ist bereits schwierig, für ein Jahr zu budgetieren (deshalb werden teilweise die Budgets schon monatlich angepasst). Was weiter in die Zukunft reicht, ist reine Spekulation. Wenn sich ein Aufbau lohnen soll, so muss er sich bereits in wenigen Monaten auszahlen. Besonders im Marketing gibt es keine Investitionen, sondern nur Kosten. Zwischen kurzfristigem und strategischem Erfolg besteht überhaupt kein Gegensatz. Alle Beteiligten sollen täglich unter Druck gesetzt und zu Spitzenleistungen angetrieben werden. Wenn jeder Mitarbeiter jeden Tag hart arbeitet, so ist auch das Gesamtergebnis am besten. Rigorose operative Vorgaben durchbrechen die Trägheit der Beteiligten und ihre unbegründeten Vorurteile und Widerstände. Personal lässt sich rasch ab- und aufbauen, die meisten Unternehmen reagieren nur zu langsam und verschleudern damit mögliche Gewinne. Falls sich Personalkapazitäten aber zu wenig schnell wieder aufbauen lassen, sind bestehende Mitarbeiter temporär zusätzlich gefordert, was sich wieder positiv auf die Erträge auswirkt. Gute Geschäftsmodelle stützen sich auf kurzfristige Erfolge, sie sind robust. Langfristige Modelle sind zu kompliziert und risikoreich und zu stark von den beteiligten Personen abhängig.

Grundsätzlich scheint es keine Rolle zu spielen, ob Unternehmen beraten, Computer oder Äpfel verkaufen.

Abb. 2: Negativszenario Instant-Marketing

«Technokratisierung» wichtiger Marketinginitiativen

Immer wieder erstaunt es, dass wertvolle Marketinginitiativen aus früheren Jahren versanden und später wieder neu aufgegriffen werden müssen.

So stellen wir beispielsweise fest, dass Unternehmen, die früher als Leader für Servicequalität galten, offenbar heute die Steigerung der Servicequalität plötzlich wieder als entscheidend betrachten. Zwischenzeitlich haben aber die Verantwortlichen gewechselt und nicht selten befassen sich deshalb die neuen Führungskräfte und Mitarbeiter wieder neu mit dem Thema. Marketinginitiativen verschwanden in der Versenkung ohne erkennbare sachliche Gründe.

Ähnliche Entwicklungen betreffen viele Marketingthemen: Markenführung, Partnerschaftssysteme mit dem Handel, Kundenpflege, Eventmarketing usw. Erstaunlicherweise finden wir in früheren Zeiten oft weit attraktivere Beispiele als im aktuellen Umfeld.

Zwei Gründe können dafür ausschlaggebend sein:

- Erstens fehlt den Unternehmen der Wille durchzuhalten. Nach Erfolgen in einem Bereich lassen die Verantwortlichen oft stark nach und müssen dann später feststellen, dass sie inzwischen von Wettbewerbern überholt wurden. Wichtige Marketingansätze gilt es aber gleichzeitig kreativ und hartnäckig zu verfolgen. Es ist anspruchsvoll, gute Lösungen beizubehalten, laufend zu verstärken und zu beleben.
- Zweitens sind alle Verantwortlichen im Marketing überlastet und es lassen sich nicht alle Schauplätze parallel gleich stark gewichten. Bei Marketinginitiativen neigen deshalb Führungskräfte dazu, die Aufgaben zu routinisieren und zu delegieren. Aus Linienaufgaben werden somit interne Marketingservices. Zum Beispiel der Servicequalität von vorher: So bleiben vielleicht die periodischen Messungen der Kundenzufriedenheit als Aufgabe im Bereich der Marketingservices bestehen. Mit Akribie werden verschiedene Portfolios darüber erstellt, welche Leistungen für Kunden wichtig sind und wie die Erwartungen erfüllt werden. Das Thema Kundennähe wird dadurch aber nebensächlich, es sind daraus «Schreibtischaufgaben» entstanden und die Linie vernachlässigt die Servicequalität als Ganzes. Zertifizierungen und eine Delegation der Beurteilung an aussen stehende Instanzen verstärken die Misere.

Die Folgerungen sind einfach: Wir sollten sorgsam mit wichtigen Stärken und bestehenden Lösungen im Unternehmen umgehen und die Verantwortung dafür in der Marketinglinie belassen. Konstantes Engagement schlägt den beliebigen Wechsel. Wichtige Anliegen lassen sich nicht einfach durch technische Systeme oder technokratische Vorgehensweisen stützen und realisieren.

