

# Ein digitaler Spürhund entdeckt zentrale Erfolgstreiber

Von Dr. Frank Buckler



## Dr. Frank Buckler

ist Inhaber von NEUSREL Causal Analytics und Spezialist für das Aufdecken von Management-Erfolgsfaktoren. Er studierte Elektrotechnik und Betriebswirtschaftslehre und promovierte im Bereich Marketingforschung. Danach war er als Managementberater bei Simon, Kucher & Partners sowie als Mitgeschäftsführender Partner im Strategy & Marketing Institute tätig. Im Jahr 2005 übernahm er Linienverantwortung als Marketing & Sales Manager bei Greif Inc., dem Weltmarktführer für Industrieverpackungen.

Er hat die Kausalanalysemethode NEUSREL ([www.neusrel.de](http://www.neusrel.de)) entwickelt, die die Anwendungshindernisse herkömmlicher Verfahren überwindet und einen Paradigmenwechsel im evidenzbasierten Management ermöglicht. Dr. Frank Buckler wurde 1973 an der Elbe geboren und lebt heute mit seiner Frau Viktoria in Köln am Rhein.

**M**anagement-Entscheidungen werden aufgrund von – hoffentlich – fundiertem Wissen getroffen. Doch wo kommt das Wissen her, wie ist es erworben worden? Ist es wirklich fundiert? Ist es richtig? Wege zu fundiertem Wissen sind „Autobahnen“ zum Unternehmenserfolg.

## Der Erfolg hat viele Väter – doch wer sind die wahren Erzeuger?

Neulich zappe ich durch das abendliche TV-Programm und bleibe bei der Sendung mit der Maus für Erwachsene, die unter dem Namen „Galileo“ firmiert, hängen. Es geht um Kaffee und das „Allgemeinwissen“, das mir meine Mutter immer wieder mit auf den Weg gibt: „Kaffee wirkt entwässernd und trocknet aus!“ Tatsächlich wirkt ein Stoff im Kaffee etwas entwässernd. Dieser Effekt ist jedoch minimal. Zudem besteht ja eine Tasse Kaffee vor allem aus Wasser. Diese Wassermenge überkompensiert bei Weitem

den Wasserverlust, der durch die Kaffeepartikel ausgelöst wird. Kaum wirken zwei Ursachen auf unseren Wasserhaushalt – schon kommen wir gedanklich durcheinander. Witzig: Ich hatte meiner Mutter geglaubt. Warum eigentlich? Ich habe doch schon tausende Male Kaffee getrunken und damit meine private Validierungsstudie durchgeführt. Mir war es nicht aufgefallen. Tatsächlich entwässert Kaffee nicht. Ist es nicht seltsam, dass relativ einfach zu entlarvendes falsches Wissen von uns im Alltag nicht erkannt wird? Zum Glück passiert das ja nur im Privatleben – im Geschäftsleben sind schließlich Profis am Werk. Oder?

Wenn „Profis“ auf die Suche nach Ursachen gehen, dann werden meist Zahlen verglichen. Worin unterscheiden sich Erfolgreiche von nicht Erfolgreichen? Korreliert die eine oder andere Eigenschaft mit dem Erfolg? Können wir so den Ursachen des Erfolgs wirklich auf den Grund gehen? Sicher kennen Sie auch die anschaulichen Bei-

spiele für mögliche Scheinkorrelationen: In Gebieten mit hoher Storchpopulation gibt es überdurchschnittlich viele Babys pro Einwohner. Diese Korrelation sagt jedoch nichts über Ursache und Wirkung aus, solange es andere denkbare Ursachen gibt. So ziehen bevorzugt junge Familien in die ländlichen Speckgürtel und steigern die Babyquote – dort, wo die Störche wohnen.

