

BI Spektrum

EINE PUBLIKATION DES TDWI E.V.

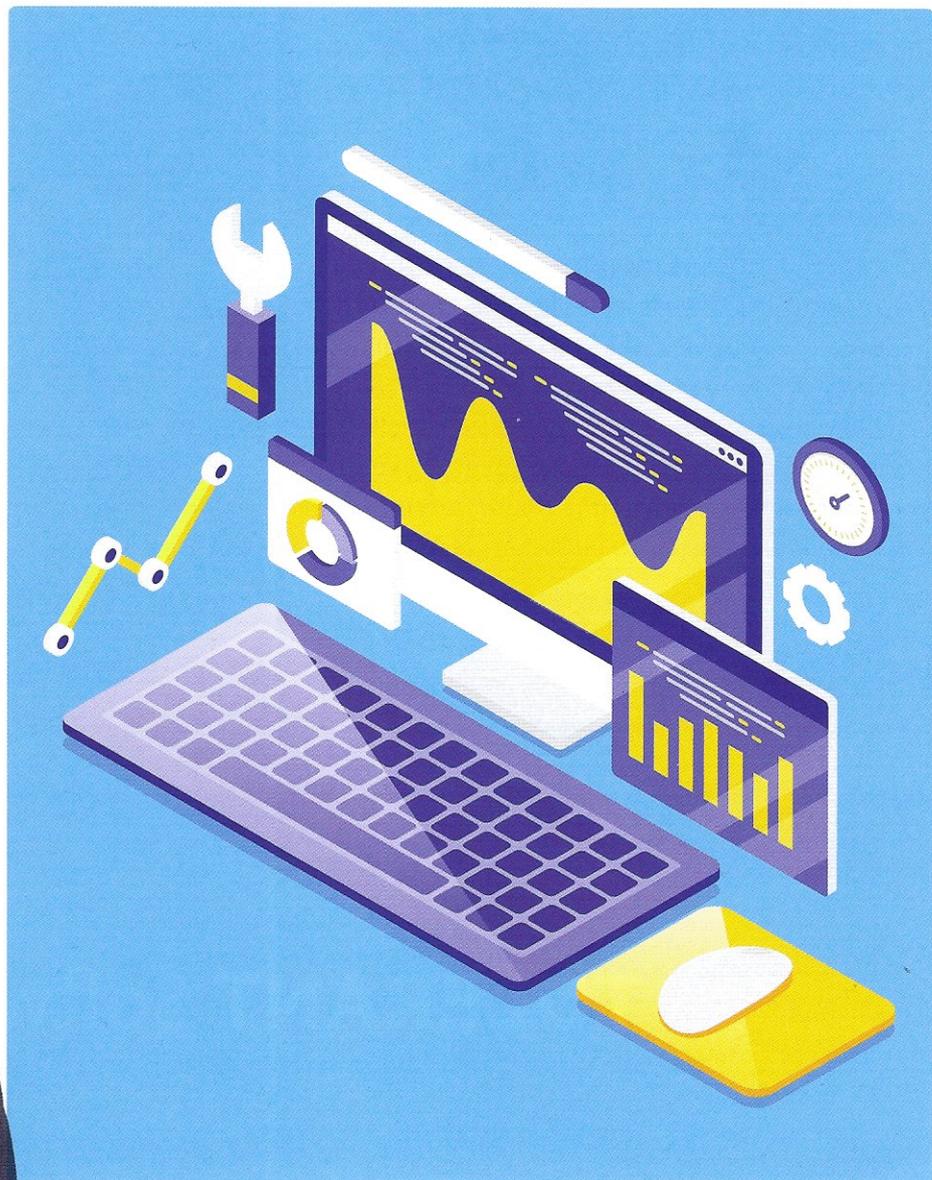
Der Weg zum datengetriebenen Unternehmen führt über Technik und Organisation ab Seite 8

Mitwachsende
BI-Architektur
T-Shirt-Größen für
BI-Lösungen
Seite 33

Fiktiver Use-Case:
FastChangeCo
Model-Driven
Decision Making
Seite 42

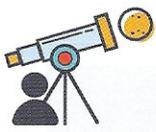
Interview
Gute Analyse braucht
gute Daten
Seite 30

