



Seien Sie kritisch: die meisten Zahlen und Daten im unternehmerischen Alltag sind falsch

Viele Unternehmen kennen ihre Kunden nur noch virtuell. Aus wie auch immer generierten Datensätzen werden Annahmen gebildet - im festen Glauben, dies sei die ganze Wahrheit. Dabei scheint sich das Management gar nicht darüber im Klaren zu sein: Nahezu jede Kennzahl, mit denen Datenjunkies hantieren, ist eigentlich falsch.

Das Wichtigste im Kundenbeziehungsmanagement sind nicht Daten, sondern es ist der Mensch. Insofern muss sich Zahlenverständnis mit sozialer Intelligenz und gesundem Menschenverstand paaren. Doch die meisten Manager kennen ihre Kunden nur noch von Charts und auf dem Papier. Sie haben sich ihnen völlig entfremdet und Messpunkte aus ihnen gemacht. Endlos brüten sie über Daten und nennen das „Customer Insights“. Wie es den Leuten tatsächlich im wahren Leben ergeht, das haben sie nie erforscht.

Den Datensalat, der auf ihren Dashboards erscheint, den halten sie für die ganze Wahrheit. Doch das Kaufverhalten der Kunden ist bei weitem nicht so gläsern, wie uns die Software-Industrie vorgaukeln will. Smarte Konsumenten ducken sich mithilfe passender Tools ganz gezielt weg. So bleibt das meiste, das die Menschen denken, sagen, kaufen und tun, den Cookies und Crawlern verborgen.

Wie das aber bei Analysetools immer so ist: Von findigen Anbietern sind sie schnell programmiert, wenn sie ein Geschäftsfeld darin wittern. Und Gierigen kann man das Blaue vom Himmel erzählen. Indes darf die Daten-Goldgräberstimmung nicht dazu verleiten, dass das



Individuum zu einem rein technokratischen Vorgang wird. Dort nämlich, wo nur harte Fakten zählen, werden soziale Faktoren negiert.

Für Sozial-Analphabeten ist es allerdings praktisch, sich hinter Zahlen zu verschanzen. Denn solange es um die Vermessung des Menschen geht, braucht man sich nicht mit Herz und Seele befassen. Jedoch sind Menschen keine Nullen und Einsen. Sie sind auch keine Datenpakete. Und ganz gewiss sind sie kein bürokratischer Vorgang, der sich vorgedachten Steuerungsmechanismen unterwirft.

Manche Zahlen sind gefährlich wie Irrlichter im Moor

Datenmanie killt Empathie - und verliert das Menschliche aus den Augen. Wer nämlich auf Zahlen fixiert ist, denkt nur noch in Zahlenkategorien. Natürlich ist Messbarkeit unumgänglich, um die Spreu vom Weizen zu trennen. Daten sind also genauso wie KPI's irre wichtig. Nur darf man sie nicht für den Stein der Weisen halten und ihnen blind vertrauen. So hat sich nämlich schon mancher im Zahlenrausch taumelnd verirrt.

Zum Beispiel haben viele keine Ahnung davon, auf welcher Datenbasis Algorithmen Entscheidungen treffen und wie sie zu ihren Ergebnissen kommen. Egal! Unhinterfragt nimmt man ihren Output für bare Münze. Doch Algorithmen schaffen immer nur ein unvollständiges Bild. Unser Online-Verhalten erfassen sie ziemlich bruchstückhaft. Und unser Offline-Verhalten erfassen sie beinahe gar nicht.

Doch solche Bruchstücke der Wirklichkeit halten Kennzahlenjunkies für die vollständige Realität. Was sich nicht messen lässt, wird schlichtweg negiert, so, als ob es nicht existiert. Zum Beispiel werden Online-Formulare von den meisten Usern absichtlich falsch ausgefüllt. Und das Falsche fließt in Berechnungen ein, die dann falsche Aktionen zur Folge haben.

Zudem lässt man sich gern von verfälschten Metriken blenden. So scheint pure Reichweite den zählwütigen Managern oft noch immer der wichtigste Faktor zu sein. Auf diese Weise wird man zur leichten Beute all derer, die aus Eigennutz tricksen und manipulieren. Wie wohl jeder eigentlich weiß: Das ist ganz leicht – und auch nicht teuer. Zum Beispiel kosten Likes, Follower und Fans selbst in großer Stückzahl nur ein paar Hundert Euro.

