

Dashboards: Von der kunstvollen Leistungsdarstellung zur echten Entscheidungshilfe

Interview mit Neil Hoyne, Chief Measurement Strategist bei Google

Dashboards sind ein gängiges Instrument zur Dokumentation der Unternehmensperformance und seit der COVID-19-Pandemie auch bei einem breiteren Publikum sehr beliebt. Aber was ist der wirkliche Nutzen solcher Dashboards? Sind sie nur mehr oder minder kunstvolle Datendarstellungen oder tatsächlich Instrumente, die Managern die Informationen liefern, die sie benötigen? Neil Hoyne ist, vielleicht etwas überraschend für einen Google-Mitarbeiter, kein Fan von Dashboards, da diese toxisch sein können, wenn man sie ohne Kontext betrachtet. In unserem Interview erklärt er seine Skepsis gegenüber der quartalsweisen Betrachtung der immer gleichen KPIs und schlägt verschiedene Möglichkeiten vor, Dashboards für Unternehmen strategisch wertvoller zu machen. Seiner Meinung nach sollten Dashboards Neugier wecken und Fragen stimulieren, den Marktkontext widerspiegeln und auf spezifische Vorhaben und Projekte ausgerichtet sein. Er fordert einen professionelleren Umgang mit Daten und mehr Wissenschaftlichkeit bei der Analyse der Zusammenhänge zwischen Marketingmaßnahmen und Geschäftsergebnissen.



David Reibstein ✕ *Die meisten Unternehmen verwenden heutzutage Dashboards. Warum sind Dashboards so beliebt?*

Neil Hoyne ✕ Unternehmen erstellen Dashboards, weil sie komprimierte Statistiken aus ihren Daten schätzen, obwohl diese den Managern meist nicht erklären, welche weiteren Maßnahmen zielführend wären. Solche Dashboards bringen meiner Meinung nach wenig Vorteile, außer dass sie verfügbar sind.

Sie stehen Dashboards also eher skeptisch gegenüber?

Meine negativen Reaktionen sind das Symptom eines viel umfassenderen Problems: Unternehmen versuchen oft,

ihr gesamtes Geschäftsmodell auf ein paar Kennzahlen zu reduzieren, die leicht zu verstehen und zu bewerten sind. Die Kennzahlen geben zwar einen strategischen Rahmen vor, aber echter Nutzen entsteht nur, wenn man auch weiß, was als Nächstes zu tun ist. Genau da greifen die üblichen hochaggregierten KPIs, die man in Dashboards findet, zu kurz. Der Gewinn kann in einer bestimmten Region zurückgegangen sein. Aber warum? Hängt das mit dem eigenen Geschäftsmodell zusammen oder eher mit dem makroökonomischen Umfeld? Dashboards werfen in der Regel mehr Fragen auf, als sie Antworten geben, und Fragen hat man meist ohnehin schon genug.

Sie meinen also, dass man Dashboards ändern sollte, damit sie nützlicher werden? Was genau muss sich ändern?

Dashboards benötigen Kontext, zum Beispiel in Form von Benchmarks. Angenommen, Ihr Unternehmen wächst: Was macht der Rest des Marktes? Wenn Ihr Umsatz beispielsweise um 5% zurückgegangen ist, sind Sie vermutlich besorgt, außer Sie sehen, dass der restliche Markt um 10% geschrumpft ist. Oder Sie sind um 10% gewachsen und finden das großartig, bis Sie erkennen, dass das generelle Marktwachstum bei 20% liegt. Dashboards benötigen objektive Referenzgrößen, denen man die Werte aus der eigenen Planung gegenüberstellen kann.

Man sollte also nicht nur auf Umsatzzahlen schauen, sondern auf den Marktanteil, und relative Referenzwerte wählen?

Ja, bei der Beurteilung der eigenen Performance sollte man sich an der Marktentwicklung orientieren und sich nicht auf interne Prognosen beschränken. Nur wenige Unternehmen können unter den heutigen Marktbedingungen 12 Monate im Voraus planen. Deshalb sollten Sie Ihr Dashboard in ein „lebendiges Dokument“ umwandeln.

Eine weitere Anforderung wäre also, das Dashboard zu beleben und den sich ändernden Anforderungen anzupassen?

