

# Erfolgreich mit einem Analytics Center of Excellence.

14 Erfolgsfaktoren für ein effizientes und wertstiftendes Analytics Center of Excellence.

**CS**  
Campana  
Schott

Die Welt dreht sich immer schneller. Mit Hilfe von Datenanalysen lassen sich viele Anforderungen besser erfüllen. Hierbei gilt es, aus Daten konkrete Insights zu generieren und diese in Aktionen innerhalb der Organisation umzusetzen. Campana & Schott hat dazu 14 Erfolgsfaktoren identifiziert, die das Analytics Center of Excellence zum Erfolg führen.

Immer mehr Unternehmen stehen vor der Frage, wie sie mit Hilfe von Datenanalysen ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern können. Dabei müssen sie im ersten Schritt wichtige Faktoren identifizieren, um Data Science langfristig effektiv in der gesamten Organisation zu verankern und nachhaltigen Mehrwert zu generieren. Dies lässt sich mit einer unternehmensübergreifenden

funktionalen Einheit umsetzen: einem Analytics Center of Excellence (ACE). Insgesamt sind 14 Erfolgsfaktoren ausschlaggebend, die sich in drei Kategorien gliedern lassen. Um Best Practices zu ermitteln, wurden Vertreter von ACEs aus internationalen Konzernen verschiedener Branchen befragt.

## 1. Den Wandel aktiv begleiten

Um die Transformation zu einer datengetriebenen Organisation erfolgreich zu vollziehen, muss Data Science ein Teil der Unternehmenskultur werden. Dazu schaffen ambitionierte ACEs Transparenz, kommunizieren Mehrwerte für das Unternehmen verständlich und stellen neben dem Kunden auch den Mitarbeiter in den Vordergrund. Dabei verfolgen sie die langfristige Vision, dass die Mehrzahl aller Mitarbeiter diesen **Kulturwandel** mitträgt sowie datengetrieben denkt und handelt.

Dieser Wandel muss durch **Change Management** unterstützt werden, um die Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu erhöhen. Ein professionelles Change-Management-Team kann die Veränderungen zum Beispiel mit Hilfe von zielgruppenspezifischen Motivations- und Kommunikationsmaßnahmen begleiten, die den Mitarbeiter auf persönlicher Ebene ansprechen. Aufgrund des angestrebten Kulturwandels zu einer datengetriebenen Organisation nimmt **Change Management** auch für ACEs einen essentiellen Stellenwert ein und muss in die DNA eines jeden erfolgreichen Unternehmens einfließen.

Neben Kommunikationsmaßnahmen konzipieren und steuern erfolgreiche ACEs Schulungen für Mitarbeiter, aber auch fachliche **Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen** im Bereich Data Science. Der Erfolg solcher Maßnahmen lässt sich über das Interesse am Angebot sowie die tatsächliche Nutzungs- bzw. Teilnehmerquote beurteilen. Besonders reife ACEs bieten auch Externen Einblicke in ihr Wissen, veröffentlichen wissenschaftliche Publikationen und arbeiten eng mit akademischen Instituten und Start-ups zusammen, um immer am Puls der Zeit zu sein.

Damit eine Organisation in ihrer Gesamtheit datengetrieben wird, müssen die Ergebnisse und Erfolge des ACEs unternehmensweiten Impact verursachen. Tatsächlich ist es eine der aktuell größten Herausforderungen für ACEs, die Brücke von individuellen Lösungen für einzelne Abteilungen zu breit **skalierbaren** Use Cases zu schlagen. Ziel erfolgreicher ACEs sollte es somit sein, skalierbare Lösungen zu finden, die in allen Abteilungen eingeführt werden können und entsprechenden Mehrwert schaffen.

## 2. Daten und Technologien richtig nutzen

Als Basis für die Transformation sind geeignete Technologien und Daten einzusetzen. Bei der Entscheidung für die richtige **Systemarchitektur** müssen einige wichtige Faktoren beachtet werden. Manche Unternehmen halten eine einheitliche Architektur mit modernen Data Warehouses und Data Lakes für essentiell. Gerade für besonders reife ACEs sind jedoch andere Erfolgsfaktoren wichtiger. Zum Beispiel müssen Systemarchitekturen flexibel sein, also jederzeit neue Tools integrieren können. Dabei sind Cloud-Lösungen hilfreich. Zudem nutzen viele Unternehmen eine zentrale Datenplattform für die gesamte Organisation, um eine einheitlich gute Datenqualität zu gewährleisten.

Zu den wichtigsten und gleichzeitig herausforderndsten Erfolgsfaktoren zählt eine hohe **Datenqualität**. Die notwendigen Informationen sollten im ersten Schritt zugänglich und nutzbar gemacht werden. Im zweiten Schritt sind sie auf ihre Richtigkeit und Vollständigkeit hin zu prüfen. Für besonders effiziente und erfolgreiche Analysen sollten sie schließlich einheitlich, in ihrer Herkunft zurückverfolgen und vergleichbar sein. Da es aber niemals eine perfekte Datenqualität gibt, müssen Modelle künftig so angepasst werden, dass sie optimale Analyseergebnisse mit den Daten generieren, die ihnen vorliegen.

