

Welche Daten braucht die Strategie?

Warum Echtzeitdaten allein keine Basis für die Strategieentwicklung sind



Wolfgang S. P. Krebs

Im folgenden Beitrag gibt Wolfgang S.P. Krebs einen wichtigen Hinweis zur Nutzung von Daten für die Strategieentwicklung. Auf welche Daten kommt es an? Was sollte bei ihrer Nutzung und Auswertung berücksichtigt werden? Die Verwendung digitaler Echtzeitdaten ist sinnvoll. Sie alleine reicht aber für die Entwicklung einer Zukunftsstrategie nicht aus.

Bei den Datenauswertungen muss zwischen zwei Zielen unterschieden werden:

1. die Auswertungen individueller Kundendaten mit dem Ziel der Optimierung des Verkaufsprozesses und
2. die Auswertung von Daten zur Entwicklung und Optimierung der Strategie.

Durch digitale Medien werden mehr Daten und diese schneller erfasst

Prof. Wolfgang Mewes¹ kritisierte mit „Alle Bilanzen sind falsch“ die Steuerung der Strategie einer Firma nach der Betriebswirtschaftslehre. Laut Me-

wes handelt es sich hierbei nur um ein Abbild eines Teils der Wirklichkeit, demnach viele Aspekte, wie zum Beispiel Kundenzufriedenheit, Innovationsfähigkeit oder neue Entwicklungen der Kundenbedürfnisse nicht erfasst werden. Weiterhin führt die betriebswirtschaftliche Ausrichtung der Firma zu einer Sicht auf das, was in der Vergangenheit gut funktioniert hat und forciert auch in Zukunft immer stärker diese Perspektive. Doch in den sich schnell wandelnden Zeiten versperrt diese Retroperspektive den Blick, auf den sich inzwischen vielleicht geänderten Bedarf der Zielgruppe.

Echtzeitdaten sollte man nutzen, um Verkaufsprozesse zu optimieren. Man muss aber auch ihre Grenzen kennen.

Früher wurden die betriebswirtschaftlichen Daten mit einer gewissen Verzögerung erfasst und ausgewertet. Auch standen sie nur in einem geringeren Umfang als heutzutage zur Verfügung. Heute kann eine große Anzahl von Daten automatisiert erfasst werden.

So besteht die Möglichkeit, sowohl über das Internet und seine Medien und Plattformen, als auch aus einem Warenwirtschaftssystem und anderen IT-Systemen, alle relevanten Daten zu Aufträgen, Kunden, deren Kaufverhalten und zu den Produkten in Echtzeit zu erfassen (bei Produkt sind auch Dienstleistungen eingeschlossen). Auf diese Weise können Geschäftsmodelle, und vor allem der Verkauf, immer weiter optimiert werden.

Diese Daten zeigen jedoch – wie früher auch – nur, was in der Vergangenheit bis heute war, denn nichts anderes bedeutet Echtzeit. Sie zeigen nicht die Zukunft, und sie bieten eine unvoll-

ständige Sicht, die nur einen Teil der Wirklichkeit widerspiegelt.

Optimierung der Konversionsrate und des Verkaufs

Optimierungen der Konversionsrate gab es schon vor digitalem Marketing. Zum Beispiel wurden zwei Versionen eines Briefmailing versandt und die Bestellungen ausgewertet. Heute lässt sich das wesentlich schneller z.B. mit einem Splittest von zwei Versionen einer Landingpage nach einem Email-Newsletter automatisiert auswerten.

Es können weitere Daten zur statistischen Auswertung für Entscheidungen verknüpft werden, z.B. Geschlecht, Alter, statistische Gehaltsgruppe, Wohnort oder Firmenstandort (bei B2B) u.a.m. Die verschiedenen demografischen Zielgruppen können dann optimal angesprochen werden.

Die Ermittlung und Optimierung der anfallenden Kosten pro Neukundengewinnung und wie aus Neukunden im Idealfall Stammkunden werden..., all dies lässt sich heute optimieren. Auch das Produktangebot kann mit diesen Daten ständig angepasst werden. Allein durch diese Optimierungen lassen sich heute oft schon gute Erfolge erzielen. Deshalb gilt es, diese Daten in Echtzeit zu nutzen, aber auch deren Grenzen zu erkennen. Denn sie weisen kaum in eine innovative Zukunft.

Ist der Blick in die Zukunft möglich?

