

Kennzahlen-Management

„Hauptsache, wir haben die Zahlen!“

Kennzahlen legitimieren und sie dienen als Entscheidungsgrundlage. Dabei scheinen sich viele Führungskräfte gar nicht darüber im Klaren zu sein, dass nahezu jede Kennzahl, mit der sie hantieren, vielleicht nur ein bisschen richtig ist. „Doch vor allem ist sie falsch“, meint unsere Gastautorin Anne M. Schüller, „und das führt zwangsläufig auch zu falschen Entscheidungen.“ Wie Sie den Weg aus diesem Hamsterrad finden, lesen Sie hier.



» Es war erst vor ein paar Tagen: Ich möchte mit jemandem aus der Zentrale eines größeren Unternehmens sprechen, habe aber seine Durchwahl grad nicht zur Hand. Also ab auf die Website. Mit Anrufern will man dort aber anscheinend nichts zu tun haben, denn, wie so oft: Eine Telefonnummer finde ich nur im Impressum. Ich wähle die Nummer und es begrüßt mich ein Voice-Bot mit seinem Auswahlprogramm. Mein – nicht einmal sehr besonderer – Wunsch ist natürlich mal wieder nicht dabei. Ich drücke also notgedrungen die 1 – und lande im Call Center. Mein Gegenüber am anderen Ende der Leitung will mir sofort etwas verkaufen, aber weiterverbinden kann es mich nicht.

„Es müsste aber doch möglich sein, ...“, beginne ich ganz zaghaft, doch ich werde erbarmungslos aus der Leitung geschmissen. Und nun? Tritt der Zufriedenheits-Bot in Aktion! Nur vier kurze, schnelle Fragen, säuselt er, müsse ich bitte beantworten und diese nach dem Schulnotenprinzip zwischen 1 (sehr gut) und 6 (ungenügend) wichten. Ich gebe natürlich viermal die Note 6 und trotzdem bedankt sich der Bot überschwänglich und versichert mir herzlich, wie sehr ich dem Unternehmen geholfen habe. Geholfen? Ich gab in allem die schlechteste Note, doch niemand will wissen, warum eigentlich. „Hauptsache, wir haben die Zahlen“, heißt es dann oft.

Zahlensammeln: oft reiner Selbstzweck – ohne Erkenntnisgewinn

Echt jetzt? Das Unternehmen will keine Gründe, sondern nur Zahlen? Da wird eine riesige Maschinerie aufgesetzt und in Gang gehalten, die enorme Kosten verursacht, doch keinerlei Wertschöpfung bringt. Keine Painpoints werden gesucht

und gefunden, die sich beheben ließen, keine Stärken herausgefiltert, die man weiter ausbauen könnte, niente, nada, nichts. Nur Zahlen werden gesammelt, die in irgendwelche Statistiken eingepflegt werden, um sie an jemanden zu reporten, der sie nicht mal liest. „Das sind doch alles kluge Leute in den Führungsetagen“, sollte man meinen, „wieso machen die das?“

„Wegen der Vergleichbarkeit“, ruft man mir als Antwort zu. Vergleichbarkeit? Was

mauern. Natürlich ist Messbarkeit unerlässlich, um die Spreu vom Weizen zu trennen. Daten sind also genauso wie KPIs überaus wichtig. Nur darf man sie nicht für den Stein der Weisen halten und ihnen blind vertrauen.

Eine Generalinventur wäre oft überfällig. Was muss unbedingt bleiben? Und was kann alles weg? Weniger Kennzahlenhype und halb so viele Reportings bringen – nicht nur im Call Center, sondern überall im Unternehmen – doppelt

„Durch eine geeignete Interpretation der Ergebniszahlen

lässt sich fast jedes genehme Resultat herausdestillieren,

und was nicht passt oder der eigenen Position widerspricht,

wird einfach verschwiegen.“

soll das bringen? Man weiß zwar dann, dass man besser oder schlechter wurde, hat aber nicht die geringste Ahnung, warum das so ist. Was kann das nicht alles bedeuten, wenn der Befragte eine 1 gibt? Oder im schlimmsten Fall überall eine 6? Die Zahl ist zwar da, doch sie verrät rein gar nichts dazu, was dringendst besser gemacht werden müsste. So werden Optimierungsprogramme zum reinen Ratespiel. Das ist doch absurd!

Kennzahlengier? Durch Wiegen allein wird kein Schwein fett

Eine Menge Kennzahlen mögen zwar interessant sein, doch echte Erkenntnisse bringen sie nicht. Vieles ist Rechtfertigungs- und Selbstbeschäftigungsbürokratie – also eine Riesenverschwendung an Geld, Zeit und Ressourcen, um die Wichtigkeit der eigenen Abteilung zu unter-

so viel Zeit für die Kunden. Das Wichtigste im Kundenbeziehungsmanagement sind nicht Daten, sondern es ist der Mensch. Zahlenverständnis muss sich mit sozialer Intelligenz und ganz viel gesundem Menschenverstand paaren. Doch die meisten Manager kennen ihre Kunden nur noch von Charts und auf dem Papier. Endlos brüten sie über Daten und bezeichnen das als Customer Insights. Real sind ihnen „die Kunden“ jedoch noch nie begegnet.

Den Datensalat, der auf ihren Dashboards erscheint, halten sie für die ganze Wahrheit. Doch das Kaufverhalten der Konsumenten 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 ein Individuum denkt, sagt, kauft und tut,

ZAHLN! DATEN! FAKTEN?



Zahlen sagen meist nicht die Wahrheit.