Zahlen geben Unternehmen die Illusion der Kontrolle

Wo kommt die Fixierung auf Zahlen eigentlich her? Sie gibt Unternehmen die Illusion der Kontrolle. So werden bergeweise Reportings, Kennzahlen, Statistiken und Indikatoren erhoben. Das meiste davon wird niemals gelesen. Vieles ist Rechtfertigungs- und Selbstbeschäftigungsbürokratie – also eine Riesenverschwendung an Zeit, Geld und Ressourcen. Und noch schlimmer: Zahlen sagen niemals die Wahrheit. Denn

- Erstens ist die finale Ausbeute immer nur so gut, wie das zuvor eingefütterte Ausgangsmaterial. „GIGO“ (Garbage in, Garbage out) wird dieses Prinzip in der Informatik genannt. Eine vollständige Analyse ist gar nicht möglich, weil vieles unerfassbar ist, manches lückenhaft bleibt und anderes einfach nicht stimmt.
- Zweitens können Wunschenken, falsche Fragestellungen, interessen geleitete Abfragezeitpunkte oder andere Manipulationen zu verfälschten Messergebnissen führen. Und diese unterliegen schließlich noch der Gefahr (beabsichtiger) Fehlinterpretationen im Wirrwarr zwischen Korrelationen und Kausalität.
- Drittens sind Zahlen immer auch das Resultat von (bonifizierten) Abteilungszielen, erzwungenen Lügen, persönlichen Interessen und eigennützigen Motivationen. Eine einzige gezielt eingesetzte getürkte "vorstandstaugliche" Zahl kann über das Schicksal und den Fortbestand von Unternehmen entscheiden.



Insofern ist - als Ergebnis aus Unvollständigkeit, Eingabefehlern und Systembetrug – bei genauer Betrachtung nahezu jede Zahl, mit denen Datenjunkies hantieren, vielleicht ein bisschen richtig, aber hauptsächlich falsch - leider also oft genug nichts anderes als aufwendig erstellte Fake News. Die ganz große Gefahr: Zahlen legitimieren. Selbst dann, wenn sie falsch sind, dienen sie als Entscheidungsgrundlage.

Kontrollfreaks sollten zudem verstehen: Nicht der Blick in den Rückspiegel, also das, was rückwärtsgewandt passiert ist, ist interessant, sondern das, was kommt. Kunden werden sich nämlich, weil es ständig neue, andere, billigere, bessere Möglichkeiten gibt, morgen ganz anders verhalten als gestern. Die Vergangenheit sagt nichts über die Zukunft.

Zahlen legitimieren – und öffnen Türen für Lug und Betrug

Der Drang zur Messbarkeit führt uns direkt zu einem zweiten Punkt: Jede umzusetzende Maßnahme soll Resultate liefern, die sich eins zu eins zuordnen lassen - und das am besten sofort. So steuert man geradewegs in die Kurzfristfalle. Geforderte Punktlandungen auf zeitnah zu erfüllende Zielvorgaben verengen den Chancenhorizont, verbauen den Weg in die Zukunft und machen Druck an der falschen Stelle.

Statt weit vorausschauend zu investieren, liegt die naheliegende Ausbeute vorn. Dieses „Low Hanging Fruits“ genannte Phänomen kann zu äußerst dummen Entscheidungen führen. Werden Ziele zudem bonifiziert, gibt es kein Halten. Man tut alles, um die Leckerlis zu ergattern. Solange also die kurzfristige Zielerreichung belohnt wird, werden Langfrist-Aktivitäten nicht in Angriff genommen. Und wissentlich wird das Falsche getan.

So wurde in einer Krankenhaus-kette ein neues Kennzahlensystem eingeführt. Wenn zum Beispiel die Patienten via NPS (Net Promoter Score) den Ärzten eine hohe Schmerzfreiheit attestierten, gab es eine Sondervergütung. Was nun geschah, kann sich jeder, der bei klarem Verstand ist, wohl denken. Am Ende hat sogar die Gesundheitsbehörde ermittelt.



Daten kennen keine Moral. Die Moral muss von den Menschen kommen. Doch immer dann, wenn monetäre Vorteile winken, bleibt die Moral auf der Strecke. Man sucht nicht nach maximalen Machbarkeiten, sondern nach Kniffen, um die vorgegebenen Zielzahlen zu schaffen. Denn man wird ja an der Planerfüllung gemessen - ein Dilemma, das vielen tradierten Firmen das Genick brechen wird, wie ich in einem kommenden Beitrag zeige.

