

Konzeption einer fundierten Analytics-Strategie

Business-Intelligence-Strategie, Datenstrategie, Digitalisierungsstrategie, IT-Strategie, Big-Data-Strategie und jetzt noch eine Analytics-Strategie - wie viele Strategien braucht eine wettbewerbsfähige Organisation? Man darf diese Frage nicht pauschal beantworten, sondern sollte sich fragen, wann eine Analytics-Strategie gebraucht wird.

Best-Practice Anlässe für die Ausgestaltung einer Analytics-Strategie

Organisationen nehmen das Thema Analytics-Strategie zu unterschiedlichen Zeitpunkten und folglich aus unterschiedlichen Gründen auf die Agenda. Der erste Anlass zur Gestaltung einer Analytics-Strategie ist der Wunsch, Möglichkeiten von Analytics für die Organisation auszuloten und Prozesse zu optimieren, um Defizite aufzulösen oder Wettbewerbsvorteile zu generieren. Dazu gehören ebenfalls geplante Maßnahmen zur Digitalisierung und Prozessneukonzeption, in deren Rahmen auch Analytics-Aspekte zu berücksichtigen sind oder zumindest deren Sinnhaftigkeit zu prüfen ist. Auch die Existenz einer Datensammlung, wie beispielsweise eines Data Lake, deren Nutzung für die Organisation noch nicht oder nicht umfassend erfolgt, bietet einen Anlass.

Viele Unternehmen sammeln und speichern aus einem empfundenen Technologiedruck oder rein auf Grund der Verfügbarkeit von Daten inzwischen große Datenmengen, nutzen diese jedoch noch nicht zielorientiert und damit gewinnbringend. So sollte die Verknüpfung mit Business Cases erfolgen, um die Nutzung und damit den Nutzen der verfügbaren Daten zu steigern.

Ein weiterer Anlass bildet die Herausforderung für Projektverantwortliche, über die konkrete Ausgestaltung von Projekten zu entscheiden. Dahinter stehen Fragestellungen, ob Leistungen extern einzukaufen sind oder internes

Know-how besteht, ob geschäftskritische Daten in der vorliegenden Art und Weise an externe Dienstleister gegeben werden dürfen, ob das Ergebnis den Anforderungen des Datenschutzes genügt und ob später die Projektergebnisse wieder in die Organisation integrierbar sind. Damit hier nicht immer individuelle Antworten in jedem Projekt gefunden werden müssen, sollte eine gemeinsame Ausrichtung an einer Analytics-Strategie erfolgen.

In einigen Fällen ist eine Analytics-Strategie immer dann wichtig, wenn einzelne Fachbereiche für sich bereits eigene Analytics-Projektthemen umgesetzt haben und/oder weiter(e) angehen. Diese folgen technologisch und organisatorisch jedoch zumeist keiner gemeinsamen Ausrichtung, so dass Unsicherheiten zur Überführung in den Betrieb und zu Verantwortlichkeiten entstehen. Aspekte wie Wartbarkeit, Einbindung in bestehende IT-Landschaften, Support, Weiterentwicklung und Kosten der Lizenzierung des Werkzeugs werden zu spät berücksichtigt. Als Konsequenz lässt sich die Lösung eventuell nicht oder nur mit großem Aufwand in den Regelbetrieb übertragen. Auch hier bietet eine Analytics-Strategie die Möglichkeit der gemeinsamen Ausrichtung und Integration in gemeinsame Strukturen, so dass Synergieeffekte realisierbar sind.

Bestandteile einer Analytics-Strategie

Strategische Analytics-Vision

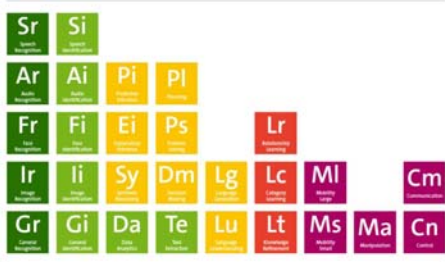
Ausgangspunkt einer Analytics-Strategie sollten die Formulierung einer strategischen Zielstellung und

damit einhergehend eine organisationsweit akzeptierte Definition von Analytics bilden, die auch eine Abgrenzung zu anderen Projekten und Initiativen ermöglicht. Dabei ist der Bezug zur Geschäftsstrategie der Organisation herzustellen, indem beispielsweise effizienz- oder marktausschöpfungsbezogene Ziele aus der Geschäftsstrategie bzw. deren Realisierung als elementare Grundlage des Analytics-Einsatzes angesehen werden.

Themen und Innovation

In einem zweiten Schritt sind bestehende Analytics-Themen zu sammeln und neue Projektideen zu entwickeln. Diese Themen sind es, die den Wettbewerbsvorteil für eine Organisation generieren und bilden im Sinne eines „Business Case“ den zentralen Treiber für eine Analytics-Strategie. Wenn sich organisationsweit keinerlei Themen ergeben, ist auch die detaillierte Ausgestaltung einer Analytics-Strategie mindestens in Frage zu stellen. Natürlich müssen den Fachbereichen technische Potenziale und Einsatzmöglichkeiten von Analytics bekannt sein oder bekannt gemacht werden, um Innovationen zu schaffen. Ein hilfreiches Werkzeug in dieser Phase ist das Periodensystem der Künstlichen Intelligenz des Branchenverbands Bitkom.