Denn:

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

BUCH-TIPP

Marketing-Automation

Die Digitalisierung, das Internet und Social Media-Plattformen haben das Suchverhalten und die Entscheidungsprozesse der Kunden drastisch verändert. Ob im Business- oder im Endkundengeschäft: Die Menschen kaufen heute anders. Das Buch enthüllt die hier liegenden Chancen für die Neukundengewinnung und das Bestandskundengeschäft. Durch das Zusammenspiel automatisierter Prozesse und persönlicher Expertise werden dauerhafte Geschäftsbeziehungen aufgebaut, profitable Mehrumsätze generiert und neue Kunden gewonnen. Das Buch richtet sich an alle, die ihre Erträge mithilfe von Marketing-Automation steigern wollen, und gibt frische Impulse für eine deutlich verbesserte Lead-Entwicklung, für Neu- und Bestandskundenmanagement, Cross- und Up-Selling, B- und C-Kunden-Betreuung sowie Empfehlungsmarketing und Kundenrückgewinnung.

„Marketing-Automation: Neukundengewinnung, Up-Selling, Cross-Selling, Bestandskunden-Management: Mehr Umsatz mit der Wasserlochstrategie“ von Anne M. Schüller und Norbert Schuster, Haufe Verlag 2022, 2. Auflage, ISBN: 978-3648164631, 264 Seiten, Taschenbuch 44,95 Euro (Kindle-Version 43,99 Euro)



Bots bekommt man selbst in hoher Stückzahl für ein paar Hundert Euro. Manche heuern ganze Botnetze an, um auf Online-Anzeigen zu klicken, was bedeutet: bessere Optik, höhere Kosten, doch keine Käufe.

Durch eine entsprechende Zahlenauswahl lässt sich jedes Ergebnis rein optisch verbessern. So wird der Umsatz im Onlinemarketing meist vor Retouren ausgewiesen, obwohl diese teils bis zu 40 Prozent betragen. Über eine geeignete Auswahl der Fragen, der Befragten und/oder der Befragungszeitpunkte kann man einen erwünschten Erfolg vorkonstruieren. Und durch eine geeignete Interpretation der Ergebniszahlen lässt sich fast jedes genehme Resultat herausdestillieren. Was nicht passt oder der eigenen Position widerspricht, wird einfach verschwiegen.

Als Ergebnis aus Unvollständigkeit, Eingabefehlern und Betrug ist bei genauer Betrachtung nahezu jede ermittelte Kennzahl ein bisschen richtig, aber hauptsächlich falsch. Die große Gefahr: Zahlen

den Cookies und Crawlern verborgen. Wo darüber hinaus nur Kennzahlen zählen, bleibt die Menschlichkeit auf der Strecke. Datenmanie tötet Empathie. Wer auf Zahlen fixiert ist, denkt nur noch in Zahlenkategorien.

Unsaubere Kennzahlen sind gefährlich wie Irrlichter im Moor

Schon mancher hat sich im Zahlenrausch böse verirrt. So ist vielerorts nicht mal bekannt, auf welcher Basis Algorithmen ihre Entscheidungen treffen und wie sie zu ihren Ergebnissen kommen. Sie sind eine Blackbox, in die man nicht eingreifen kann. Egal! Ungeprüft nimmt man ihren Output für bare Münze. Dabei schaffen Algorithmen oft ein fragwürdiges und meist ein unvollständiges Bild. Unser Online-Verhalten erfassen sie ziemlich bruchstückhaft. Unser Offline-Verhalten erfassen sie gar nicht. Und was sie lernen, stammt von ebenso fehlerhaften Vergangenheitsdaten.

Doch solche Bruchstücke der Wirklichkeit halten Kennzahlengläubige für die vollständige Wahrheit. Was sich nicht messen lässt, wird schlichtweg negiert, so, als ob es nicht existiert. Zum Beispiel werden Online-Formulare von vielen Usern absichtlich falsch ausgefüllt. Bei Online-Befragungen wird aus Bequemlichkeit meist der oberste Punkt angeklickt. Das so entstandene Falsche fließt dann in Berechnungen ein, die zu falschen Schlüssen und in der Folge zu falschen Aktionen führen. Oder es wird gezielt manipuliert oder getrickst, indem der Befragte das erwünschte Ergebnis an die oberste Stelle der Antwortoptionen rückt.

Getürkte Zahlen können zu krassen Fehlentscheidungen führen

Wo kommt die Fixierung auf Zahlen eigentlich her? Sie gibt Managern die Illusion der Kontrolle. So werden massenhaft

„Es werden Zahlen gesammelt, die in irgendwelche Statistiken eingepflegt werden, um sie an jemanden zu reporten, der sie nicht mal liest.“

Reportings, Statistiken und Indikatoren erstellt, die keinerlei Mehrwert bringen. Zudem lässt man sich von getürkten Metriken blenden. Pure Reichweite scheint den zähwütigen Managern oft der wichtigste Faktor zu sein. So wird man zur leichten Beute all derer, die aus Eigennutz tricksen und manipulieren. Likes, Follower und Bewertungen aus der Feder von

legitimieren. Selbst dann, wenn sie (wesentlich oder auch aus Unkenntnis) falsch sind, dienen sie als Entscheidungsgrundlage. Also: Kennzahlengestützt – mit Obacht natürlich unbedingt ja. Blauäugig kennzahlengetrieben – damit macht man wohl besser Schluss.

Anne M. Schüller

**AUTORIN****Anne M. Schüller**

ist Managementdenkerin, Keynote-Speakerin, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenorientierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zur Spitzenwriterin 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus.

Management Consulting

Harthäuser Straße 54, 81545 München

LinkedIn: <https://tinyurl.com/AnScLinkedIn>, Xing: <https://tinyurl.com/AnScXing>

Mail: info@anneschueller.de, Web: www.anneschueller.de