Als Unternehmensberater war ich in einem Projekt bei einer großen deutschen Regionalbank engagiert. Es ging darum, aus den Kundendaten Erkenntnisse zu gewinnen und daraus Strategien zur Kundenbindung, zum Churn-Management und zur Steigerung des Cross-Selling abzuleiten. Als „bewährtes“ Vorgehen zur Identifikation von Cross-Selling-Potenzialen galt bislang, Kunden mit erhöhtem Kontostand auf Kredite anzusprechen, weil man eine starke Korrelation zur Kreditkaufwahrscheinlichkeit festgestellt hatte, d. h. Kunden mit hohem Kontostand hatten deutlich häufiger einen Privatkredit. Eine Treiberanalyse mit multivariaten Analyseverfahren ergab jedoch eine Überraschung. Die Analyse sagte, dass der Kontostand einen negativen (!) Einfluss auf die Kreditwahr-

*»Herkömmliche Multivariate Analyseverfahren sind nicht auf die Anforderungen von Management-Aufgabenstellungen ausgerichtet.«*

scheinlichkeit hatte. Wir waren verwundert. Können wir der Methode trauen? Eine intensivere Betrachtung der Ergebnisse zeigte, dass insbesondere der Bonitätsstatus der Person einen positiven Einfluss auf die Kreditwahrscheinlichkeit hatte. Da machte es bei uns Klick. Logisch: Kredite bekommen Leute mit hoher Bonität. Diese Solvenz bekomme ich, wenn ich vermögend bin. Gleichzeitig brauche ich jedoch tendenziell keinen Kredit, wenn ich noch genügend liquide Mittel besitze. Wir konnten also zeigen, dass die bisherige Targeting-Methode nicht nur ineffektiv, sondern kontraproduktiv war.

Später, in meiner Zeit als Sales & Marketing Manager eines Industrieunternehmens, liefen mir weitere dieser Mythen über den Weg. Ich war erst ein paar Wochen an Bord und hörte immer wieder: „Die Kunden im Pharmabereich, die haben gute Preise. Da müssen wir mehr machen und expandieren.“ Eine kritische Prüfung der reichlich vorhandenen Transaktionsdaten brachte mich

zu einer anderen Hypothese. Ich stellte fest, dass die Pharmakunden eher kleine bis mittlere Mengen abnahmen. Im Vergleich zu anderen Kunden im Chemiebereich mit gleichen Abnahmemengen war im Preisniveau plötzlich kein Unterschied mehr feststellbar. Die Kollegen waren einer klassischen Scheinkorrelation aufgesessen. Das Preisniveau hatte nichts mit der Branche an sich zu tun, sondern war lediglich beeinflusst von der Tatsache, dass die Abnahmemengen in diesem Bereich klein waren.

All diese Beispiele haben eines gemeinsam: Es geht um Erfolgsgrößen, die viele sie beeinflussende Ursachen haben. Eine Analyse, die lediglich zwei Variablen betrachtet (wie Korrelationen oder Anteils-Vergleiche), kann also unmöglich den Effekt einer Ursache valide bestimmen.

Wie viele wichtige Erfolgstreiber hat die Unternehmensprofitabilität? Wie viele wichtige Stellhebel gibt es beim wirkungsvollen Verteilen eines Werbebudgets? Welche zentralen Treiber gibt es, um Kunden zu binden und zufriedener zu machen? Wie viele wichtige Erfolgstreiber beeinflussen die Kaufentscheidung Ihrer Kunden? Richtig, es sind immer viele Treiber, die zeitgleich am Werk sind. Wie managen Sie nun diese Erfolgstreiber? Woher wissen Sie, welche die wichtigen sind? Wie verteilt man effizient ein Werbebudget, wenn man nicht genau weiß, wie wirkungsvoll die einzelnen Kanäle sind? Ziel muss es doch immer sein, genau zu verstehen, welcher Erfolgsbeitrag von jeder einzelnen Erfolgsursache ausgeht. Mit herkömmlichen Methoden ist dies unmöglich. Eine Methode muss her, die zeitgleich alle Erfolgstreiber betrachtet und die hierfür ursächlichen Effekte je Treiber identifiziert.

Eine solche Methode ist das Experiment. Leider kommt sie allzu oft nicht in Frage, weil entweder zu viele mögliche Treiber untersucht werden müssten oder weil schlicht die Kosten für ein Experiment zu hoch wären.