Ganz genau. Wir müssen wissen, was wirklich wirkt. Unternehmen sollten ihre Dashboards nicht nur um zusätzliche Marktdaten ergänzen, sondern ihre KPIs in einem größeren strategischen Zusammenhang betrachten und dabei auch Trade-offs im Auge behalten. Wenn beispielsweise die Werbekosten zu hoch sind, der Marktanteil aber sehr schnell wächst, sollte man genauer hinschauen und vielleicht auch einmal mehr ausgeben als ursprünglich geplant. Auch wenn man sich mehr auf den Customer Lifetime Value oder die Gewinnung hochwertiger Kunden konzentriert, muss man genau hinschauen, denn diese Ziele könnten mit einem kurzfristigen Rückgang bei der Kundenakquise einhergehen. Dem Unternehmen sollte es gelingen, nicht nur die rot blinkenden Kennzahlen zu sehen. Man sollte prüfen, ob diese im Gesamtkontext des Unternehmens vielleicht sogar positive Effekte haben.

Was sollte sich noch ändern bei Dashboards?

Manager täten gut daran, auch die Art der Datenpräsentation zu hinterfragen. Die visuelle Gestaltung eines Dashboards gilt vielen als Nebensache. Dabei kann die Größe der Darstellung bestimmter KPIs im Verhältnis zueinander deren Bedeutung falsch vermitteln. Manager achten oft nicht auf den Maßstab von Diagrammen oder übersehen Darstellungsfenster mit Entwicklungen aus der Vergangenheit.

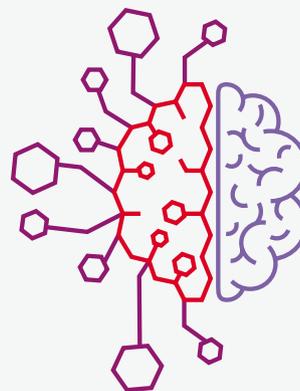


← NEIL HOYNE

ÜBER NEIL HOYNE

Neil Hoyne ist Chief Measurement Strategist bei Google und Autor des Bestsellers *Converted: The Data-Driven Way to Win Customers' Hearts*.

Er ist Senior Fellow for Artificial Intelligence an der Wharton School und Mitglied des Kuratoriums der Purdue University Global. Neil Hoyne besitzt mehrere Patente in den Bereichen Marketing Attribution und Kundenanalyse, publizierte in namhaften Zeitschriften wie der Harvard Business Review und war bei zahlreichen Veranstaltungen in mehr als zwei Dutzend Ländern als Keynote Speaker gebucht.



INTERVIEWER

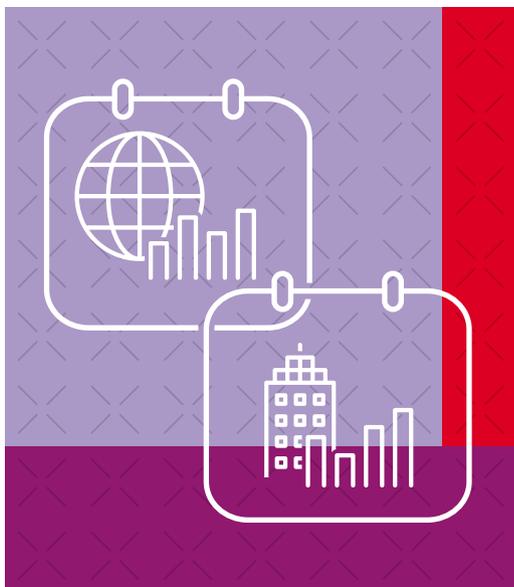
Das Interview wurde von David Reibstein und Koen Pauwels im Dezember 2022 geführt.

Auch die Farben können die Aufmerksamkeit der Nutzer auf das falsche Problem lenken, wenn die Schwelle zwischen einer rot markierten (= schlechte Leistung) und einer grün dargestellten (= überdurchschnittliche Leistung) Kennzahl nur anhand einer beliebigen Prognose festgesetzt wurde.

