



Stochern im Datennebel

Entscheidungen auf Fakten anstatt auf Meinungen zu gründen: Diese Idee hat in den vergangenen Jahren zur Blüte der Business Intelligence (BI) beigetragen. Doch das Interpretieren, Aggregieren oder Vergleichen von Daten und Fakten gibt keine geeignete Antwort darauf, was die tatsächliche Ursache von Erfolg und Misserfolg im Management ist. Wo BI auf halbem Weg stehen bleibt, gehen Business Analytics den Ursachen auf den Grund und liefern erfolgreiche Handlungsanweisungen, die Geld einbringen, statt es zu verbrennen.

Dr. Frank Buckler

Ein Lotto-Unternehmen stellt durch eine Erhebung fest, dass ältere Menschen mehr Lotto spielen und richtet scheinbar folgerichtig sein Marketing an Senioren aus. Und weil der Umsatz steigt, je höher der Jackpot ist, geht ein weiterer großer Teil des Werbebudgets in die Werbung für die großen Töpfe. Doch was hier so logisch klingt, hat paradoxe und üble Folgen. Die Spielquoten sinken trotz der teuer eingekauften Marktanalysen und erstklassiger neuer Daten kontinuierlich.

Die Realität ist immer komplex

Ein Wunder ist das nicht, auch wenn es so aussehen mag. Der Vergleich und die Interpretation von Kennzahlen allein sind deshalb gefährlich, weil sie kaum Einblicke in die echten Hintergründe liefern, warum Kunden etwas kaufen. In Wahrheit spielen Menschen vor allem Lotto, weil sie das Spiel zum Ritual erheben und freudvolle Gewinnerlebnisse haben. Beides wächst statistisch mit der Zeit, was auch erklärt, warum ältere Menschen mehr spielen als jüngere.

In der Gruppe der Nichtspieler hingegen lassen sich eher die Jüngeren zum Lottospiel inspirieren. Werbung für Ältere geht gerade an dieser interessanten Klientel vorbei. Der Jackpot-Fokus führt überdies zur De-Ritualisierung: Spielern wird das regelmäßige Spielen abtrainiert, weil „normale“ Ziehungstage subjektiv an Attraktivität verlieren. Eine solch naive Interpretation von Kennzah-

len kann Unternehmen geradewegs in den Ruin führen. Beispiele wie das genannte oder der Praktiker-Baumarkt mit seiner ruinösen „20 Prozent auf alles“-Aktion zeigen, dass genau dies Tag für Tag im Großen und Kleinen passiert.

Fakten und Kennzahlenvergleiche führen bestenfalls zufällig zu richtigen Einsichten darüber, was den Erfolg ursächlich treibt. In einem Umfeld vieler Ursachen, wie etwa in Marketing und Vertrieb, ist es unmöglich, mit bloßem Auge die wirklich entscheidenden Erfolgstreiber zu erkennen.

Der Visionär Henry Ford würde richtigerweise sagen „Die Hälfte aller kennzahlengestützten Entscheidungen sind falsch. Leider weiß ich nicht, welche Hälfte“. Wie würde sich wohl ein Unternehmensergebnis entwickeln, wenn nicht nur jede zweite, sondern die Mehrzahl seiner Entscheidungen tendenziell richtig wären?

Der Erfolg hat viele Väter

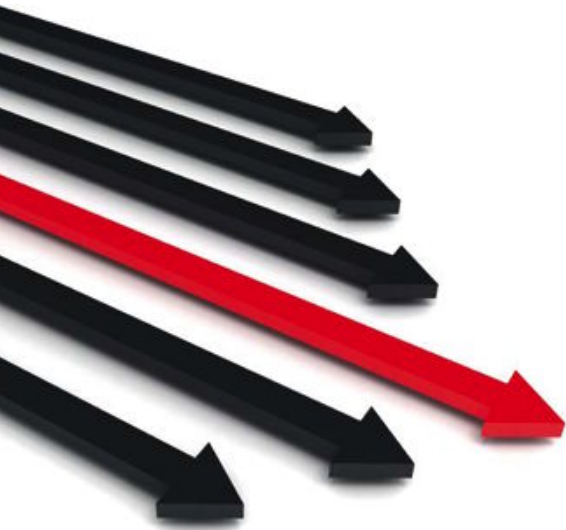
Bekanntlich hat der Erfolg viele Ursachen. Will man ihn steuern, muss man analysieren, also buchstäblich „auseinander dividieren“, was und wie viel bestimmte Aktionen zum Ergebnis beigetragen haben. Man will verstehen, was geschähe, wenn man einen Faktor x anheben würde, während alle anderen Parameter stabil blieben.

Für solche Zwecke hat die Wissenschaft das Experiment erfunden, das in der Unternehmenspraxis allerdings

DER AUTOR



Dr. Frank Buckler ■ Geschäftsführer der Success Drivers GmbH und Experte für das Aufdecken von Management-Erfolgsfaktoren. Buckler berät Unternehmen weltweit dabei, die entscheidenden Erfolgshebel im Bereich Strategie, Marketing und Vertrieb aufzuspüren. Außerdem unterstützt er diese Unternehmen mit seinem Team bei der Aufgabe, die Erkenntnisse in höhere Margen, effektiveres Marketing und gesteigerten Abverkauf zu übersetzen.



