

„Hauptsache, wir haben die Zahlen“

Viele Unternehmen scheinen sich beim Sammeln von Kennzahlen nicht darüber im Klaren zu sein, dass nahezu jede Zahl, mit der sie hantieren, vielleicht ein bisschen richtig, doch häufig falsch ist. Das kann zwangsläufig zu falschen Entscheidungen im Vertrieb führen.

Neulich beim Autohändler bei der Unterschrift unter den neuen Leasingvertrag. „Sie wissen ja“, raunt der Verkäufer betreten, „in ein paar Tagen kommt wieder diese Befragung. Bitte nennen Sie als Antwort überall ‚ganz ausgezeichnet‘.“ Es ist ihm sichtlich peinlich, so betteln zu müssen, doch er hat keine Wahl. Ein Teil seines Verkäufergehalts hängt von solchen Bewertungen ab. Zu was so etwas führt? Jeder konzentriert sich nur noch auf das, was gute Prämien und erste Plätze im Ranking bringt. Oft bekommt der Kunde dafür sogar etwas geschenkt, also Geld für gute Noten. Das Ende vom Lied: Wer am besten manipuliert, wird am Jahresende auf großer Bühne beklatscht. Auch wenn es hierdurch zu verfälschten Werten kommt, lautet der Tenor oft: „Hauptsache, wir haben die Zahlen.“

Wirklich? Da wird eine riesige Maschinerie aufgesetzt und in Gang gehalten, die enorme Kosten verursacht, doch keine fundierten Erkenntnisse bringt. Keine Painpoints werden gesucht und gefunden, die sich beheben ließen, keine Stärken herausgefiltert, die man stärken könnte. Stattdessen werden häufig nur Zahlen gesammelt, die in Statistiken eingepflegt werden, um sie an jemanden zu berichten, der sie nicht ein-

mal liest. Dabei sitzen doch kluge Leute in den Führungsetagen, sollte man meinen. Doch das Motto müsste lauten: besser wenige richtige Zahlen als viele falsche.

Kennzahlen als Blackbox nicht blind vertrauen

Eine Menge Kennzahlen mögen zwar interessant sein, doch Erkenntnisse bringen sie nicht. Vieles ist häufig eher Rechtfertigungs- und Selbstbeschäftigungsbürokratie im Vertrieb – also eine Verschwendung an Geld, Zeit und Ressourcen, um die Wichtigkeit der eigenen Abteilung zu untermauern. Natürlich ist Messbarkeit unerlässlich, um die Spreu vom Weizen zu trennen. Daten sind 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, was kann weg? Die Gleichung ist einfach: Weniger Kennzahlenhype und halb so viele Reportings bringen überall im Unternehmen doppelt 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 gesundem Menschenverstand paaren. Doch die meisten Vertriebsmanager kennen ihre Kunden nur noch auf dem Papier. Real sind sie ihnen noch nie begegnet. Den Datensalat, der auf ihren Dashboards erscheint, halten sie für die ganze Wahrheit. Wer aber rein auf Zahlen fixiert ist, denkt nur noch in Zahlenkategorien. Datenmanie tötet Empathie.

Im Zahlenrausch kann man sich auch verirren. 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. Ungeprüft nimmt man ihren Output für bare Münze. Dabei schaffen Algorithmen oft ein fragwürdiges und meist

Kompakt

- Die finale Ausbeute ist immer nur so gut, wie das eingefütterte Ausgangsmaterial. „GIGO“ (Garbage in, Garbage out) heißt dieses Prinzip in der Informatik.
- Wunschdenken, interessengeleitete Fragestellungen und Abfragezeitpunkte oder andere Manipulationen können zu verfälschten Messergebnissen führen.
- Zahlen sind unter anderem oft das Resultat bonifizierter Abteilungsziele oder persönlicher Interessen.

ein unvollständiges Bild. Unser Online-Verhalten erfassen sie ziemlich bruchstückhaft. Unser Offline-Verhalten erfassen sie gar nicht. Und was sie lernen, stammt häufiger von ebenso fehlerhaften Vergangenheitsdaten.

Verfälschte Zahlen können Fehlentscheidungen triggern

Woher kommt die Fixierung auf Zahlen? Sie gibt Managern die Illusion der Kontrolle. So wird eine Vielzahl an Auswertungen, Statistiken und Indikatoren erstellt, die manches Mal keinerlei Mehrwert bringen. Zudem lässt man sich leicht von verfälschten Metriken blenden. Reichweite scheint für zahlenorientierte Manager oft der wichtigste Faktor zu sein. Likes, Follower und Bewertungen aus der Feder von Bots bekommt man selbst in hoher Stückzahl für ein paar hundert Euro. Manche Unternehmen beschäftigen ganze Botnetze, um auf Online-Anzeigen zu klicken, was bedeutet: bessere Optik, höhere Kosten, doch keine Käufe.

Durch eine entsprechende Zahlenauswahl lässt sich jedes Ergebnis verbessern. So wird der Umsatz im Onlinemarketing beispielsweise meist vor Retouren ausgewiesen, obwohl diese teils bis zu 40 Prozent betragen. Über eine geeignete Auswahl der Fragen, der Befragten oder der Befragungszeitpunkte kann man einen erwünschten Erfolg vorkonstruieren. Und durch eine entsprechende Interpretation der Ergebniszahlen lässt sich fast jedes passende Resultat herausdestillieren. Was nicht passt oder der eigenen Position widerspricht, wird verschwiegen. Als Ergebnis daraus ist bei genauer Betrachtung nahezu jede ermittelte Kennzahl ein bisschen richtig, aber hauptsächlich falsch. Die große Gefahr: Zahlen legitimieren Entscheidungen. Selbst dann, wenn sie falsch sind, dienen sie als Grundlage. Kennzahlen-gestützt zu arbeiten ist mit Bedacht natürlich sinnvoll. Doch blauäugig rein kennzahlengetrieben zu agieren, damit sollten Unternehmen besser Schluss machen. ■



Autorin

Anne M. Schüller

ist Managementdenkerin, Keynote-Speakerin, mehrfach ausgezeichnete Bestsellerautorin und Businesscoach (www.anneschueller.de) in München. Die Diplom-Betriebswirtin wurde 2015 für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Customer Touchpoint Manager aus.
E-Mail: info@anneschueller.de

Kennzahlen



Kühnapfel, J. B.: Tücken von Kennzahlen und Kennzahlensystemen, in: Kühnapfel, J. B.: Vertriebskennzahlen, Wiesbaden 2021, <https://sn.pub/fe4ZJz>

Grimm, R., Tubbesing, F.: Mit klaren Kennzahlen den Geschäftserfolg verbessern, in: Sales Excellence Nr. 6/2021, Wiesbaden 2021, <https://sn.pub/cCoJ6i>

Weitere Digitaltipps

Links

- Die wichtigsten KPIs
<https://sn.pub/tJJR6o>

Glossar

- Vertriebskennzahlen
<https://sn.pub/p0WUFx>