Es bieten sich ergänzende Themenfindungsworkshops mit der Kreativitätstechnik des „System Thinking“ an. Gute Ideen für zukunftsweisende Veränderungen, neue Prozesse oder neue Geschäftsmodelle entstehen nicht immer auf Bestellung und lassen sich mit dieser Methode unterstützen. Eine Analytics-Themenlandkarte, als Ergebnis eines solchen Workshops, ermöglicht zu einem späteren Zeitpunkt einerseits die Identifikation von Leuchtturmprojekten, andererseits auch die Einbindung zentraler Themenlieferanten und künftiger Nachfrager von Serviceleistungen.

Dimensionen der Analytics-Strategie

Es ist grundsätzlich möglich, aus Best Practices eine Strategie auf dem Reißbrett zu entwerfen. Um auf die Organisation zugeschnittene und nachhaltige Strukturen zu implementieren, sollten jedoch bereits existierende (angrenzende) Prozesse und Strukturen in einem ersten Schritt betrachtet und ggf. integriert werden.

Mit den Dimensionen „Organisation“ und „Prozesse“ einher gehen Verantwortlichkeiten und die Definition notwendiger Kompetenzen einher. Auch müssen in der Dimension „Personen“ entsprechende Rollen-zuordnungen vorgenommen werden, um Verantwortlichkeiten konkreten Personen zuzuweisen, notwendige Personalkapazitäten zu bemessen und auch um Weiterbildungskonzepte mit konkreten Schulungen zu konzeptionieren. Eine häufige Fragestellung ist dabei, ob es eine zentral angesiedelte Organisationseinheit mit analytischer Kompetenz, oder eher dezentrale Analytics-Einheiten in den Fachbereichen geben soll.

Zusammenspiel Analytics und KI: Die Beziehung zwischen KI und Analytics ist sehr eng, da gerade die mustererkennende Datenanalyse (Machine Learning) der Analytics Grundlage des erfolgreichen Einsatzes einer KI ist.

Auch hier ist für jedes Unternehmen eine individuelle Wahl zur organisatorischen Ausgestaltung zu treffen, um Synergieeffekte zu heben und allen Fachbereichen Zugriff auf Ressourcen zu ermöglichen, sodass Innovation überall entstehen und wachsen kann. Jede Analytics-Strategie braucht eine Governance anhand von Leitlinien zur Projektbearbeitung und Priorisierung. Dies hilft insbesondere bei Ressourcenknappheit.

Die Dimension „Architektur“, betrachtet die Architekturgestaltung in enger Verknüpfung mit der angrenzenden Dimension „Werkzeuge“. Hier werden die grundsätzlich nutzbaren Werkzeuge als Standards definiert, damit ein späterer Support durch die IT gewährleistet ist.

Die Dimension „Kultur“ adressiert das erforderliche Change-Management, um die definierten Strukturen effizient in der Organisation zu etablieren. Dazu gehören agile Methoden, aber auch eine Bewusstseins-schaffung, dass eine Kultur des positiven Scheiterns notwendig ist („fail fast“).

Analytics- & BI-Strategie

Selbstverständlich bestehen Überschneidungen zwischen Analytics-Strategie und Business-Intelligence-Strategie. Beide sind auf Datenanalyse gerichtet, aber eben mit zum Teil ganz unterschiedlichen Methoden und Vorgehensweisen. Es kann sinnvoll sein, beide Strategien gemeinsam zu überdenken oder zumindest bei gemeinsamen Themen integriert zu agieren. Es müssen folglich Teilstrategien und die Fach-

und Funktionsbereiche in Bezug auf Informationen und Prozesse verknüpft werden. Diese beiden Aspekte - Verknüpfung von Strategien und Verbindung der Bereiche - stellen zentrale Herausforderungen im Kontext des Change-Managements dar, mit denen man sich frühzeitig befassen muss, um Strategien erfolgreich und lebensfähig zu machen.



Roadmap

Als letzter Schritt der Strategie ist ein Projektplan bzw. eine Roadmap zu definieren, um die neu konzeptionierten Sollzustände zu erreichen. Dafür muss der Ist-Zustand bekannt sein und kann beispielsweise als Analytics-Reifegrad gemessen werden.

Fazit

Es zeigt sich, dass jedes Unternehmen eine individuelle Analytics-Strategie braucht, die mit anderen strategischen Unternehmenszielen und weiteren Teilstrategien abzustimmen ist. Gelingt es, alle Stakeholder zu involvieren und gemeinschaftliche Spielregeln und Themen zu definieren, ist die Basis für ein erfolgreiches Change-Management gelegt. Initiieren Sie das

Thema mit der Frage nach dem Warum - die Antwort sollten Business Cases sein. Diese Fachlichkeit ist der Treiber, denn es geht darum, dass Unternehmen erfolgreich im Markt zu platzieren.

Kontakt

Marmeladenbaum GmbH
 Straße der Nationen 84
 09111 Chemnitz
 +49 371 64638877
info@marmeladenbaum.de
www.marmeladenbaum.de