Eine hohe Datenqualität soll das geeignete **Datenmanagement** sicherstellen. Ein wichtiges Managementtool hierfür ist „Data Ownership“. Dabei werden alle dem ACE verfügbaren Daten eindeutig einem Owner zugewiesen, der permanent Herkunft,

Veränderungen und Qualität der Daten prüft. Zur Effizienzsteigerung eignet sich ein unternehmensweit zentrales Datenmanagement mit standardisierten Prozessen. Strukturiertes Datenmanagement erleichtert zudem optimalen Zugriff. Auch das noch weit verbreitete Silodenken muss beseitigt werden, damit verschiedene Abteilungen Daten bereitwillig teilen und so von Synergieeffekten profitieren.

Wichtige Erfolgsfaktoren sind natürlich auch **Datenschutz und Sicherheit**. Erfolgreiche ACEs haben dafür ein umfassendes Konzept nach den Vorschriften der DSGVO, das bereits auditiert wurde. Neben rechtlichen Themen gewinnen auch ethische Fragen zunehmend an Relevanz. Kunden wie auch Mitarbeiter fordern absolute Transparenz sowie Mitsprache darin, was mit ihren Daten passiert. Umso wichtiger ist es, ihnen den persönlichen Mehrwert aus der Analyse ihrer Daten aufzuzeigen.

Data Scientists sind das Herz eines ACEs und bilden dabei die Schnittstelle zwischen IT und Fachbereich. Hierfür ist das richtige **Data Scientist Skillset** unverzichtbar. Neben analytischen und Statistikkenntnissen benötigen sie hierfür vor allem auch sehr gute Soft Skills sowie Projektmanagement- und Kommunikationskompetenzen. Dadurch können sie Daten nicht nur zielgerichtet auswerten, sondern die Ergebnisse und ihren Mehrwert auch einordnen und anschaulich erklären. Im besten Fall sind sie auch in der Lage, den monetären Wert ihrer Use Cases einzuschätzen.

## 3. Strategie und Prozesse optimieren

Erfolgreiche Unternehmen richten ihre Data-Science-**Strategie** nicht nur nach der Unternehmensstrategie aus, sondern stimmen beide Strategien aufeinander ab. Obwohl eine Unternehmensstrategie nie rein auf Daten basiert ist, sollte sie zumindest datenbasiert angepasst und verifiziert werden. Zudem sollte jedes ACE eine langfristige Strategie oder Vision verfolgen und sich nicht nur an kurzfristigen Zielen orientieren.

Im Bereich **Prozesse** sind drei wichtige Regeln zu beachten: Erstens dürfen diese nicht nur für die Datenspeicherung und -verarbeitung festgelegt werden, sondern müssen auch die Nutzung von Datenanalysen für wertschöpfende Use Cases umfassen. Hierzu bieten sich unternehmensweit standardisierte Prozesse an. Zweitens sollten sich auch alle Abteilungen an die Prozesse halten. Hier gilt es, Silodenken zu beseitigen und durch eine zentrale Governance entsprechende Kontrollen zu ermöglichen. Drittens müssen Prozesse agil und flexibel gestaltet sein, um schnell auf Veränderungen reagieren zu können.

Data Science muss heute einen **monetären Mehrwert** für das Unternehmen bieten. Erfolgreiche ACEs sind längst über reines Prototyping hinaus. Sie wollen Use Cases entwickeln, deren Wert messbar ist und die bestenfalls nachhaltig und signifikant zum Unternehmenserfolg beitragen. Dabei ist eine der größten

Herausforderungen für viele ACEs, Methoden zur objektiven Messung des Wertes von Datenanalysen zu finden.



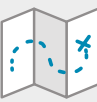
Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für ACEs ist **Top Management Support**. Nur wenn das Management den Kulturwandel unterstützt und fördert, lässt sich langfristig Wert aus Daten für das gesamte Unternehmen generieren. Zum Beispiel sind Sponsoring-Aktivitäten oder die Bereitstellung von ausreichend Ressourcen nach Meinung aller befragten Unternehmen unerlässlich für erfolgreiche ACEs. Tatsächlich sind die meisten ACEs bereits direkt dem CEO unterstellt und verwalten ihr eigenes Budget.

Mehr noch als die Fähigkeiten der einzelnen Data Scientists entscheidet die **Projektteam-Zusammensetzung** über den Erfolg. So ist auch bei datengetriebenen Projekten die Nähe von Business und IT unerlässlich. Dabei müssen im ACE selbst keine Experten aus den Fachbereichen sitzen. Vielmehr sollten Projektteams individuell nach den Anforderungen des Projektes zusammengestellt werden. Hierbei gilt es, funktionsübergreifende Teams mit Statistikkompetenzen, IT-Hintergrund und Fachexpertise zu bilden. Besonders fortgeschrittene ACEs haben in jedem Fachbereich einen Data Scientist, der als Botschafter sowie als Data Owner auf seinem Gebiet fungiert.

