

Mit Data & Analytics die Markteinführungszeit verkürzen.

Drei Schritte zum Aufbau eines Analytics Center of Excellence (ACE).



Executive Summary

Eine schnellere Markteinführung neuer Produkte bringt für jedes Unternehmen – unabhängig von der Branche – einen wichtigen Geschäftsvorteil. Dabei ist es elementar, den Bedarf der Kunden zu kennen – aber das gelingt nur mit Hilfe von (Big) Data & Analytics. Bei der Integration entsprechender Lösungen müssen Unternehmen jedoch erhebliche funktions- und abteilungsübergreifende Auswirkungen bewältigen.

Für eine erfolgreiche Einführung von Data & Analytics empfiehlt Campana & Schott den Aufbau eines Analytics Center of Excellence (ACE). Im Folgenden wird ein schrittweiser Ansatz dafür skizziert. Wir erklären kritische Erfolgsfaktoren, empfehlen jedoch eine Anpassung an die unternehmensspezifischen Bedürfnisse. Die Erfolgsfaktoren dienen als Orientierungshilfe für eine effektive Einführung eines ACE und somit auch für bessere Data & Analytics-Fähigkeiten in der Organisation.

Einleitung

In unserer modernen Welt bilden Innovationen – insbesondere in Form neuer Produkte – eine immens wichtige Kompetenz in allen Industriezweigen. Die jährliche Einführung neuer Smartphones ist nur eines von vielen Beispielen, die den Druck zu einer immer kürzeren Markteinführungszeit von Produktinnovationen zeigen. Bei der Optimierung spielen viele geschäftliche Faktoren eine wichtige Rolle. Erkenntnisse über Kunden und deren Wünsche stehen dabei im Zentrum (Bean, 2016). Bislang wurden diese durch zeit- und kostenintensive Marktstudien ermittelt. Dagegen ist heute (Big) Data & Analytics das Mittel der Wahl, um den Bedarf der Kunden nachzuvollziehen (Bean, 2018). Entscheidungsträger in Marketing und Vertrieb stehen somit vor der Herausforderung, Analytics effektiv in ihr Unternehmen einzubinden.

Im einfachsten Fall erfolgt dies durch den Aufbau eines Teams aus Data Scientists, Data Engineers und kaufmännischen Fachleuten. Dieses erhebt Daten und stellt Informationen über den Bedarf der Kunden bereit. Aber viele Unternehmen – insbesondere mit einer veralteten IT-Infrastruktur – tun sich mit dieser Aufgabe schwer. Häufig erleben wir von Campana & Schott, dass Unternehmen vorschnell mit Data & Analytics-Initiativen starten. Meist fehlt eine klare Vision (siehe auch: Carande,

Lipinski & Gusher, 2017). So sollen funktionale Teams innerhalb der IT oder in den kaufmännischen Abteilungen Erkenntnisse über Kunden ermitteln. Dadurch entstehen häufig Reibungen. In der Regel beurteilt entweder die IT die erforderlichen Erkenntnisse falsch oder die kaufmännische Seite überschätzt ihre Analytics-Fähigkeiten.

Als Lösung empfehlen wir die Einführung eines Analytics Center of Excellence (ACE). Dieses definieren wir als funktionsübergreifende organisatorische Einheit, die sämtliche (kaufmännische und IT-seitige) Analytics-Tätigkeiten kombiniert, Kompetenzen zentralisiert und Empfehlungen bereitstellt. Es erfasst zum einen die geschäftlichen Anforderungen in Bezug auf Analytics-Themen und sorgt zum anderen für die Entwicklung und den Betrieb von Analytics-Lösungen. Das ACE muss einen klaren Auftrag besitzen, der von der Unternehmensleitung gestützt wird. Darin sind die Verantwortlichkeiten des ACE im Unternehmen festgelegt. Dies gewährleistet, dass sich das Team auf die Bereitstellung von Erkenntnissen konzentrieren kann, anstatt durch Unternehmenspolitik ausgebremst zu werden. Zur Definition des Mandats eines ACE im Marketing- und Vertriebskontext schlagen wir folgenden schrittweisen Ansatz vor.