Koen Pauwels ✕ **Wie könnte man Ursachen, zum Beispiel wenn etwas schief läuft, in ein Dashboard integrieren?**

Anstatt eine verantwortliche Abteilung oder Person zu benennen, die dann ihren Bereich verteidigt und erklärt, was getan wurde und weiter zu tun wäre, wenn KPIs Probleme signalisieren, könnte man automatisiert weitere Kennzahlen generieren. Diese könnten tiefere Einblicke in die eigentlichen Ursachen liefern. Vor allem Kennzahlen, die besonders stark vom Durchschnitt abweichen, sollten Beachtung finden, um Sonderfaktoren und Gründe für die Abweichungen zu verstehen. Das wäre vergleichbar mit einem Bericht über medizinische Laborwerte, bei dem man zusätzliche Labortests anfordert, wenn ein Wert, zum Beispiel zur Nierenfunktion, außerhalb des Normbereichs liegt.

Dieser Ansatz gefällt mir: tief ins Warum einzutauchen. Heutige Dashboards sind oft nicht in der Lage, Ursachen oder mögliche nächste Schritte aufzuzeigen, um messbare Verbesserungen zu erzielen. Haben Sie schon Dashboards gesehen, die das können?



Dashboards sind Teil einer größeren Geschichte. KPIs können bemerkenswert hartnäckig sein und ihre Nutzer auf eine eingeschränkte und sehr starre Perspektive festlegen. Dazu sollte es ein Gegengewicht geben, das neue Perspektiven und Bewertungen außerhalb traditioneller Planungsroutinen sicherstellt. Dabei sollte Data Science eine bedeutendere Rolle spielen. Man stellt eine Hypothese auf, sammelt neue Daten und KPIs, führt gegebenenfalls Experimente durch und prüft, ob man konkrete Handlungsempfehlungen ableiten kann. In einer sich ständig ändernden Welt wird man mit den immer gleichen KPIs keine Preise gewinnen.

Vor ein paar Jahren war Real Time ein heißes Thema und die Manager verlangten nach Echtzeitberichten. Inzwischen lehnen viele diese Real-Time-Dashboards wieder ab, weil sie eher als Ablenkung empfunden werden. Werbetreibende bevorzugen wieder wöchentliche oder tägliche Auswertungen. Was halten Sie von Real Time Dashboards?

Ich habe einmal mit einem Unternehmen zusammengearbeitet, das die Aktivitäten auf der eigenen Website für die Unternehmensleitung genauso sichtbar machen wollte, wie man sie in einem physischen Geschäft beobachten kann. Die Auftraggeber wollten ein Real-Time-Dashboard, in dem man Zahlen beim Wachsen zusehen konnte, Punkte aufpoppten, die im ganzen Land neue Verkäufe signalisierten, und das einen konstanten Strom an Interaktionen für jeden Klick, jedes zusätzliche Produkt im Warenkorb und jeden Zahlvorgang visualisierte. Ich bezeichne das als Performance Art – eine kunstvolle Darstellung von Leistung, die optisch beeindruckend ist, aber darüber hinaus wenig Wert liefert.

Sprechen wir noch über neue Technologien und Ihre Einschätzung der Rolle von Sprachassistenten und KI für Dashboards. Wäre es nicht schön, wenn man als Marketer eine Frage oder Hypothese aussprechen könnte und darauf eine nette Antwort bekäme, anstatt am Bildschirm zu einem Dashboard zu scrollen und dieses durchzuackern?

Es wäre in der Tat cool, wenn Marketingmanager die Möglichkeit hätten, Fragestellungen jenseits der gängigen KPIs zu analysieren. Fragen wie „Wie hoch war mein CPA letzte Woche?“ oder „Liegen die Umsatzzahlen über unseren Prognosen?“ unterliegen den gleichen Mängeln wie traditionelle Dashboards: Ihr Fokus ist sehr eng. Ich würde mir mehr Unterstützung für Hypothesen und Prognosemodelle wünschen, in die Richtung „Was könnte passieren, wenn wir 20% unseres Marketingbudgets von einem Topf in einen anderen umschichten würden?“. Mit der Zeit wird auch das möglich sein.



Bei der Beurteilung der eigenen Performance sollte man sich an der Marktentwicklung orientieren und sich nicht auf interne Prognosen beschränken.



Also generiert KI bisher nur das, was wir schon in traditionellen Berichten sehen, und bringt keinen großen Mehrwert?