Eine vergleichsweise preiswerte Alternative ist es, Erfahrungsdaten über mögliche Treiber- und Erfolgsgrößen zu sammeln und „digitale Spürhunde“ in diesen Daten nach den Ursachen suchen zu lassen. Diese „digitalen Spürhunde“ werden als Multivariate Analysemethoden bezeichnet. Die Multivariate Regressionsanalyse ist eine bekannte Variante. Ausschließlich mit Multivariaten Analysemethoden ist es möglich herauszufinden, welchen ursächlichen Beitrag der jeweilige Erfolgstreiber leistet. In einer Welt mit vielen Einflussgrößen ist sie der einzige Weg zu einer nützlichen empirischen Erkenntnis. Die Multivariaten Analysemethoden helfen uns herauszufinden, welche „Väter“ welchen Beitrag geleistet haben. Sie sind der einzige Weg, um das Zusammenspiel von Marketingkanälen zu optimieren und die Werbemillionen effektiver zu verplanen. Sie allein bieten die Möglichkeit, evidenzbasiert zu ermitteln, wo die zentralen Treiber des

ROI einer Geschäftseinheit liegen. Und sie sind der einzige Weg, um valide den Kauf-, Bleibe- und Wechselgründen von Kunden auf den Grund zu gehen. Das sind alle zentralen Fragen des Managements.

### Was „digitale Spürhunde“ können sollten

Es hat seine Gründe, warum Multivariate Analyseverfahren heute noch zu wenig im Management eingesetzt werden. Herkömmliche Multivariate Analyseverfahren sind nicht auf die Anforderungen von Management-Aufgabenstellungen ausgerichtet. Digitale Spürhunde sind hier nur dann nützlich, wenn sie auf folgende drei Probleme angemessene Antworten finden:

1. Fehlendes Wissen. Herkömmliche Analyseverfahren verlangen, dass der Anwender schon sehr viel über den Untersuchungsgegenstand weiß. Er muss wissen, welche Treiber wichtig sind. Er muss die Form des Zusammenhangs kennen und wissen, welche Treiber zueinander in Beziehung stehen und in welche Richtung sie wirken. Das alles ist in vielen Fällen kaum bekannt. Vielmehr will man genau dieses Wissen erst empirisch ermitteln.
2. Wenige Datensätze. Es gibt nie genug Daten – entweder weil Marktforschung nun mal Geld kostet, weil der Erfahrungszeitraum, über den man etwas wissen will, recht kurz ist oder weil es zum Beispiel nur 100 Kunden gibt, über die ich etwas lernen kann. Wenn mehrere Ursachen gleichzeitig wirken, brauche ich viele Erfahrungsdaten, damit die „Spürhunde“ auch etwas finden können. Innovative Techniken sind gefragt, um mit den wenigen vorhandenen Daten effektiv umzugehen.
3. Komplexe Realität. „Mehr“ ist nicht immer „besser“. In der Realität gibt es Sättigungseffekte und Schwellwerte. Auch bedingen sich Erfolgsursachen oft genug gegenseitig. Eine Pflanze wächst nur, wenn sie gleichzeitig Wasser und Sonne bekommt. Ohne Wasser hat die Sonne keinen Einfluss auf das Wachstum und das Überleben einer Pflanze. Herkömmliche Verfahren können diese Komplexität der Realität nicht empirisch aufdecken.

Wirklich brauchbar und nützlich wäre ein Multivariates Analyseverfahren, wenn es 1. mit dem Wissen auskommt, das vorhanden ist, und darüber hinaus neues Wissen in den Erfahrungsdaten entdeckt, 2. trotz weniger Datensätzen valide Ergebnisse produziert und 3. nichtlineare Zusammenhänge und Verbundeffekte realitätsgetreu entdecken kann. Eine solche Methode würde die Entdeckung bislang verborgener Erfolgshebel ermöglichen. Sie würde aufzeigen können, dass es eines Mindestmaßes an Werbung in einem Werbe-Kanal bedarf, oder zeigen, dass zufriedener Kunden ab einem bestimmten Punkt nicht