1. Schritt eins: Marketing- und Vertriebsanalyse

Im ersten Schritt ist die Marketinglandschaft zu erfassen. Damit lässt sich einschätzen, wie Analytics eingesetzt werden soll. Ein klares Verständnis der Marketing- und Vertriebskanäle, der Kunden-Touchpoints sowie der damit verbundenen Customer Journey hilft dabei, das Potenzial für Analytics zu ermitteln. Eine Auflistung der zugrundeliegenden Geschäftsprozesse und der jeweiligen Prozessverantwortlichen ermöglicht einen Überblick, inwieweit die organisatorischen Strukturen in Bezug auf die einzuführenden Lösungen zu ändern sind. Darauf basierend kann eine fokussierte Analytics-Strategie für das Marketing und den Vertrieb abgeleitet werden.

Bei der Durchführung sind einige Grundlagen der Strategiedefinition zu berücksichtigen (Sull, Turconi, Sull & Yoder (2018)):

- Analytics muss auf einige wenige priorisierte Initiativen eingeschränkt werden. Diese sind bei der Erfassung der Marketing- und Vertriebslandschaft festzulegen. Der Versuch, alles auf einmal zu ändern, funktioniert nicht.
- Der Fokus liegt auf mittelfristigen Zielen. Dabei sind KPIs festzulegen, die den Mehrwert der Analytics-Lösungen im Vergleich zu den bestehenden Lösungen eindeutig bemessen. Insbesondere muss jeder Beteiligte den Nutzen des ACE so schnell wie möglich für seine tägliche Arbeit nachvollziehen können.
- Die Ausrichtung sollte zukunftsorientiert sein. Scheinbar unerreichbare Ziele dürfen nicht abschrecken.
- Schließlich muss eine klare Richtungsentscheidung bestehen, wie sich das ACE weiterentwickeln und die vorhandenen Abläufe optimieren soll.

2. Schritt zwei: IT-Analyse

Der zweite Schritt besteht aus der Koordination und Analyse der IT. Denn der Gewinn von Erkenntnissen aus Kundendaten basiert auf der richtig ausgestatteten IT-Architektur. Wie beim häufig zitierten Vergleich zwischen Öl und Daten bieten beide Rohstoffe ohne die entsprechende Infrastruktur und eine ent-

sprechende Aufbereitung keinen Mehrwert. Wir empfehlen daher eine umfassende Bewertung der bestehenden IT-Architektur. Abbildung 1 zeigt eine Best-Practice-High-Level-IT-Architektur, die für Data & Analytics im Kontext von Marketing und Vertrieb für Produktinnovationen erforderlich ist:

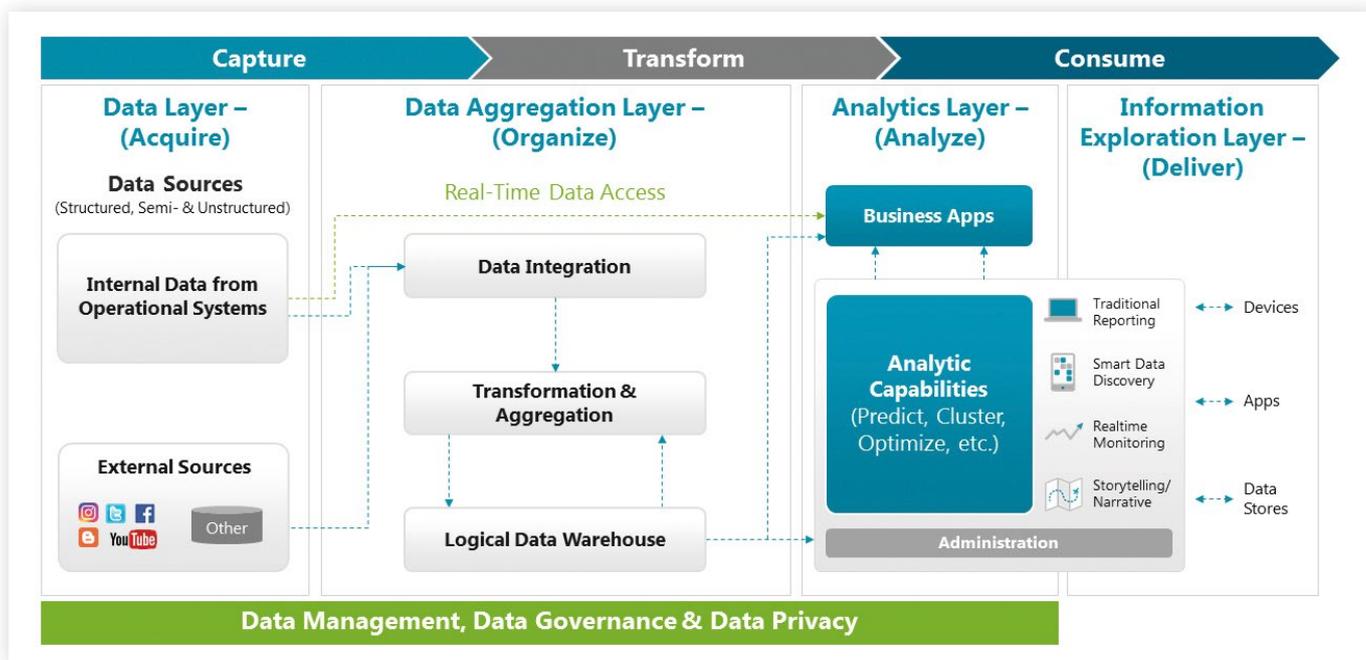


Abbildung 1: High-Level-Data & Analytics-IT-Architektur (Gartner 2016 & Wang u. a., 2016)

Diese IT-Architektur ist in vier Schichten aufgeteilt: **Data**, **Data Aggregation**, **Analytics** und **Information Exploration Layer**.

Die **Data Layer** beinhaltet sämtliche Datenquellen, die zur Gewinnung von Erkenntnissen für Produktinnovationen nötig sind. Dabei spielen sowohl externe als auch interne Datenquellen eine wichtige Rolle, um dafür notwendige Kundeninformationen bereitzustellen. Insbesondere Social-Media-Daten bieten wertvolle Erkenntnisse über den Bedarf der Kunden, Mitbewerber sowie die eigenen Produkte. Ein 360-Grad-Kundenfeedback zu einem Produkt durch die automatische Analyse aller entsprechenden Youtube, Facebook, Instagram und Twitter Posts ist dabei möglich. Marketing und Vertrieb müssen festlegen, welche internen und externen Datenquellen das höchste Potenzial bieten. Diese Quellen sind in die Architektur zu integrieren und müssen über die richtigen Schnittstellen mit der **Data Aggregation Layer** verbunden werden.

Innerhalb dieser Layer müssen die Daten aus den verschiedenen Quellen erfasst, umgewandelt, gesammelt und gespeichert werden. Dazu ist ein umfassendes technologisches Verständnis und Management der Schnittstellen innerhalb der IT-Architektur erforderlich. Die Speicherung der Daten muss sämtlichen gesetzlichen Vorschriften, internen Governance-Richtlinien und Zugriffsrechten genügen. Diese Punkte führen uns zu einem oftmals unterschätzten, aber enorm wichtigen Thema bei Data & Analytics: Datenmanagement und Datenschutz.

Die IT muss an dieser Stelle das vorhandene Know-how zu Datenqualität und -schutz sowie alle laufenden Initiativen hinsichtlich Data & Analytics identifizieren und analysieren.

Datenmanagement wird hierbei definiert als die Entwicklung, Durchführung und Beaufsichtigung von Plänen, Richtlinien, Programmen und Praktiken, die den Wert von Daten und Informationen im Rahmen ihrer Lebensdauer erzeugen, steuern, schützen und verbessern (DAMA DMBOK 2018). Ein Unternehmen, das Analytics aktiv angehen möchte, kann sich also nicht nur auf technologische Lösungen alleine verlassen. Eine professionelle Organisation (Funktionen und Verantwortlichkeiten), die Erstellung qualitativ hochwertiger Daten (Master-/Metadatenmanagement) und die Gewährleistung von Datensicherheit sind ebenso zu beachten. Ein weiterer Fokus gilt der DSGVO-Konformität, die Datenschutz-Expertise erfordert. Insbesondere im Umgang mit Kundendaten können die daraus entstehenden Anforderungen jegliche Analytics-Initiativen zum Stillstand bringen. Wir empfehlen daher die Bündelung sämtlicher Kräfte, die an Data & Analytics-Projekten arbeiten, in einem ACE. Damit können Unternehmen die entsprechende Sachkompetenz stärken und absichern sowie eine Anlaufstelle für jeden bieten, der Data & Analytics einsetzen möchte.

In der **Analytics Layer** werden die Daten mittels Algorithmen untersucht und ausgewertet. Abschließend werden in der **Information Exploration Layer** die Werkzeuge für Marketing und Vertrieb bereitgestellt. Damit lassen sich beispielsweise Erkenntnisse über den Bedarf der Kunden oder Schwachstellen eines Produktes gewinnen oder Kunden in Segmente einteilen. Die dafür nötigen Tools und Algorithmen hängen dabei stark vom Bedarf des jeweiligen Unternehmens ab, weshalb wir an dieser Stelle auf die Beschreibung technischer Details verzichten.