Jörg Vogler,
TOLERANT
Software

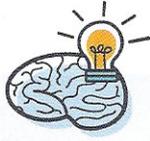




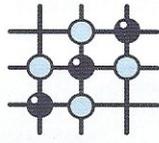
LEADERSHIP



Vision



Wisdom



Strategy



Communication



Skillful



Good decision

Bild: Shutterstock

Entschlossenheit und Mut sind gefragt

Führungs- und Fehlerkultur im datengetriebenen Unternehmen

Ein Beitrag von
Jörg Reinhardt

Oft rufen Unternehmer und CEOs: „Wir müssen unser Unternehmen zur Data Driven Company transformieren!“ Aber als Berater mit viel Erfahrung in der praktischen Umsetzung dieses Wunsches fragen wir immer: „Verstanden. Aber wollen Sie das wirklich? Wir haben da Zweifel!“ Eine Data Driven Company ersetzt nämlich nicht eine fehlende Führungs- und Fehlerkultur. Genau genommen benötigt sie sogar eine funktionierende Führungs- und Fehlerkultur!

Seit mehreren Jahren sprechen wir darüber, dass die „DDC“ – die Data Driven Company – die Lösung ist, wenn man sein Unternehmen zukunftsfit machen will. Aber warum sind dann nicht alle Unternehmen mittlerweile so weit? Dies lässt sich am besten aus der Perspektive der täglichen Beratungs- und Umsetzungspraxis erklären. Dann zeigt sich: Es hakt an mehreren Punkten. Ein Unternehmen in eine DDC zu transformieren bedeutet, Daten generell und speziell für die Analyse-Teams verfügbar zu machen, Analyse-Teams aufzubauen, sinnvolle Reports und Ad-hoc-Analysen zu erzeugen und durch ein Change-Management sicherzustellen, dass die Voraussetzungen für eine DDC auch wirklich vorhanden sind. Dabei ist der Daten- und Analyseteil der einfachere, da es in Unternehmen zumeist viele Daten und Analysten gibt.

Sinnvolle Informationen für Entscheidungen anzufordern und konsequent zu nutzen ist dabei der wesentliche Change-Management-Prozess, der allzu oft unterschätzt oder gar nicht erst durchgeführt wird. Der Grund ist einfach: Das Management geht davon aus, dass der Mensch ein logisches Wesen ist, das nur die notwendigen Fakten benötigt, um die richtigen Entscheidungen zu treffen. Dem ist jedoch nicht so.

Und so dauert es auch seine Zeit, wenn Unternehmer oder CEOs ihre Firma wirklich auf eine datenbasierte Unternehmensführung umstellen wol-

len. Dann dauert dieser Prozess, wenn es gut läuft, drei bis sechs Monate. Wenn die Führungskultur erst einen Veränderungsprozess durchmachen muss, werden es neun Monate. Dies sind Erfahrungswerte aus unserer täglichen Beratungspraxis.

Es menscht zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Zur Data Driven Company zu werden ist eines der aktuellen Hype-Themen für CEOs und Geschäftsführer. Nachdem in den letzten Jahren Daten „das neue Gold“ wurden, sollen nun alle unternehmerischen Entscheidungen durch Daten und Informationen unterstützt und idealerweise objektiv und bestmöglich getroffen werden – so das Idealbild.

Die Wirklichkeit sieht jedoch anders aus. Bis 2020 werden 80 Prozent der Unternehmen eine gezielte Entwicklung im Bereich der Datenkompetenz einleiten und dabei ihre extremen Mängel erkennen [GAR 18]. In der Realität kämpfen Unternehmen mit immer denselben fünf Problemen, welche die zügige Transformation zur datenbasierten Unternehmensführung vereiteln. Und es nützt auch nichts, diese als „Herausforderungen“ zu betiteln. Es sind Probleme, die Zeit fressen, Kosten verursachen und Frustration säen und die letztendlich ein Teil der Unternehmenskultur sind. Hier tut es in den Unternehmen typischerweise weh:

HIP



1. Mangelnde Qualität und Nutzbarkeit von Daten und Informationen
2. Analysten werden durch falsche und – vom Aktionismus getrieben – zu viele Anforderungen sabotiert.
3. Wenn die richtigen Informationen an den richtigen Stellen vorliegen, werden sie trotzdem nicht genutzt.
4. Operative und strategische Kennzahlen werden nicht richtig miteinander in Beziehung gesetzt.
5. Die Unternehmensführung hat die Steuerung des Transformationsprozesses zwar ins CRM und an die Analysten delegiert, akzeptiert jedoch nicht die Folgen und ist weit davon entfernt, den Prozess zu unterstützen.