automatisch loyalere Kunden sind. Eine solche Methode könnte auch offenlegen, dass im Einzelhandel monetäre Kaufanreize nicht unabhängig von guter persönlicher Betreuung sind, sondern vielmehr komplementär wirken. Auch könnte eine solche Methode all dies nicht nur für das Gesamtunternehmen, sondern mit dem gleichen Datensatz zusätzlich separat für jedes Vertriebsgebiet ermitteln, da sie gut mit kleinen Stichproben umgehen kann. Eine solche Methode zu entwickeln war meine Mission, als ich mit meiner Dissertation begann. Daraus ist die NEUSREL-Methode entstanden, die sich seitdem vielfach praktisch bewährt und ständig fortentwickelt hat. NEUSREL greift auf künstliche neuronale Netze zurück. Dadurch ist Lernen ohne viel Vorwissen möglich, nichtlineare Zusammenhänge und Verbundeffekte können erkannt werden. Eine spezielle Visualisierungsmethode eliminiert die Blackbox neuronaler Netze und ermöglicht

*» Fachabteilungen und Manager müssen die Methode zwar nicht zwingend genau verstehen – die Ergebnisse und Implikationen aber schon. «*

es, komplexe Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erstmals verständlich darzustellen. Der Einsatz von weiteren spezifischen Methoden in NEUSREL ermöglicht es dem Verfahren, mit wenigen Datensätzen auszukommen.

Viele der Fachbegriffe sind für Manager „böhmische Dörfer“. Um die fachliche Prüfung der Methoden haben sich inzwischen glücklicherweise führende Wissenschaftler gekümmert. „Incredible. You are inventing a whole new methodology“, so einer der international führenden Forscher für Kausalanalysemethoden, Professor Edward E. Rigdon. „This innovation reinvents success driver research“, sagt Professor Thorsten Hennig-Thurau, der laut Handelsblatt-Ranking zu den Top 20 der besten deutschen Wirtschaftswissenschaftler gehört.

### Wie Sie NEUSREL für sich nutzbar machen

Nach einem Vortrag fragte mich kürzlich ein Zuhörer: „Muss ich jetzt ein paar Mathematiker einstellen?“. Dahinter stand die Befürchtung vieler Manager, dass neue Kompetenzen neue Leute erfordern und zusätzliche Overhead-Kosten entstehen. Ziel muss es aber sein, ohne

zusätzliche Gemeinkosten und ohne Bildung eines neuen „Silos“, wie einer Analyseabteilung auszukommen.

Und in der Tat ist dies weder nötig noch üblich. Gerade in der Anfangszeit ist in jedem Fall die enge Einbindung von Experten zu empfehlen. So wie Sie es mit SAP-Beratern, Personalrecruitern, Anwälten, Werbeagenturen oder Mediaplanungsagenturen auch tun. Warum also keine Ursachenanalysen-Agentur?

Sind die Analysen nicht doch zu kompliziert für die „internen Stakeholder“? Werden das die Entscheider im Unternehmen verstehen? Je komplexer die Analyseergebnisse, desto größer ist die Herausforderung, sie zu kommunizieren. Dagegen steht, dass es doch das Ziel sein sollte, bessere Entscheidungen zu treffen. Genau dafür werden elaboriertere Methoden benötigt. Die Darstellung und Kommunikation der Ergebnisse muss adressatenbezogen angepasst werden. Ich frage mich bei der Ergebnisaufbereitung immer: „Welche Detailinformationen sind wirklich entscheidungsrelevant, welche nicht?“. Und so gelingt es, die Dinge einfach und verständlich aufzubereiten. „So einfach wie möglich – aber nicht einfacher“, würde Einstein sagen. Fachabteilungen und Manager müssen die Methode

zwar nicht zwingend genau verstehen – die Ergebnisse und Implikationen aber schon. Oder verstehen Sie, wie Ihr Notebook bis ins Detail funktioniert? Das Verstehen kann und muss zu einem bestimmten Grad den Spezialisten, denen man vertraut, überlassen werden.