Es ist sogar ein beschränkter Blick in die Zukunft möglich. So ist beispielsweise am Einkaufsverhalten von Frauen mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erkennen, ob sie schwanger sind. Dann besteht einige Monate später ein Bedarf ►

an Babyprodukten. Wurde zu einem Zeitpunkt ein PKW gekauft, dann besteht erst einmal danach kein neuer Bedarf. Mit diesen Auswertungen kann vorausgesagt werden, wann die Ansprache des Kunden für bestimmte Produkte gute Kaufaussichten hat, auf Interesse stößt, und damit kann die Ansprache optimiert werden.

Wichtig ist es, zwischen Käufen zu unterscheiden, die einmalig oder in großen Abständen erfolgen, wie zum Beispiel der Kauf eines Eigenheimes oder die täglichen Lebensmittel. Nach dem Kauf eines Eigenheimes steht meistens erst mal lange kein weiteres Eigenheim an, und dann gehen weitere Angebote dafür nur auf die Nerven. Hier geht es also um die individuelle Zukunft von Personen und Kunden. In wie weit lässt sich aber relevante Zukunft für die Strategieentwicklung vorhersehen?

Wenn wir Entwicklungen aus statistischen Daten erkennen und diese mit

technischen und wissenschaftlichen, sowie wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen kombinieren, können wir Hypothesen über die zukünftigen Entwicklungen aufstellen. In der Regel werden dazu Entwicklungen, die gerade im Gange sind, in die Zukunft weiter extrapoliert.

Das zukünftige Innovationspotenzial liegt in der intimen Kenntnis der Zielgruppe und ihrer Probleme.

Manche Entwicklungen können mit hoher Wahrscheinlichkeit vorausgesagt werden. Je weiter es jedoch in die Zukunft geht, desto ungenauer werden die Vorhersagen. Auch gibt es immer wieder Entwicklungen, die niemand vorausgesagt hat. Wir können eben nicht in die Zukunft blicken. Wir können Wahrscheinlichkeiten abschätzen und versuchen, unsere Intuition zu nutzen. Aber auch die Intuition muss mit einer guten Verbindung, Kenntnis, Erfahrung und Auseinan-

dersetzung mit der Zielgruppe gespeist werden.

Daten für die Spannungsbilanz

Über die harten Daten aus der Betriebswirtschaft hinaus hat Prof. Wolfgang Mewes¹ empfohlen, auch „weiche Daten“ zu erfassen. Dazu gehören z.B. die Kundenzufriedenheit, die Stimmung in der Zielgruppe, Image der Firma, immaterielle Werte und vieles mehr. Er empfiehlt dafür die Spannungsbilanz. Auch R.S. Kaplan und D.P. Norton² haben mit den Balanced Scorecards das Erfassen weicher Daten propagiert. Sutherland³ sieht in der subjektiven Bewertung des Unternehmens durch die eigenen Mitarbeiter einen wirkungsvollen Frühindikator.

Viele dieser weichen Daten lassen sich nicht automatisch gewinnen. Hier müssen zum Beispiel Stimmungen oder Zufriedenheit zusätzlich erfasst werden. Es sollten einige wenige, aber aussagekräftige weiche Daten ermittelt werden, um den Aufwand in Grenzen zu halten.

Die Konzentration auf eine Zielgruppe und deren Daten

Durch die langjährige Konzentration auf eine Zielgruppe ist es möglich, deren Probleme und die zu lösenden Aufgaben gut zu verstehen. Aus diesem Grunde empfiehlt Prof. Wolfgang Mewes¹ die langjährige Konzentration auf die erfolgversprechendste Zielgruppe statt auf eine Technik oder ein Produkt.

Es ist wichtig, den „Stallgeruch der Zielgruppe anzunehmen“ – zu wissen, wie die Zielgruppe tickt, wie sie denkt und handelt. Ein enger Kontakt zu ihr ►



Nutzerdaten lassen z.B. darauf schließen, dass der Käufer eines Neuwagens erst mal keinen PKW mehr kauft oder welche Präferenzen er bei Lebensmitteln hat. Die Daten sagen aber z.B. nicht aus, dass der Zielkunde es als großen Problem sieht, nicht kochen zu können.

ermöglicht, die aktuellen Probleme zu sehen, selbst dann, wenn die meisten Vertreter der Zielgruppe sie selbst noch nicht wahrnehmen. Genau hier liegt das Potenzial für die zukünftigen Innovationen. Und dieses Innovationspotenzial kann aus den betriebswirtschaftlich erfassten Zahlen allein nicht herausgelesen werden, eben sowenig aus den statistischen Echtzeit-Daten. Das kontinuierliche „Denken im Kopf der Zielgruppe“ über deren Probleme, Engpässe und die dazu passenden Lösungen benötigt strategisches Einfühlungsvermögen.

