



Stichwort Kennzahlen Es ist wieder so weit. Budgetierungsprozesse und Planungsexzesse, durch die für die nächsten Wochen die halbe Firma in Lähmung verfällt, sind wieder dran. Und was macht ein braver Manager dann im nächsten Jahr? Er folgt nicht der Wirklichkeit, sondern dem Plan. „Das ist absurd“, sagt Managementdenkerin Anne M. Schüller.

ZAHLEN SALT



© Panthemedialia.net/Kořil Cherezo

ANNE M. SCHUELLER

Eigentlich sollte man es Luxus nennen. Im Online-Marketing kann einfach *alles* gemessen werden. Und eine ungeheure Menge an Kennzahlen wartet auf Abruf. Das lässt viele Marketiers zu Datenjunkies mutieren. Die Folge: Anstatt sich um die strategische Ausrichtung am Markt zu bemühen, verzetteln sich die Marketingleute im Micromanagement. Doch Big Data, also die Echtzeitverarbeitung großer Datenmengen für analytische Zwecke, erfordert nicht nur ein Heer an Servern und IT-Kompetenz, sondern vor allem Big Brain, eine intelligente Herangehensweise. Übrigens sind nicht nur die Marketingleute von der Zahlenseuche befallen, vor dem Kennziffernjoch ist *niemand* gefeit.

Selbst die Mitarbeiterperformance wird nun über Dashboards und Cockpits gesteuert, so als ob Menschen Maschinen wären, bei denen man die Anzahl der Umdrehungen misst. Bisweilen kommt mir das wie ein Beschäftigungsprogramm für Sozialanalphabeten vor. Denn solange man mit Zahlenkläuberei und Ratespielen zugange ist, muss man sich nicht mit den Menschen befassen.

Dennoch ist ein Zuviel an Daten heute die Norm. *Zahlenautismus* ist eine bedrohliche Folgegefahr. „Es wird immer leichter, an Informationen zu gelangen, aber es wird immer schwieriger, in der wachsenden Flut der Informationen sicher zu navigieren“, schreibt Axel Gloger in seinem Buch „Über Morgen“. Und Trendforscher Peter Wippermann warnt: „Big Data ist nicht nur eine technologische, sondern auch eine kulturelle Herausforderung. Denn Daten sind noch kein Wissen.“

Die richtigen Fragen

Erst wenn die richtigen Fragen gestellt und die richtigen *Verknüpfungen* installiert werden, sagt Wippermann weiter, entstehen aus Daten vorteilhafte Erkenntnisse. Oft genug wird übersehen, dass das eigentlich Wichtige nicht in

Zahlenkolonnen passiert, sondern an den *Touchpoints* zwischen Mitarbeitern, Unternehmen und Kunden. Wer indes auf (Zahlen-)Friedhöfen sucht, der wird nur Leichen finden. Und die Krux dabei ist vor allem auch die: Zahlen sagen niemals die Wahrheit. Erstens können die Ergebnisse immer nur so gut sein wie das Ausgangsmaterial; GIGO (Garbage In, Garbage Out) nennt man dieses Prinzip.

Und zweitens sind Zahlen immer auch das Resultat von Abteilungszielen, persönlichen Interessen und eigennütigen Motivationen. Ergo: Die Zahl unterm Strich, die der CEO am Ende verlangt und die nach Möglichkeit zweistellig sein sollte, ist garantiert falsch.

Die Legende vom Last Click

Ein Beispiel gefällig? Im Online-Marketing verlassen sich viele Marken immer noch auf die Methode des „Last Click“, die willkürlich festgelegt, dass der letzte vom Kunden angesteuerte Kontaktpunkt der Hauptauslöser für die Kaufentscheidung sei. Ihm wird 100 Prozent des Konversionswertes zugewiesen. Doch die meisten Online-Interaktionen verlaufen über *mehrere* Touchpoints.

Und bei allem gesunden Menschenverstand sollte man ja eigentlich wissen wollen, welcher Touchpoint tatsächlich für den jeweiligen Kauf den Ausschlag gab, um daraus passende Maßnahmen ableiten zu können. Last Click ist also eine unzulängliche Attributionemethode. Dennoch wird sie unbesehen weiterverwendet, nämlich, weil das Reporting so einfach ist.

Das Kennzahlen-Joch ...