Daten kennen keine Moral, die muss von den Menschen kommen

Fakt ist: Steht rein Monetäres im Vordergrund, tritt die Moral den Rückzug an. Dann werden Fakten nicht nur geschönt und verbogen, um seine Kunden zu verführen. Es werden auch Geschäftsergebnisse frisiert, um die Anleger bei Laune zu halten. Mit Blick auf die eigene Karriere und/oder wegen variabler Vergütungsanteile werden Dritte getäuscht. Und das, was „Oben“ sichtbar vorgelebt wird, multipliziert sich natürlich nach unten.

Kaum ein Führungsinstrument richtet so viel Schaden an wie der Einzelzielbonus. Er zementiert Silodenke, begünstigt eigennützige Motivationen und nährt egoistische Gier. Im Kleinen wie im Großen wird geschoben und paktiert. Es wird zu viel oder das Falsche verkauft, Erfolge werden gebunkert und Kunden über den Tisch gezogen, um Quartalsziele zu packen. Bisweilen werden ganz einfach gefälschte Zahlen benutzt, um eine erwünschte Entscheidung herbeizuführen

Und am Ende macht sich in den Köpfen der Leute das „Cheater's High“ breit. Es ist das schäbige Hochgefühl, „beschissen“ zu haben und damit durchgekommen zu sein. Und alle in der Organisation lernen: Wer manipuliert, steht auf Rennlisten an vorderster Stelle, wird gewürdigt, vor aller Augen ausgezeichnet, beklatscht und geldwert belohnt. Solches Vorgehen verseucht das Klima - und öffnet Tür und Tor für List, Lug und Betrug.

Vor dem Kennziffernjoch ist niemand gefeit. Kundeninteressen bleiben dabei oft auf der Strecke. "So ein" Service rechnet sich nicht, sagt der Controller. Doch welche bösen Spätfolgen



Kundenvergraulungsprogramme haben, das hat er nie kalkuliert. Selbst die Mitarbeiterperformance wird jetzt über Dashboards und Cockpits gesteuert, so, als ob Menschen Maschinen wären, bei denen man die Anzahl der Umdrehungen misst.

Raus aus dem Elfenbeinturm! Besser hautnah am Kunden

Die Zahlenhörigkeit ist in vielen Unternehmen mehr als abstrus. Erschreckend oft wird ganz fanatisch das Falsche getan, Hauptsache, es kann gemessen werden. Hingegen wird von Technokraten und Ziffernfanatikern leicht übersehen, dass das eigentlich Wichtige nicht in Zahlenkolonnen passiert, sondern da, wo es menschelt: an den Touchpoints zwischen Mitarbeitern, Unternehmen und Kunden.

Kundenähe und Kundenkontakt müssten zum Pflichtpunkt für jeden Manager werden. Demgegenüber in Wirklichkeit? Viele von ihnen haben noch mit keinem einzigen Kunden leibhaftig gesprochen. Wenn Messe ist, engagieren sie schicke Hostessen, statt sich selbst ins Kundengetümmel zu stürzen. Dafür ist ihnen ihre Zeit viel zu schade.

Doch zum wahren Kundenverstehender kann man nur werden, wenn man rausgeht zum Kunden und dessen Lage hautnah durchlebt. So hat ein Hersteller von Inkontinenzprodukten seine Manager angewiesen, eine Woche lang rund um die Uhr Erwachsenenwindeln zu tragen - und diese auch zu verwenden. Danach fielen Entscheidungen nicht länger theoretisch-zahlenbasiert, sondern praktisch-erprobt. Und das Ergebnis? Ein voller Erfolg.



Fachartikel von Anne M. Schüller - Expertin für eine kundenfokussierte Unternehmensführung

Das Buch zum Thema



Anne M. Schüller, Alex T. Steffen
**Die Orbit-Organisation
In 9 Schritten zum Unternehmensmodell
für die digitale Zukunft**
Gabal Verlag 2019, 312 Seiten
ISBN: 978-3869368993
Finalist beim International Book Award 2019

Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und die kundenfokussierte Unternehmenstransformation. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017/2018 und von XING zum XING Spitzenwriter 2018 gekürt. 2019 erhielt sie den Best Business Book Award. Ihr Buch „Die Orbit-Organisation“ war zudem Finalist beim International Book Award 2019. Damit gehört sie zu den wichtigsten Business-Influencern. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus. Weitere Infos und Kontakt: www.anneschueler.de

© 2019 Anne Schüller Management Consulting, München, www.anneschueler.de.
Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, www.anneschueler.de) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueler.de.