## Fazit

Als zentrale, organisatorische Einheit, treibt ein ACE Innovationen sowohl technologisch als auch prozessual und hilft dabei, die richtigen Entscheidungen zu treffen oder die [Markteintrittszeit signifikant zu reduzieren](#). Hierbei ist es notwendig, nicht nur

Daten und Technologien richtig einzusetzen, sondern auch den Wandel in Unternehmen aktiv zu begleiten und Strategie als auch Prozesse zu optimieren. Die von Campana & Schott identifizierten 14 Erfolgsfaktoren helfen dabei, eine auf effizienz- und ergebnisorientierte Strategie zu entwickeln und Unternehmen optimal auf die Herausforderungen am Markt auszurichten.

Kategorie	Erfolgsfaktor	Beschreibung des zu messenden Erfolgsfaktors
<b>Organisatorischer Wandel</b>  	<b>Kulturwandel</b>	Ausmaß, inwieweit allen Mitarbeitern der Mehrwert und die Wichtigkeit von Data Science für die gesamte Organisation bewusst ist
	<b>Change Management</b>	Ausmaß, inwieweit gezielte Kommunikations-, Transparenz- und Motivationsmaßnahmen für alle Mitarbeiter durchgeführt werden, um die Organisation zu einer datengetriebenen Organisation zu entwickeln
	<b>Training &amp; Weiterbildung</b>	Ausmaß, inwieweit Data-Science-Trainings sowohl allen internen Mitarbeitern als auch Externen zur Verfügung stehen und inwieweit das ACE zur internationalen Forschung im Bereich Data Science beiträgt
	<b>Skalierbarkeit</b>	Ausmaß, inwieweit die Projekte und Use Cases des ACE unternehmensweit skaliert und praktisch angewendet werden können
<b>Daten &amp; Technologie</b>  	<b>Systemarchitektur</b>	Ausmaß, inwieweit die Systemarchitektur des ACE einfachen Zugriff, die Speicherung von großen Datenmengen sowie die flexible Integration neuer Tools ermöglicht
	<b>Datenqualität</b>	Ausmaß, inwieweit die Stammdaten und Daten, welche in einem ACE genutzt werden, korrekt, vollständig und nutzbar (zugänglich, vergleichbar, klassifizierbar, exportierbar) sind
	<b>Datenmanagement</b>	Qualität des Datenmanagements (inklusive Data Ownership); Ausmaß, inwieweit durch gute Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen sowie durch adäquates Berechtigungsmanagement schneller Zugriff auf benötigte Daten garantiert wird
	<b>Datenschutz &amp; Sicherheit</b>	Ausmaß, inwieweit interne und externe Sicherheit sowie Fragen der Privatsphäre in einem auditierbaren Sicherheitskonzept behandelt und festgehalten wurden
	<b>Data Scientist Skills</b>	Ausmaß, inwieweit das ACE-Personal über professionelle analytische Kompetenz, Soft Skills und Präsentationskompetenzen verfügt sowie über die Fähigkeit, den monetären Wert von Use Cases richtig einzuschätzen
<b>Strategie &amp; Prozesse</b>  	<b>Strategie</b>	Ausmaß, inwieweit das ACE eine langfristige Strategie verfolgt und inwieweit die Unternehmensstrategie datenbasiert verifiziert oder angepasst wird
	<b>Prozesse</b>	Ausmaß, inwieweit schnelle und agile unternehmensweite Prozesse für die Skalierung und Implementierung von Data Science Use Cases definiert worden sind und von allen Abteilungen befolgt werden
	<b>Wertorientierung</b>	Ausmaß, inwieweit das ACE es vom bloßen Experimentieren und Prototypen bereits zu profitablen Use Cases, deren Wert messbar ist, geschafft hat
	<b>Top Management Support</b>	Ausmaß, inwieweit das ACE über ein eigenes Budget verfügt sowie über einen Sponsor innerhalb des Top-Managements, der hohes Commitment für das ACE aufbringt
	<b>Projektteam-Zusammensetzung</b>	Ausmaß, inwieweit die Data-Science-Projektteams individuell gebildet werden und crossfunktional sind, das heißt, aus einem Fachexperten, einem Dateningenieur/IT-Experten und einem Data Scientist/Statistikexperten bestehen

## Campana & Schott

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 300 Mitarbeitern an Standorten in Europa, den USA und Kanada.

Seit mehr als 25 Jahren unterstützen wir Unternehmen ganzheitlich und mit Leidenschaft dabei, komplexe Veränderungsprozesse zu bewältigen – mit bewährten Methoden, Technologien oder schlicht den richtigen Menschen.

Die Leidenschaft für alle Facetten der Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen und Projekten treibt uns dabei seit jeher an.

Weitere Informationen:  
[www.campana-schott.com](http://www.campana-schott.com)

**CS**  
Campana  
Schott