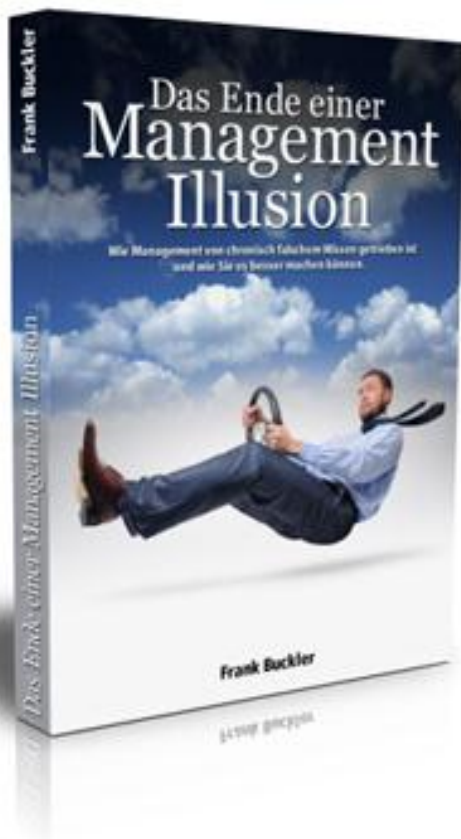
Da wäre dann noch das Thema Analysekosten. Es muss sich schließlich lohnen. Analysekosten sind meist deutlich geringer als die Datensammlungskosten selbst. Zudem gibt Ihnen das Outsourcing an Experten die Möglichkeit, sich vorab im Projektangebot sowohl die Kosten als auch den zu erwartenden Nutzen anschaulich vorrechnen zu lassen. Erst dann müssen Sie entscheiden.

„Wie erkläre ich mich, wenn die NEUSREL-Ergebnisse vollständig andere sind als meine aktuellen Ergebnisse der Korrelations-, Regressions- oder Strukturgleichungsanalyse?“, mag sich mancher Manager abschließend fragen. Die gute Nachricht: Aktuelle Ergebnisse werden durch NEUSREL nicht vollständig negiert werden. Vielmehr zeigt sich ein stimmiges Bild, das mehr Details liefert, fragliche Erkenntnisse der Vergangenheit aufklärt und im Ergebnis sehr viel besser hilft, Prioritäten bei der Maßnahmengreifung zu setzen.

Anzeige  
1/2 quer

Sie wollen mehr erfahren?

---



Fragen, die Sie nur durch die Lektüre dieses Buchs klären können:

- Wo können Multivariate Methoden im Management sinnvoll angewendet werden?
- Welche Anforderungen stellt die Praxis an Methoden im Detail und wie wird NEUSREL diesen gerecht?
- Welche Lehren können wir aus der Management-Illusion für das gesamte Management des Unternehmens ziehen?
- Wie muss Controlling und Performance Management umgestaltet werden, um wirksam zu sein?

Lesen oder kaufen Sie das Buch über [www.CausalAnalytics.de/buch](http://www.CausalAnalytics.de/buch)

**NEUSREL Causal Analytics** hat sich auf das Entdecken von Management-Erfolgsfaktoren spezialisiert. Wir setzen dabei die Software NEUSREL ein, passen diese auf die Bedürfnisse unserer Kunden an und entwickeln die Methodik durch neue Anforderungen ständig weiter. Wir bieten nicht nur absolut führendes Know-how in der Erfolgsfaktorenanalyse - vielmehr sind wir für unsere Kunden innovativer Problemlösungspartner. Denn die gleichen Kompetenzen, welche die NEUSREL-Methodik hervorgebracht haben, setzen wir zur Lösung Ihrer ganz spezifischen Problemsituation ein. Vertrauen Sie uns Ihr ganz persönliches „Ach könnte man nur ...“ an und lassen Sie sich überraschen.

Ein Projekt mit uns hat grundsätzlich drei Phasen: In der Phase eins erarbeiten wir mit unseren Kunden in Workshops die möglichen Erfolgsursachen, mögliche Datenquellen und den Verwendungshintergrund. In Phase zwei werden Daten gesammelt, erhoben, aggregiert, konsolidiert und analysiert. In Phase drei werden die Analyseergebnisse gemeinsam interpretiert, aufbereitet und Umsetzungsprojekte initiiert.

Haben Sie Fragen?

Nehmen Sie Kontakt auf!

Dr. Frank Buckler

+49 163 282 55 37

[Buckler@neusrel.de](mailto:Buckler@neusrel.de)

[www.causalanalytics.de](http://www.causalanalytics.de)