V Oft basieren Analysen auf linearen Zusammenhängen, die mit der Realität nicht viel zu tun haben.

fast immer zu teuer ist. Eine praktikable Lösung leitet aus Erfahrungswerten indirekt den Erfolgsbeitrag einer Aktion ab. Methoden, die dies leisten, nennt die Statistik „multivariat“ und bekleidet sie mit Begriffen wie „Regression“ oder „ökonometrische Modelle“.

Predictive Analytics ist ein neues Zauberwort und beschreibt nichts anderes als multivariate Methoden im Business-Einsatz. Die großen Anbieter entsprechender Software versprechen vollmundig auf ihren Webseiten, dass ihre Verfahren nicht nur Prognosen erstellen können, sondern auch Einblicke in das „Warum“ liefern. Leider genügen diese Ansätze nicht, um die behaupteten Ergebnisse auch wirklich zu realisieren. Dafür bedarf es weitaus mehr.

Wenn ein Unternehmen etwa verstehen möchte, welchen Beitrag die Ausgaben in diverse Marketingkanäle für den Abverkauf liefern, so wendet man heute multivariate Verfahren an. Sie decken auf, welchen Effekt ein Werbe-Euro im Fernsehen auf den Abverkauf hat, falls alle anderen Kanäle unverändert bleiben.

Doch hier zeigen sich bereits die Schwächen. Andere Kanäle können vom TV gar nicht unberührt bleiben: TV-Spots lösen oft ein massives „Googeln“ am heimischen Tablet aus. Die ausgelösten Klicks bei Google interpretiert die Methode so, dass Google die Ursache des Erfolgs zu sein scheint. Dass der Kunde eigentlich auf einen Fernsehspot reagiert hat, fällt unter den Tisch.

Was nötig ist, um die Ursachen wirklich zu verstehen, sind nicht Predictive-

Analytics-Ansätze, sondern Verfahren, welche die Beziehungen zwischen verschiedenen Auslösern mitberücksichtigen – die im genannten Beispiel also den indirekten Effekt von Fernsehwerbung auf den Abverkauf über das Internet als Zwischenmedium einbeziehen.

Bevor man sich demnach von den Versprechungen der Predictive Analytics verführen lässt, die nur in wenig komplexen Umgebungen gut funktionieren, sollte man sich überlegen, ob im speziellen Fall nicht Ursachenforschung – also „Causal“ Analytics – die besseren Ergebnisse liefert.

So einfach wie möglich, aber nicht einfacher

Manchmal stellt sich die Realität komplexer dar als gedacht. So auch in einem Pharmavertrieb, der seine CRM-Datenbank auf Erfolgsfaktoren hin analysierte. Neben der Anzahl der Außendienstbesuche, der Art und Quantität der Broschüren und Brand Reminder, Workshops und Anzeigen ist auch die Menge der ausgehändigten Produktproben erfolgswirksam. Eine klassische multivariate Methode ergab: Eine Probe erzeugt 0,4 Verschreibungen.

Die Neuanalyse mit einer fortgeschrittenen Methode lieferte jedoch Genaueres zutage: Ab der zwanzigsten Produktprobe je Quartal und Arzt senkt jede weitere Abgabe die Anzahl resultierender Verschreibungen, anstatt sie zu fördern. Natürlich, der Arzt gibt Produktproben immer weiter – notfalls als Ersatz für Verschreibungen. So substituieren die Produktproben ab einem bestimmten Maß den Verkauf, und die Umsätze gehen zurück.

Warum lag die klassische Methode so falsch? Ganz einfach: Sie enthält implizite Annahmen. Im Regelfall – so auch im genannten Beispiel – wird Linearität angenommen. Aus diesem Grund glaubt man, „viel hilft viel“ und „je mehr desto besser“ – ein teurer Irrglaube, wie die neue Analyse bewies.

Im Unterschied zu Daten im Wissenschaftslabor, für die ursprünglich die herkömmliche Statistik entwickelt wurde, halten Business-Daten unglaublich viele Überraschungen bereit. Darum sind hier andere, entdeckende Analysemethoden nötig, um reale Zusammenhänge wahrheitsgetreu aus den vorliegenden Daten zu ermitteln. Die gute Nachricht: Es gibt diese Methoden.