Problem erkannt – Gefahr gebannt? Vor einfachen Lösungen sei gewarnt. Es lohnt sich, Ursachen und Wirkung in einem größeren Zusammenhang zu betrachten. So viel Erkenntnis sei vorweggenommen: Am Ende ist immer der Chef schuld. Oder anders ausgedrückt: Eine Data Driven Company kann nur entstehen, wenn das von der Unternehmensführung gewollt und durch klare Führungsprozesse in allen Bereichen unterstützt wird (siehe Abbildung 1). Dazu braucht es Mut, Disziplin und den echten Willen zur Veränderung.

Was saubere Reportings mit Mitarbeiterführung zu tun haben

Leider ist es doch so: Die relevanten Daten und Informationen, die zur Entscheidungsfindung benötigt werden, liegen entweder gar nicht vor oder in einer unzureichenden Qualität, sodass diese nicht regelmäßig für Entscheidungen genutzt werden können und daraus eine hohe Frustration bezüglich der Datenbasis in den Unternehmen resultiert [For16].

Wenn Informationen als Entscheidungsgrundlagen dienen sollen, müssen sie in verlässlicher Qualität regelmäßig erhoben werden können. Die Praxis sieht oft anders aus. Stellen wir eine einfache Frage: „Wie viele Kunden gewinnen wir pro Monat neu hinzu?“ Wir haben in einem Unternehmen ein Jahr lang versucht, diese Frage beantwortet zu bekommen. Aber wenn in einem Monat eine teure Pro-

DR. JÖRG REINNARTH ist Geschäftsführer der CINTELLIC Consulting Group, die auf das Thema „Data Driven Company“ spezialisiert ist. Nach seinem Physikstudium an der Universität Bonn und der Promotion im Bereich statistische Datenanalyse am CERN (Schweiz) leitete er verschiedene Projekte in Frankreich und den USA und baute den CRM-Bereich für den deutschsprachigen Raum bei Altran auf. 2010 gründete er die CINTELLIC Consulting Group, um seinen Klienten eine fokussierte Beratung zu den Themen CRM, Marketing Automation und Data Driven Company anzubieten. 2018 veröffentlichte er das Buch „Chefsache Digitalisierung 4.0“.

E-Mail: info@cintellc.com



motion 40.000 Kurzzeit-Kunden hereinspült und im nächsten aufgrund einer längst überfälligen Datenbankbereinigung 100.000 Kunden verloren gehen, wird das Reporting zum „Beipackzettel“: schwer zu lesen und leicht falsch zu interpretieren.

Auf der einen Seite steht der Wunsch nach nutzbaren Reportings – aber der Aufwand für die alle Ereignisse einbeziehende Interpretation ist immens. Und genau hier kommt die Unternehmensführung ins Spiel. Sie gibt vor, welche Informationen wirklich gebraucht werden, um die Unternehmensziele zu erreichen. „Viel hilft viel“ kann es jedenfalls nicht sein. Nur so kann man das Datenqualitätsproblem lösen. Hier müssen Entscheidungen getroffen werden, Fokussierung muss sein und damit die Mitarbeiterführung auf Ergebnis- anstatt auf Verhaltensebene. Das macht die Diskussion nicht einfacher, aber genau dafür ist Führung da.

Warum die Fokussierung aufs Wesentliche die große Managementleistung ist

Immer wieder zu beobachten: Durch die Fixierung auf die Data Driven Company werden von den verschiedensten Fachbereichen zahlreiche Anforderungen für Analysen und Daten an die Analysten gestellt. Im Wunschkonzert der Anforderungen gehen diese schnell unter und können alle angeforderten Informationen gar nicht bereitgestellt werden. Hoher Druck und teilweise unsinnige Anforderungen an Daten bzw. Informationen sorgen für Frustration auf beiden Seiten.