Abb. 3: «Technokratisierung» von Marketing-Initiativen

6. Messungen fördern den Innenfokus:

Messungen fördern den Einsatz innerhalb des eigenen Führungssystems. Sie absorbieren Kräfte im Unternehmen, die dieses im Markt brauchen würde. Ich erinnere an die Diskussionen, wenn Erträge und Kosten intern verteilt werden, oder den immensen Aufwand für interne Rechtfertigungen und ergänzende Argumentationen, wenn die Messergebnisse relativiert werden sollen. In schwierigen Zeiten bricht intern oft eine Kampfkultur aus, sie stützt sich gerne auf «Facts and Figures».

7. *Messungen zersplittern:* Jede Einheit eines Unternehmens befasst sich mit den eigenen Erfolgsvariablen. Eine analytische und arbeitsteilige Vorgehensweise und nicht der Blick für das Ganze werden dadurch gefördert. Typisch ist der eingespielte Kampf der Spezialisten (etwa der Marktforschung, der Werbung, des Verkaufs, des Direct Marketing usw.) um ihre Budgets. Leicht werden Marketinglösungen durch Ergebnisvorgaben und die Budgetallokation ersetzt. Masseinheit ist also das eingesetzte Geld und nicht die Marketinglösung. Quanti-

tative Vorgaben und Budgets delegieren die Lösungen an Spezialisten. Dagegen ist dann etwas einzuwenden, wenn das zusammengezählte Teilmarketing der Einheiten keine optimale Gesamtlösung mehr erlaubt, ja sie verhindert. Leider ist das häufig der Fall.

8. *Messungen fördern quantitative Eingriffe:* Unternehmen wollen Ergebnisse erreichen. Dazu setzen sie an quantitativen Zielen und Kosten an.

Nicht selten werden dabei quantitative Grössen verändert, ohne sie sorgfältig mit den Massnahmen abzustimmen. So kann beispielsweise ein Marketingkonzept verabschiedet werden, bei dem die Kosten aber gleichzeitig einfach um 20 Prozent gesenkt oder die Ziele um 20 Prozent gesteigert werden, ohne die Lösungen entsprechend anzupassen. Verantwortliche werden daher taktisch so vorgehen, dass sie in ihre Konzepte entsprechende Spielräume einbauen. Dadurch sinkt die viel gepriesene Transparenz, die Quantitäten offenbar schaffen. Quantitative Grössen müssen sorgfältig mit den Lösungen abgestimmt werden. Sonst verlieren die Planungen jede Glaubwürdigkeit für die Betroffenen. Kurz: Ergebnisse lassen sich nicht durch Vorgaben erzwingen.

Messungen fördern die Illusion, die Lage zu beherrschen. Typisch sind die verwendeten Bilder im Management. So spricht man beispielsweise vom Marketing-Cockpit und die Führungskraft fühlt sich bereits am Steuerknüppel. Übertragen auf das Auto: Es nützt nichts, in einem Boliden zu sitzen, die Armaturen cool zu überblicken und nervös mit dem Gas zu spielen, wenn das Fahrzeug in einem Acker steht.

Typischerweise setzen Manager mit ihren Budgetanpassungen dort an, wo sie mit wenig Widerstand rechnen (vgl. Abbildung 4).

Budgetkürzungen, nach dem geringsten Widerstand erfolgend

Mit Vorliebe werden Kürzungen von Budgets im Marketing dort vorgenommen, wo keine direkten Konflikte entstehen:

- Erstens kürzen oder fordern übergeordnete Stellen leichter, die nicht direkt im Geschäft involviert sind. Direkte Bezugspersonen für die Betroffenen sind dann oft nicht die Entscheider, sondern nur noch die Überbringer der Entscheide.
- Zweitens äussert sich das darin, dass beispielsweise externe Positionen (bei Marktforschungsinstituten, Werbeagenturen usw.) schneller gekürzt werden als interne Marketingbudgets.
- Drittens werden intern durch Kürzungen oft jene Leute belastet, die zum Management und Topmanagement eine recht grosse Distanz haben und sich nicht direkt wehren können. Einerseits sind dabei besonders Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen betroffen, die im Kontakt mit den Kunden arbeiten oder beispielsweise in Niederlassungen tätig sind. Die Belastung dieser Leute steigt, sie erleben die Unzufriedenheit des Kunden, sie bemerken Leistungseinbussen. Die dadurch entstehenden kritischen «Momente der Wahrheit» werden aber nur dezentral erlebt und bewältigt. Auch Kunden empfinden teilweise die Kürzungen ähnlich wie die «Frontmitarbeiter», sind aber häufig weder gewillt noch in der Lage, ihre Interessen zu vertreten. Richten sich Budgetkürzungen nach dem geringsten Widerstand der Betroffenen aus oder wird ein eigentlicher Budgetopportunismus verfolgt, so sind suboptimale Lösungen für das Marketing die Folge. Vielleicht ist es aus diesen Zusammenhängen zu erklären, dass Unternehmen oft am falschen Ort sparen und ihre Probleme im Markt verschärfen, statt die Kundenkontakte zu verbessern.