Kernfragen, die man stellen sollte

Business-Intelligence-Verfahren und andere Kennzahlensysteme liefern Transparenz zu Fakten. Das ist viel wert. Sie liefern jedoch keine Transparenz zu Erfolgsursachen. Sie können nicht vorher-sagen, was man faktisch tun muss, um aus den Daten Geschäft zu generieren. Darum ist es bares Geld wert, den zweiten Schritt zu tun und Causal-Analytics durchzuführen. Bei der Auswahl einer erfolgversprechenden Unterstützung helfen die folgenden vier Fragen. Antwortet ein Spezialist mit „kann ich nicht“ oder „geht nicht“, empfehlen sich andere Anbieter:

- Scheinkorrelationen: Werden multivariate Methoden angewendet, also Verfahren, die alle kausalen Treiber zeitgleich auf Ihre Wirkung hin überprüfen?
- Gesamteffekte: Berücksichtigt das Verfahren indirekte Effekte zwischen den Treibern und liefert es als Ergebnis den Total Effect, der direkte und indirekte Effekte zusammenzählt?
- Nichtlinearität entdecken: Modelliert das Verfahren auch nichtlineare Zusammenhänge? Auch solche Nichtlinearitäten, die vorab nicht bekannt sind? Modelliert das Verfahren auch unbekannte Moderationseffekte und Interaktionen?
- Kausalität: Kann das Verfahren nachweisen, ob der Treiber A den Treiber B beeinflusst und nicht umgekehrt? Wie wird der Einfluss von Variablen, die nicht im Datensatz enthalten sind, minimiert?

Einwände ernst nehmen

Beim Schritt in die neue Welt der Causal-Analytics kommen Dutzende Fragen und Befürchtungen auf, die sorgfältig beantwortet werden sollten. Die Top 3 lauten in der Regel:

1. Das kann ich intern nicht kommunizieren – diese Methoden verstehe ich selbst nicht hundertprozentig:

In der Tat ist dies die größte Herausforderung. Glücklicherweise gibt es auch hierfür Experten, die darauf spezialisiert sind, relativen Laien die Ergebnisse komplexer Analysen nicht nur zugänglich, sondern auch verständlich zu machen. Das Geheimrezept liegt dabei in der Vereinfachung und einer dosierten Didaktik. In aller Regel sind Kollegen

und Vorgesetzte schon nach kurzer Zeit beeindruckt und überzeugt.

2. Wird dann nicht deutlich, dass meine Entscheidungen vorher falsch waren?

Die gute Nachricht: Die meisten Manager erreichen den gegenteiligen Effekt. Sie bringen ihre neuen Entscheidungen auf eine objektive Basis und dokumentieren damit, dass ihre neue Arbeit – anders als die seiner „Peers“ – einen nachweisbaren und messbaren Mehrwert liefert. Richtig aufgesetzt ist dies meist ein Karriere-Booster.

3. Wir haben doch einfach nicht genug Daten dafür, oder?

Egal, wie viele Daten vorliegen oder beschafft werden können – die Analysen bieten immer einen Mehrwert. So wie Verkaufstrainer ihren Schützlingen zurufen „Keine Sorge, nichts verkauft hast Du ja schon“, gilt auch hier „keine Transparenz über Erfolgsursachen haben wir ja schon“. Es gibt Firmen im B2B-Umfeld, die mit Daten von zwanzig befragten Kunden eine quantitative Ursachenanalyse anstellen konnten.

Was der Bauer nicht kennt...

In Kanada erzählt man gerne eine kleine Geschichte. Zwei Wanderer planen einen Trip in die unendlichen Wälder. Einer der beiden zieht Laufschuhe statt Wanderschuhe an, worauf sein Kollege ihn zur Rede stellt: „Warum die Laufschuhe?“ Darauf der erste: „Damit ich vor den Grizzlys davonlaufen kann.“ „Aber Grizzlys rennen viel schneller als Menschen!“ „Stimmt, aber Hauptsache, ich bin schneller als du.“

Übersetzt in die Wirtschaft bedeutet das: Es ist in dieser komplexen Welt ohnehin fast unmöglich, „perfekte“ Entscheidungen zu treffen. Wem es aber im umkämpften Umfeld gelingt, aus 50 Prozent guter Entscheidungen 70 oder mehr zu machen, der hat einen extremen Vorsprung gegenüber anderen Anbietern. In vielen Unternehmen gibt es Manager, die nach dem Motto „Kenn ich nicht, mag ich nicht“ alles Fortschrittliche ablehnen.

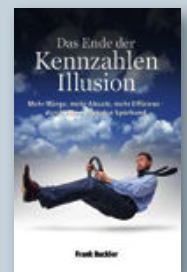
Schlaue Manager nutzen genau diese Schwäche der Konkurrenz aus, indem sie ihre analytischen Turnschuhe anschnallen und dem Wettbewerb durch Causal-Analytics davoneilen. So überlässt man das Stochern im Kennzahlen-Nebel dem Wettbewerb und übernimmt durch Klarsicht die Führung. [rm]

BUCHTIPP

Das Ende der Kennzahlen-Illusion

Frank Buckler

Monsenstein und Vannerdat 2014
128 Seiten, broschiiert
ISBN: 978-3956452666
Preis: 16,80 Euro (D) /
E-Book (Kindle) 8,23 Euro



■ Das meiste Wissen über Kausalzusammenhänge in Management und Marketing basiert auf Irrtümern. Deshalb scheitern oft selbst hervorragende Manager dabei, diese komplexen Systeme so zu steuern, dass ihre Handlungen zum erwünschten Ergebnis führen. Frank Bucklers Buch macht Schluss mit Management-Mythen und Kennzahlen-Illusionen und liefert ein Programm, um Scheinerkenntnisse im Management durch frisches und wirkungsvolles Wissen zu ersetzen.