

Keine Chance den Zahlen

Ein Essay von Anne M. Schüller

Wer blindlings Kennziffern und Zahlenkolonnen folgt, verliert oft die eigentlichen Unternehmensziele aus den Augen und kommt zu falschen Ergebnissen.

Es ist wieder so weit: Budgetierungsprozesse und Planungsexzesse, durch die Firmen für Wochen in Lähmungszustände verfallen, stehen wieder auf dem Plan. Doch nicht nur die Marketingleute sind 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 Zahlenklauberei und Ratespielen zugange ist, muss man sich nicht mit den Menschen befassen. Jedoch 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. Erst wenn die richtigen Fragen gestellt und die richtigen Verknüpfungen installiert werden, entstehen aus Daten vorteilhafte Erkenntnisse.“

Oft genug wird auch übersehen, dass das eigentlich Wichtige nicht in Zahlenkolonnen steht, sondern an den Touchpoints zwischen Mitarbeitern, Unternehmen und Kunden geschieht. Wer indes auf (Zahlen-)Friedhöfen sucht, der wird nur Leichen finden. Und die Krux dabei ist vor allem: 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. Zweitens sind Zahlen immer das Resultat von Abteilungszielen, persönlichen Interessen und eigennützigen Motiven. Ergo: Die Zahl unterm Strich, die der CEO am Ende verlangt und die nach Möglichkeit zweistellig sein sollte, ist garantiert falsch. Ein Beispiel gefällig? Im Onlinemarketing verlassen sich viele Marken immer noch auf die Methode des „Last Click“, die willkürlich festlegt, dass der letzte vom Kunden angesteuerte Kontaktpunkt der Hauptauslöser für die Kaufentscheidung sei. Ihm werden 100 Prozent des Konversionswertes zugewiesen. Doch die meisten Onlineinteraktionen verlaufen über mehrere Touchpoints. Und dank dem gesunden Menschenverstand sollte man ja wissen wollen, welcher Touchpoint tatsächlich für den jeweiligen Kauf den Ausschlag gab, um daraus passende Maßnahmen ableiten zu können. „Last Click“



»Das wirklich Wichtige passiert nicht in Zahlenkolonnen, sondern an den Touchpoints zwischen Mitarbeitern, Unternehmen und Kunden.«

Autorin Anne M. Schüller sieht den Zahlenautismus als Bedrohung für Manager, Mitarbeiter, Produkt und Kunde



Messbarkeit ist für die Planung wichtig, doch sobald Manager in ihr Zahlenmeer, ihre Businesspläne und Unternehmensstrategien eintauchen, vergessen sie oft Mitarbeiter und Kunden.

ist also eine unzulängliche Attributionsmethode. Dennoch wird sie unbesehen weiterverwendet, weil das Reporting so einfach ist.

Natürlich sind Kennzahlen wichtig. 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 Schwerpunkte sind vielfach irrig gesetzt. Meist liegen sie auf Quantität statt auf Qualität, auf harten statt auf weichen Faktoren und auf Kurzfristen denke 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 muss ich feststellen, dass Businesspläne als Garantien für Geschäftserfolg angesehen werden anstatt als Vision einer zukünftig möglichen Entwicklung.“ So wird, da die Verantwortlichen eingelullt sind 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 dies: Welchen Return on Investment bringt eigentlich das ganze Durchrechnen? Und die Opportunitätskosten, also all die Aufmerksamkeit, die man 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 dies?



Autorin Anne M. Schüller erklärt, wie sich unser Kaufverhalten durch das Social Web verändert hat.

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 vorne 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.

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 dem Plan. Das ist absurd!

Heutzutage können „Schwarze Schwäne“ (Nassim Nicholas Taleb), also höchst unwahrscheinliche Ereignisse, an jeder Ecke lauern. Dafür sollten Wenn-dann-Szenarios, 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. ←

AUTORIN

Anne M. Schüller ist Managementdenkerin, Keynote-Speaker, mehrfache Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint-Management.