„Viel hilft viel“ ist auch hier verkehrt. Ein Beispiel aus der Praxis: Für den Vorstand eines Unternehmens wurde „schon immer“ von zwei dafür fest angestellten Mitarbeitern jede Woche ein 100 Seiten starkes Vorstands-Reporting erstellt. Tatsache war: Das las keiner. Sinnvoller sind 10 Seiten mit den wirklich relevanten Informationen. Aber so sind die Menschen: Da wird sicherheitshalber viel, viel, viel angefragt. Die richtige Gegenbewegung wäre, gnadenlos zu fokussieren. Damit geht das vermeintliche Sicherheitsnetz aus vielen, vielen, vielen Details verloren. Das muss man aushalten. Aber dafür ist Führung da: zu priorisieren und

nach den wesentlichen Dingen zur Ergebnisreichung zu fragen.

Der Blick von außen kann hier helfen, denn als Außenstehender sieht man die Gemengelage nüchterner und emotionsloser, was einen gewissen Pragmatismus ermöglicht. Er hilft aber nur bedingt, denn es bleibt eine interne Leistung, zu verstehen, was der Sinn des Ganzen ist. Was heißt Erfolg für unser Unternehmen? Welches sind die wirklich relevanten Kennzahlen? Nicht die Anzahl der gefahrenen Marketing-Kampagnen und deren Geschwindigkeit im Prozess ist entscheidend, sondern die Anzahl der dadurch gewonnenen Kunden. Den Unterschied zwischen strategischen und operativen Kennzahlen zu verstehen und in die Mitarbeiterführung einfließen zu lassen, das ist die Managementleistung.

Warum die Data Driven Company eine gute Fehlerkultur braucht

Tatsache ist: Selbst wenn die relevanten Informationen den verantwortlichen Entscheidern vorliegen, werden diese in den seltensten Fällen zur objektiven und sinnvollen Entscheidung genutzt. Klarer Fall von „bestellt, aber nicht abgeholt“! Oft werden Entscheidungen lieber nach alten Mustern getroffen, trotz besseren Wissens und absehbar besserer Resultate aufgrund einer datenbasierten Entscheidungsfindung.

Es gibt viele Gründe dafür, warum man Informationen nicht nutzen möchte, obwohl man genau weiß, dass man dies tun sollte. Ein Beispiel aus der Praxis: Eine Kundenwertanalyse ergab, dass ein Produkt nur Verlustkunden produziert: eine Million Euro Marketingkosten und 5 Millionen Euro Verlust pro Jahr durch die Kundengruppe. Die Empfehlung an den Vorstand lautete folgerichtig, dieses Produkt einzustellen. Der Vorstand erklärte den Berater für verrückt: „Schmeißen Sie die Analyse in den

Müll. Ich bin mit der Erfindung des Produkts und den damit gewonnenen Neukunden (von denen wir dachten, sie seien profitabel) Vorstand geworden – ich will meinen Job behalten!“ Was soll man dazu sagen?

Ein anderes Learning: Kontrollgruppen zu bilden ist ein probates Mittel, um Budgetallokationen zu justieren. Man kann darüber herausfinden, wo die berühmten 50 Prozent des Marketingbudgets verbrannt und wo sie sinnvoll eingesetzt werden. Leider hat die vernünftige Kontrollgruppenmechanik im Marketing keinen leichten Stand: Wer will schon gern nachprüfbar Geld zum Fenster hinauswerfen? Man bekäme ja vom Chef den Kopf abgerissen. Spräche der Chef stattdessen ein Lob dafür aus, dass der Holzweg ein für alle Mal identifiziert ist, sähe es für die Popularität der Kontrollgruppe viel besser aus – und damit auch für den Unternehmenserfolg.

Damit wird auch klar, dass die Data Driven Company ein Problem hat: Fehler sind nachweisbar. Das will keiner. Hier hilft nur eine gute Führungs- und Fehlerkultur.

Ein abschließendes Beispiel dazu aus der Praxis: Marketingoptimierung (die Berechnung des Marketingerfolgs vor dem Aussenden von Kampagnen) gleicht unserer Erfahrung nach dem Blick in die Glaskugel, den angeblich jeder will. Im Vorfeld kann genau berechnet werden, wie viel Geld eine Kampagne einbringen wird. Bei der Berechnung der Ergebnisse erfährt die Marketingleitung dann, welche Kampagnen Geld vernichten. Die verblüffende Antwort zu den Analysen ist jedoch oft: „Das ist mein Geld, ich mache damit, was ich will, ich glaube an diese Kampagne!“ Was soll man dazu sagen? Gegen ein gutes Bauchgefühl ist nichts einzuwenden – wenn es denn ein gutes ist.