... ist eines, dem keiner entkommt. Natürlich sind Kennzahlen wichtig. Und Messbarkeit hilft, die Spreu vom Weizen zu trennen. Doch die Zahlenhörigkeit vieler Führungsgremien ist geradezu abstrus. Erschreckend oft wird ganz fanatisch das Falsche getan, Hauptsache, es kann gemessen werden. Auch die Schwerpunkte

ANNE M. SCHUELLER ist Managementdenkerin, Keynote-Speakerin, Bestsellerautorin und Businesscoach www.touchpoint-management.de



© A. Schueller

„

Zahlen sagen niemals die Wahrheit. Erstens können die Ergebnisse immer nur so gut sein wie das Ausgangsmaterial; GIGO (Garbage In, Garbage Out) nennt man dieses Prinzip. Und zweitens sind Zahlen immer auch das Resultat von Abteilungszielen, persönlichen Interessen und eigennütigen Motivationen.“

sind vielfach irrig gesetzt. Meist liegen sie auf Quantität statt auf Qualität, auf harten statt auf wei-

chen Faktoren und auf Kurzfristdenke statt Nachhaltigkeit. Doch: Wer lange Strecken laufen will, braucht geduldiges Geld.

Zudem bauen die Managementinformationssysteme eine Scheinwelt aus willkürlich festgelegten Quartalen auf, die in den abgeschirmten Zentren der Macht für die Realität gehalten wird. „Aber hier steht es doch schwarz auf weiß in unserem Businessplan“, rufen mir die Eliten zu, wenn ich an ihrem Zahlenwerk zweifle. „Wir rechnen mit einem Umsatzplus von 20 Prozent in den nächsten zwei Jahren.“

Unternehmenscoach Roswitha van der Markt bestätigt: „In vielen Beratungsgesprächen musste ich feststellen, dass Businesspläne als Garantien für Geschäftserfolg angesehen werden, anstatt als Vision einer zukünftig möglichen Entwicklung.“ So wird, eingelullt in Wunschdenken, Großmannstun und genehme Prognosen, nicht selten die Zukunft eines ganzen Unternehmens aufs Spiel gesetzt.

Wenn man also die Computer schon rechnen lässt, dann doch bitte auch einmal dieses: Der Budgetprozess und die ganze Kontrolle, welchen Return on Investment bringt das eigentlich? Und die Opportunitätskosten, also all die Aufmerksamkeit, die man den Mitarbeitern und Kunden nicht schenken kann, während man in der Welt der Daten versinkt, wie hoch sind eigentlich die?

Und schließlich kann man auch mal die ganz große Frage stellen: Wenn das Management ein Drittel aller Kosten im Unternehmen verursacht, die Hälfte der Zeit mit sich selbst beschäftigt ist und hauptsächlich Bürokratie produziert, auf wie viel summiert sich denn das?

Zahlenfixiertheit ...

... öffnet die Chancen für Lug und Trug. Schauen wir ferner auf die Zeitverschwendung, die aus der Präsenzpfligt beim Zahlenbegaffen erwächst. Auf Sitzungen und Konferenzen entrollt sich das immer gleiche Ritual: Als Erstes

präsentiert die Geschäftsleitung Ergebnisziffern – auf Folien, die ab der dritten Reihe niemand mehr lesen kann. Egal! Sich mit sich selbst beschäftigen, steht auf dem Programm, im wahrsten Sinne des Wortes. Während nämlich vorn einer mit der Leinwand spricht, wird im Publikum fleißig mit Handys hantiert.

Werden dann die Budgets für die Zukunft verkündet, überlegt sich jeder vor allem, welche (schmutzigen) Tricks wieder mal nötig sind, um die Planzahlen zu sichern. Und jeden Freitag ist dann Märchenstunde. Der Wochenbericht muss geschrieben werden. Am Ende honorieren die Unternehmen nicht maximale Machbarkeiten, sondern List, Lug und Trug. Das Schlimmste dabei: Jeder *weiß* von diesem gefährlichen Spiel – und alle machen es bedenkenlos mit.

Die größten Chancen ...

... liegen *jenseits* der Pläne. Planungssicherheit ist ein Widerspruch in sich. Was den Unternehmen heute im Markt begegnet, ist permanente Vorläufigkeit. Die einzige Gewissheit ist die, dass Plan und Wirklichkeit bereits am zweiten Tag des neuen Geschäftsjahrs auseinanderdriften. Und was macht ein braver Manager dann?

Er folgt nicht der Wirklichkeit, sondern den Zielen in seinem Plan. Und am Ende des Folgejahres streicht er dann fette Prämien ein, wenn er punktgenau seine Ziele erreicht; Manipulationen, um dies zu schaffen, sind dabei die Regel. Das ist absurd!

Und es ist gefährlich. Denn heutzutage können „Schwarze Schwäne“ (© Nassim Nicholas Taleb), also höchst unwahrscheinliche Ereignisse, an jeder Ecke lauern. Dafür sollten Wenn-dann-Szenarien, flexible Ziele und Optionen für verschiedene Zukünfte auf Abruf in der Schublade liegen. Denn Schwarze Schwäne warten nicht auf Budgetierungstermine. Und „Weiße Schwäne“ schon gar nicht. Ergo: Manager laufen besser den Kunden hinterher, statt ihrem Plan.