Abb. 4: Budgetkürzungen

Betroffene Mitarbeiter befassen sich oft intensiv mit Quantität und Qualität. Nicht selten stammen die quantitativen Eingriffe von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat, die gemeinsam über Statistiken brüten, bei denen die einzelne Geschäftseinheit nur noch in einer Zeile mit einigen Kenngrößen besteht.

Auch die Marketingforschung befasst sich zunehmend mit Messungen, umso mehr, als anerkannte internationale Zeitschriften der wissenschaftlichen Gemeinschaft (mit ihrem wachsenden Einfluss auf die Qualifikation der Wissenschaftler) diese Anforderung stellen. Klare und spezifische Messungen, die methodisch rigoros erzielt werden, scheinen wertvoller als problem- und entscheidungsorientierte Beiträge. Es scheint erfolgreich zu sein, «König einer Variable» zu werden. Die Realität wird so verändert und vereinfacht, dass statistische Methoden angewendet werden können. Ergebnis sind zwar erwünschte «Wenn-dann-Beziehungen», aber die Annahmen und Bedingungen für die Messung schränken oft so stark ein, dass es schwierig wird, sie praktisch zu nutzen. Die Implikationen für die Praxis werden in vielen Fachartikeln nur noch auf einer halben Seite oder gar nicht mehr erörtert. Rigorose Messungen sind zwar richtig, sollten aber nicht auf Kosten der Relevanz gehen. Die Herausforderung für Forschung und Praxis ist also analog.

Folgerung

Was ist die Folgerung aus den vorangehenden Thesen? Negative Wirkungen einer einseitigen Zahlenorientierung sind besonders stark bei Unternehmen, die komplexe Leistungen für anspruchsvolle Kunden in langfristigen Beziehungen erbringen. Schnelle Geschäfte mit Standardprodukten lassen sich eher quantitativ steuern; wenn auch dort oft die Chance zur Profilierung eher in qualitativen Lösungen liegen würde.

Weitere Hinweise ergeben sich indirekt aus den Thesen. Zusammenfassend scheint Folgendes wichtig:

- Auch ausgeklügelte Systeme für Messungen und Kennzahlen sind einseitig. Mindestens müssen jene Personen sie interpretieren und entsprechende Ziele setzen, die auch inhaltlich etwas vom Geschäft verstehen. Zwischen quantitativer und qualitativer Geschäftslogik braucht es den laufenden und kritischen Dialog (mit einem offenen Ergebnis).
- Differenzierte Urteile, integrierte Interpretationen, Sensibilität für richtige Lösungen und Innovationen sind gefragt. Führungskräfte sollten ihre Intuition und Erfahrungen mit Messungen stärken, und sie nicht verdrängen.
- Es braucht die Balance zwischen kurz- und langfristiger Optimierung, zwischen Budgetierung und einer länger-

fristigen Planung, zwischen Kostenoptimierung und Investition. Neben kurzfristig ausgerichteten Kennzahlen (beispielsweise Hitrate von Offerten, Anzahl Neukunden usw.) gilt es auch längerfristige Größen (beispielsweise Kundenbindung, Geschäftsverlauf bei bestehenden Kunden usw.) zu berücksichtigen. Unternehmen brauchen Forschung und Entwicklung im Marketing. Bei allem Risiko für die Zukunft: Sie müssen genügend Zukunftspotenziale aufbauen, aus denen sich mindestens einige Zukunftserfolge ergeben können.

- Messungen sollen sinnvoll vergleichen, das heisst, es sind beispielsweise Geschäftstypen zu bilden, die wirklich als interne oder externe Benchmarks taugen. Je nach Geschäft sind verschiedene Größen für den kurz- und langfristigen Erfolg kritisch. Standardgrößen oder Standarderhebungen (etwa zur Kundenzufriedenheit) sind oft unbrauchbar.
- Antizyklisches Vorgehen kann weit erfolgreicher als prozyklisches Vorgehen sein.

Unternehmen gestalten ungenügend, wenn sie sich gleichsam als «gut geölte Maschinen für die Herstellung von standardisierten Bauteilen im Marketing» präsentieren.

T