Warum es des Teufels ist, den Burnout heiligzusprechen

Man stellt immer wieder fest: Die Fachbereiche haben bereits Schwierigkeiten mit den Begrifflichkeiten der strategischen und operativen Kennzahlen. Das Tagesgeschäft besteht weitgehend aus der Umsetzung operativer Anforderungen. Es ist kaum Zeit und Know-how vorhanden, Daten strategisch für Entscheidungen zu nutzen, strategische mit operativen Kennzahlen in Einklang zu bringen und damit die Unternehmensziele zu erreichen [Men 19].

In der Praxis klammern sich viele Mitarbeiter und Abteilungen an Operatives. Dramatisch wird es, wenn es auch die Führung tut. Man ist froh, wenn man die Mengen an Arbeit bewältigt, und versäumt darüber, sich Gedanken zu machen, ob das, was man tut, überhaupt sinnvoll ist. Leider wird der Aktionismus oft auch „von oben“ befeuert. Gleichzeitig wird der Burnout heiliggesprochen. Morgens als Erster kommen und abends als Letzter gehen – das sind die Guten. Wer seine Arbeit in dem dafür vorgesehenen Zeitrahmen (oder weniger) erledigt, ist verdächtig. Operative Hektik als Existenzberechtigung?

Abb. 1: Die wesentlichen Kriterien bei der Transformation zur Data Driven Company

TRANSFORMATIONSPROZESS DATA DRIVEN COMPANY

Qualität / Nutzbarkeit von Daten sicherstellen

- ▶ Saubere Reportings führen zu Fokussierung

Wenige, jedoch korrekte Anforderungen stellen

- ▶ Nur die relevanten Kennzahlen bringen Sie weiter

Fehlerkultur erlauben

- ▶ Objektive und sinnvolle Entscheidungen treffen

Fokussierung auf strategische Ziele

- ▶ Tagesgeschäft ist gut, strategische Weiterentwicklung ist besser

Transformation von Organisation und Führung

- ▶ Die Data Driven Company beginnt im Top-Management

Deshalb kommt auch niemand auf die Idee, von den 100 Kampagnen, die monatlich ausgespielt werden, die 40 zu streichen, die nicht oder wenig zum Unternehmenserfolg beitragen. Und auch hier liegt der Ball wieder im Spielfeld der obersten Etage. Die Führungskultur ist gefragt. Eine der wesentlichen Fragen ist doch: Wofür wirst du bezahlt? Sicher nicht dafür, dass du 100 Kampagnen rauschickst, sondern dafür, dass du neue Kunden gewinnst und dir Gedanken darüber machst, ob wir das Richtige tun.

Dass hier etwas nicht stimmt, haben viele Unternehmen gemerkt und suchen jetzt nach „unternehmerisch denkenden“ Mitarbeitern. Leider bieten die wenigsten diese „Skills“, weil sie nicht gelehrt und – seien wir ehrlich – oft nicht honoriert, sondern sanktioniert werden. Zu wild, zu kritisch nachfragend, den Kollegen auf die Füße tretend („Das ist doch Unsinn!“) – da trennt man sich schnell wieder.

Was also ist die Forderung an die Unternehmensführung? Die Forderung lautet, strategische Ziele zu fokussieren. Es ist ein Irrglaube, dass die Data Driven Company diese strategischen Ziele automatisch verfolgt. Was es braucht, sind die richtigen Mitarbeiter (gerne wild und kritisch hinterfragend), die richtigen Informationen und Veränderungswillen.

Wer ist denn nun die treibende Kraft hin zu einer Data Driven Company?

Im Prinzip ist das zielführend: Die Analysten erhalten nicht nur die Aufgabe, die Daten bzw. Informationen zur Verfügung zu stellen, sondern auch für den notwendigen Transformationsprozess auf allen Managementebenen zu sorgen, damit aus der Firma eine wirkliche Data Driven Company wird. Die Führung von oben unterstützt diesen Prozess, indem sie überall Informationen zur Entscheidung einfordert. Der Prozess sollte aus dem CRM heraus und von Analysten gesteuert werden, denn hier sitzt die Kompetenz, hier laufen die (Daten-)Fäden zusammen.