Die wenigsten Manager haben Zeit im Überfluss. Sie werden mit vielen, oft widersprüchlichen Datenquellen konfrontiert und müssen versuchen, ein klares Bild zu entwickeln. Sie müssen ihre KPIs erfüllen – im Idealfall sogar übertreffen. Der Kunden-Funnel muss gemanagt werden und innerhalb dieses beliebigen Konstrukts müssen die Kunden immer weiter nach vorne bewegt werden. Neugier gegenüber Daten oder die Beschäftigung mit alternativen Interpretationsmustern werden immer wieder aufgeschoben. Erst wenn Manager ein neues Mindset entwickeln, kann KI helfen, den Druck zu reduzieren: Sie sollten neue Hypothesen entwickeln und in das Testen KI-basierter Handlungsempfehlungen investieren.

David Reibstein ✕ Sie schlagen hier einen sehr wissenschaftlichen Ansatz vor. Sind Unternehmen bereit, auf der Grundlage von Data Science zu agieren?

Die Unternehmen werden immer besser, aber der Wandel ist schwierig. Man beginnt vielleicht mit der Analyse der Entscheidungen, die man zu treffen versucht, untersucht das Problem und formuliert Hypothesen. Dann investiert man in die Sammlung von Daten, um diese Hypothesen zu untermauern oder zu widerlegen. Was viele nicht tun, ist, dann entsprechend zu handeln. Wenn ich hundert experimentelle Tests für Unternehmen durchführe und, sagen wir, hundert positive Ergebnisse erhalte in dem Sinne, dass bestimmte Änderungen zu mehr Einnahmen führen, werden trotzdem nur etwa 60 % der Projekte jemals umgesetzt.

Sehr bemerkenswert, dass bei hundert erfolgreichen Tests nur 60 % der Projekte realisiert wurden. Warum werden die anderen 40 % nicht umgesetzt? Traut man den Daten nicht? Oder liegt es daran, dass die Ergebnisse der vorher aufgestellten Hypothese widersprechen und deshalb abgelehnt werden? Was kann man tun, um Unternehmen zu ermutigen, datenbasiert zu agieren?

Wenn der Test groß genug ist, wird er etwas entdecken, das ein Unternehmen anders machen kann. Es wird also Personen im Unternehmen geben, die von dieser Veränderung profitieren, und andere, die das nicht tun. Und in jedem Experiment, in jedem Datensatz gibt es genug Grauzonen, sodass die „Verlierer“ das Unternehmen ausbremsen können. Das ist oft der Fall, und deshalb versuche ich in der Regel, schon im Vorfeld eine Einigung darüber zu erzielen, was mit den Ergebnissen geschehen soll. Wenn ich vor der Durchführung des Tests keine Einigung erreiche, wird es auch hinterher nicht klappen. Es ist wichtig, dass sich die einzelnen Teams vorab mit möglichen Ergebnissen beschäftigen und vereinbaren, welche Aktivitäten jeweils gesetzt werden.

Wer bessere Entscheidungen treffen will, muss also nicht nur die Dashboards ändern, sondern auch die Entscheidungskultur rund um die Daten?

Ja, maßgeblich ist, wie Organisationen in Bezug auf Daten organisiert sind. Unternehmen scheitern nicht beim Sammeln von Daten, sondern bei der Frage, was sie mit den Ergebnissen anfangen sollen. Entweder lassen sie einen Produktmanager eine Maßnahme vorschlagen oder sie reichen die Daten an den Chef weiter und fragen, was er oder sie tun will. Das ist nicht stringent und deshalb überdenken einige Unternehmen diese Prozesse. Das ist eine echte Herausforderung, weil sie organisatorischen Wandel im Allgemeinen erfordert.

Vielen Dank, Neil, für dieses sehr anregende Interview. Ich denke, wir sind einer Meinung darüber, was verbessert werden muss, um Dashboards relevanter und aktionsbezogener zu machen. Wir alle – Forscher, Informatiker, Datenwissenschaftler und Manager – haben noch viele Hausaufgaben zu erledigen, um bessere Dashboards und eine datengesteuerte Kultur für bessere Marketingentscheidungen zu entwickeln. ✕