3. Schritt drei: Den ACE-Auftrag spezifizieren

Der Auftrag des ACE basiert auf der Analyse der Marketing- und Vertriebslandschaft sowie der IT-Umgebung. Dies ist individuell für jedes Unternehmen anzupassen. Dennoch gibt es einige wichtige Erfolgsfaktoren:

Erstens sollte das ACE die Verantwortung für die Kunden-Touchpoints übernehmen, in denen die Analytics-Lösungen zum Einsatz kommen. Außerdem ist es in die Planung der Customer Journey einzubinden. Die Touchpoint-Verantwortung spielt eine entscheidende Rolle, da sie die Relevanz und den Handlungsrahmen für das ACE bereitstellt. Üblicherweise geht die Implementierung von Analytics-Lösungen mit einem stufenweisen Ersatz von heuristikbasierten Geschäftsregeln hin zu statistisch basierten analytischen Regeln für Kundenempfehlungen einher. Ohne operative Verantwortung ist ein ACE jedoch stark eingeschränkt. Dann ist eine wesentliche Veränderung an den Touchpoints oft nur schwer möglich, da die Koordination mit Marketing und Vertrieb für einen Ersatz der Geschäftsregeln den Fortschritt hemmt. Zudem gewährleistet eine Mitverantwortung für die Planung der Customer Journey, dass die Orchestrierung der Analytics-Lösung im Marketing und Vertrieb wahrgenommen wird.

Zweitens muss das ACE über die Verantwortung für die Governance bezüglich der Kundendaten im Unternehmen verfügen. Die Daten sind, wie erwähnt, das Öl von Analytics-Lösungen und ihre korrekte Einbindung in die skizzierte End-to-End-Architektur ist unerlässlich. Mit Richtlinienkompetenz für die Verwendung von Kundendaten kann das ACE gewährleisten, dass die erforderliche Qualität der Daten beibehalten, Datenschutz korrekt implementiert sowie Stamm- und Metadaten effizient bearbeitet werden. Es benötigt hierfür das Mandat, Änderungen in der IT-Infrastruktur mitbestimmen und implementieren zu dürfen. Außerdem muss das ACE bei Prozessänderungen in der IT beratend eingebunden werden.

Drittens ist das ACE als Zentrum für die Analytics-Kompetenz im Unternehmen anzusehen. Es ist als solches für die Festlegung und Einhaltung von Analytics-Richtlinien im Marketing und Vertrieb verantwortlich. Dabei muss das ACE Änderungen ermöglichen und die Mitarbeiter bei Bedarf für neue Analytics-Lösungen schulen.

Fazit

Die Einbindung von Data & Analytics für eine verkürzte Produkteinführungszeit ist für die meisten Unternehmen eine komplexe Aufgabe. Sie lässt sich aber mit einer sorgfältig festgelegten Vision und einer gut ausgearbeiteten Strategie meistern. Wir empfehlen die Implementierung eines ACE als funktionsübergreifende Unternehmenseinheit zur Umsetzung der Analytics-Strategie. Für die Festlegung seines Auf-

trags eignet sich ein stufenweiser Ansatz zur Analyse der Marketing- und Vertriebslandschaft sowie der IT-Infrastruktur. Unsere definierten Erfolgsfaktoren beinhalten die Verantwortung des ACE für den Kunden-Touchpoint, eine Mitgestaltung der Customer Journey, die Verantwortung für die Data-Governance und die Administration der Analytics-Richtlinien.

Quellen

Bean, R. (26. Januar 2016), How Time-to-Insight Is Driving Big Data Business Investment, MIT Sloan Management Review, unter <https://sloanreview.mit.edu/> abgerufen

Bean, R. (5. Februar 2018), How Big Data and AI Are Driving Business Innovation in 2018, MIT Sloan Management Review, unter <https://sloanreview.mit.edu/> abgerufen

Carande, C., Lipinski, P., Gusher, T. (23. Juni 2017), How to Integrate Data and Analytics into Every Part of Your Organization, Harvard Business Review, unter <https://hbr.org/> abgerufen

Sull, D., Turconi, S., Sull, C., Yoder, J. (2018), MIT Sloan Management Review, 59 (3): 24 – 32

DAMA DMBOK (4. Juli 2017), DAMA – DMBOK. Data Management Body of Knowledge, Technics Publications

Wang, Y. u. a. (2018), Big data analytics: Understanding its capabilities and potential benefits for healthcare organizations, Technological Forecasting & Social Change 126 (2018) 3 – 13

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



CS
Campana
Schott