Leider wird oft nicht daran gedacht: Aufgrund fehlender Durchgriffsmöglichkeit besteht weiterhin das Problem, dass, selbst wenn die relevanten Informationen den Entscheidern vorliegen, diese oft nicht genutzt werden. Bauch schlägt Kopf. Das Ergebnis ist Frust auf Seiten der Analysten und des Managements gleichermaßen.

Trotzdem: Die Analysten sind die Richtigen für die Aufgabe. Leider ist die Versuchung groß, Analysten zu instrumentalisieren. Ein Beispiel aus der Praxis: Die aufbereiteten Daten im Vertriebsbereich eines Unternehmens ergaben, dass der Vertrieb nicht zielführend unterwegs ist. Der Analyst tat sich schwer, diese bittere Wahrheit dem Vertrieb mitzuteilen. Tatsächlich sollte er von der Unternehmensführung über die Zahlen instrumentalisiert werden, den Vertrieb zur Kundenorientierung „zu erziehen“, weil die Unternehmensführung sich nicht traute, dem Vertriebsleiter klar zu sagen, dass er seinen Job anders machen soll. Was soll

man dazu sagen? Ist das schon Missbrauch? Tatsächlich werden häufig von Vorständen Analysen bestellt, um Abteilungen bloßzustellen und so zu Veränderungen zu bewegen.

Der Punkt ist: Analysten können über Daten und Analysen viel ermitteln, was dem Unternehmen helfen könnte, sich in Richtung einer Data Driven Company zu entwickeln. Solange die Silostrukturen im Unternehmen jedoch nicht aufgebrochen werden (Führungsaufgabe), wird es hier nicht vorangehen. Oft wird in Unternehmen noch über Zielvereinbarungen und hierarchisch geführt: „Du sollst 40 Prozent mehr Kunden bringen, sonst ...!“ In der Data Driven Company wäre der Ansatz folgender: Vorstand an Analyst: „Welche Potenziale hat dieses oder jenes Produkt?“ Dafür braucht es ein fundamentales Umdenken.

Aus Erfahrung: CRM und Analysten sind die richtigen Treiber einer Entwicklung zur Data Driven Company. Sie müssen jedoch auch durchgreifen dürfen, damit die geschilderten Hürden überwunden werden können. Erste Erfolge zu kommunizieren hilft dann dabei, Führung und Kollegen ins Boot zu holen. Aus der Praxis können wir sagen: Eine saubere Überführung eines normalen mittelständischen Unternehmens zur Data Driven Company dauert zwischen drei und sechs Monaten. Wenn die bestehende Führungskultur einen Change-Prozess erfordert, dauert es zwischen sechs und neun Monaten.

Fazit

Aus der Erfahrung aus zahlreichen Projekten in den Branchen Telekommunikation, Banken, Versicherungen und Handel wissen wir, dass neben den Daten auch die Organisation und die Führung transformiert werden muss, um eine wirkliche Data Driven Company entstehen zu lassen. Denn eine DDC zu werden ist weniger ein Thema von Daten und Informationen, sondern bedarf einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie, in der strategische Kennzahlen und Entscheidungen vom Top-Management auf alle Ebenen heruntergebrochen werden und in der die Führung sich auf sinnvolle, klare strategische und operative Kennzahlen beruft, die tagesaktuell zur Verfügung stehen. Dabei werden Unternehmen nicht durch „Push“ – „hier sind die Daten und nun nutze sie!“ –, sondern durch „Pull“ in der Führung – „Welche Daten hast du zur Entscheidungsfindung genutzt?“ – transformiert. Gute Unternehmensführung in allen Ebenen ist ein Muss für den Aufbau einer Data Driven Company.

Literatur

- [For16] Forbes: Becoming A Data Driven Organization. 2016, <https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2016/10/28/becoming-a-data-driven-organization/#e69e51141210>, abgerufen am 24.6.2019
- [Gar18] Gartner: Build a Data-Driven Organization. 2018, <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/build-a-data-driven-organization>, abgerufen am 24.6.2019
- [Men19] Mention: 4 Steps to Help You Become a Data Driven Company in 2019. 2019, <https://mention.com/blog/data-driven-company/>, abgerufen am 24.6.2019