Welche Daten werten wir für die Strategieentwicklung aus?

Die oben beschriebenen statistischen Daten aus den digitalen Medien sollten bei der Strategieentwicklung begleitend ausgewertet werden. Jedoch Vorsicht: Wenn wir nur nach diesen Daten optimieren, dann führt dies schnell dazu, den Gewinn statt den Kundennutzen zu optimieren. Strategisch muss jedoch vorrangig der Kundennutzen optimiert werden, der Gewinn ist dann die Folge.

Die erfassten Daten zeigen lediglich die vom Kunden getroffene Auswahl unter den gegebenen Möglichkeiten. Sie zeigen nicht seine ungelösten Probleme oder die Lösungen, die er bei anderen Anbietern gekauft hat. Die Kunden, die nicht gekauft und auch nicht angefragt oder Interesse bei uns gezeigt haben, hinterlassen keine Datenspur bei uns. Es ist gerade eine bedeutende strategische Frage, warum sie nicht gekauft haben, mit welchen Innovationen diese Kunden bei uns kaufen würden. Was dort für ein noch nicht bedienter Bedarf besteht, gilt es zu klären.

Strategische Grundaufgabe und die zu lösenden Aufgaben für ein Produkt

Nach Mewes¹ ist die Grundaufgabe der stabile Punkt in dynamischen Verhältnissen. Die verwendete Technik kann mit der Zeit durch neue Technologien ersetzt werden und sich überholen, die Grundaufgabe bleibt unabhängig von der eingesetzten Technologie bestehen.

Nach Clayton M. Christensen⁴ hat jedes Produkt Aufgaben, die es lösen muss. Weiterhin gibt es auch Aufgaben der Kunden, die das Produkt bisher nicht löst. Diese zu lösenden Aufgaben gilt es im guten Verständnis der Anwender und Kunden in ihrem ganzen Umfang zu identifizieren.

Wer nur anhand digitaler Nutzer-Daten optimiert, maximiert den Gewinn anstatt den Kundennutzen.

Neben den offensichtlichen Aufgaben gibt es meist noch weitere Aufgaben, die ein Produkt aus Sicht der Kunden lösen sollte. Diese Informationen sind in der Regel nur mit einem tieferen Verständnis der Kundenbedürfnisse zu erfassen. Die neuen und bisher ungelösten Aufgaben können die Grundlage für Innovationen sein.

Was bedeutet das für die Nutzung der Daten?

Als Erstes sollten also die Aufgaben analysiert werden, die ein Kunde mit einem Produkt lösen will. Erst dann – im zweiten Schritt – sollten die statistischen Daten in die Betrachtung mit einbezogen werden. Beginnt man mit den – aus strategischer Sicht höchst unvollständigen – statistischen Daten, dann kann man anfangs auf eine

falsche Spur geführt werden und übersieht leicht entscheidende Aspekte für die Strategie.

Wird über die Entwicklung neuer Innovationen entschieden, sind diese als Hypothese zu betrachten, die es zu verifizieren gilt. In anderen Worten: Sie müssen im engen Kontakt zur Zielgruppe überprüft werden. Gegebenenfalls kann dies durch ein „Minimal funktionsfähiges Produkt“ erfolgen, wie von Eric Ries⁵ empfohlen. Es kann alternativ aber auch ein Prozess kontinuierlicher Verbesserungen in Gang gesetzt werden, die fortlaufend überprüft und nachgeregelt werden müssen. ■

Über den Autor:

Seit vielen Jahren führt Wolfgang Krebs ein erfolgreiches Ingenieurbüro in Berlin. Ende der 1980er-Jahre hat er zusammen mit Partnern die Firma Dorotek gegründet und als Geschäftsführer aufgebaut und ist dort heute noch Gesellschafter. Als Spezialist für technische Innovationen und langjähriger Kenner der Mewes-Strategie befasst er sich hier mit der Auswertung von Daten für die Strategie.

Kontakt:

Wolfgang S. P. Krebs
Ingenieurbüro / Consulting
Tel (030) 774 44 19
info@innovationjetzt.de

Literaturverzeichnis

- 1) Mewes, Wolfgang: „Die EKS®-Strategie“
- 2) Kaplan, R.S. und Norton, D.P.: „The Balanced Scorecard“, Harvard Business Review Press
- 3) Sutherland, Jeff „Die Scrum Revolution“, Campus Verlag.
- 4) Christensen, Clayton M.: „Besser als der Zufall“, Verlag Franz Vahlen, 2017.
- 5) Ries, Eric, „Lean Startup“, Redline Verlag