

White Paper

Change4Analytics: Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für Advanced-Analytics-Projekte

Dr. Denise Holtschulte
Benjamin Sung Ho Wenzel
Sascha Lindner

2018

Advanced Analytics bedeutet Veränderung

Je stärker die unternehmensinterne Vernetzung voranschreitet, desto größer werden die verfügbaren Datenmengen. Die Übertragung und Verwertung dieser Daten erfordert neue Fähigkeiten und Rollen sowie eine Infrastruktur, die entsprechende Datenvolumina erfolgreich bewältigt.

Neben funktionalen Aspekten ist eine spezifische auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittene digitale Kultur entscheidend. Advanced-Analytics-Pilotprojekte, die interne oder externe (digitale) Produkte und Services erzeugen oder befähigen, finden diese meist nicht vor.

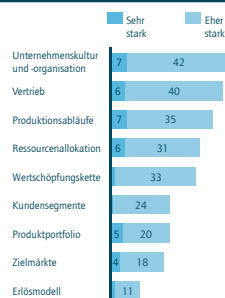


Abb. 1: Horváth & Partners Studie zur Digitalisierung -Der Realitäts-Check 2016; Frage: „Wie stark haben sich die folgenden Aspekte durch die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen verändert?“, n = 201 (Skalierte Abfrage), Angaben in Prozent

Pilotprojekte zu automatisierten Algorithmen in Entscheidungsprozessen oder Robotic Process Automation (RPA) in Servicefunktionen verlieren bereits häufig zu Beginn an Geschwindigkeit, weil Datensilos nicht aufgelöst werden können oder sich Widerstand bei der Anwendung neuer Steuerungsmechanismen bildet.

Um mit der Einführung zukunftsorientierter Big-Data-Anwendungen wie Advanced Analytics eine nachhaltige Veränderung der operativen Prozesse zu bewirken, ist das Commitment von Experten aus den Fachbereichen und Promotoren auf Managementebene erforderlich. Die wertschöpfende Anwendung von Advanced Analytics verlangt eine datenorientierte Unternehmenskultur.

Hierfür sind fünf Stellhebel zentral

- Der richtige **Umgang mit Unsicherheiten und Ängsten** gegenüber der Digitalisierung und der **Aufbau von Vertrauen** in den Algorithmus
- Das Formen eines **Digital Mindsets**, z.B. Neugier auf die Möglichkeiten von Advanced Analytics
- Die fachabteilungsübergreifende Akzeptanz von **Rollenveränderungen** und neuen Rollenkompetenzen
- **Erwartungsmanagement** aus Fachbereichen und Topmanagement sowie die Nejustierung der Top-down- und Bottom-up-Planung
- Die **passende** von Advanced Analytics unterstützte und geförderte **Datenstrategie und -struktur**

Drei Voraussetzungen sind für die datenbasierte Unternehmenskultur entscheidend

Aus unserer bisherigen praktischen Erfahrungen haben wir drei elementare Voraussetzungen identifiziert, die für die Entwicklung einer datengetriebenen, offenen Unternehmenskultur maßgeblich sind.

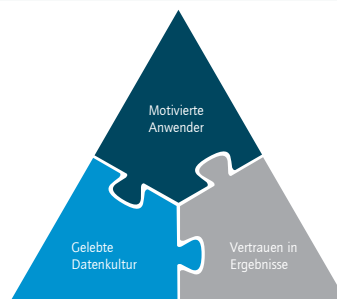


Abb. 2: Grundvoraussetzungen einer datenbasierten Unternehmenskultur

Gelebte Datenkultur

Die Daten-Governance sichert die Datenkonsistenz und setzt alle Datenstandards und -richtlinien. Transparente Vorgaben sind notwendig, um den Umgang mit Daten insbesondere in bereichsübergreifenden Analytics Use Cases zu regeln. Dies beinhaltet die Kombination und Nutzung von Daten und erfordert ein Aufbrechen bestehender Datensilos. Auch ist das einheitliche Verständnis von Aggregationslogiken sowie berechtigten Abweichungen notwendig. Dementsprechend sind die unternehmensinternen Anreizsysteme auf die Vorgaben der Datennutzung anzupassen. Auf diese Weise wird eine Unternehmenskultur geschaffen, in der alle Akteure ein gemeinsames Verständnis zur Datennutzung haben.

Vertrauen in Ergebnisse

Der zweite Aspekt beschäftigt sich mit der Erfordernis „Vertrauen in Ergebnisse“. Vertrauen in die datenverarbeitenden Systeme sowie Offenheit gegenüber den Analyseergebnissen, auch mit teils nicht komplett nachvollziehbaren Modellen wie Neuronalen Netzen, ist von elementarer Bedeutung. Die Validierung der Analyseergebnisse zwischen Data Scientist und Fachexperten mit Domänenwissen ist ein wichtiger Schritt, um Algorithmen zu optimieren und gleichzeitig das Vertrauen der Anwender durch den direkten Einbezug in die Modellentwicklung aufzubauen. Den traditionellen Rollen im Controlling werden neue Kompetenzen zugeschrieben. Dies führt zu neuen Rollen und Rollenbildern im Fachbereich: Controller als Innovator, Entwickler und Berater für Advanced-Analytics-Ansätze.

Motivierte Anwender

Ein motivierte Anwender lässt sich durch folgende Grundcharakteristika beschreiben: Er ist in der Lage, das Problem zu beschreiben und mithilfe der zur Verfügung stehenden Daten zu lösen. Er ist offen gegenüber explorativen Entstehungsprozessen und weiß, dass auch komplexe Algorithmen einen wichtigen Beitrag für die Problemlösung darstellen. Anreiz und eigener Nutzen der neuen Anwendung sind verstanden und akzeptiert.

Change im Unternehmen initiieren

Akzeptanz für Advanced Analytics bei Führungskräften und Mitarbeitern setzt tiefgreifende Veränderungen im Denken und Handeln voraus. Horváth & Partners hat einen 4Change-Hebel-Ansatz definiert, mit dessen Hilfe eine offene, datenorientierte Unternehmenskultur gelingt.



Abb. 3: 4Change-Hebel-Ansatz von Horváth & Partners

Maßnahmen zur Förderung einer datenorientierten Unternehmenskultur

1. Einsicht und Motivation

Die Akzeptanz gegenüber Advanced Analytics setzt ein Denkmuster voraus, dessen Nutzen hierarchie- und abteilungsübergreifend verstanden werden muss. Sinn und Zweck von Advanced Analytics sowie mögliche Potenziale für das Gesamtunternehmen sind den einzelnen Projektmitgliedern von Advanced Analytics verständlich zu vermitteln. In diesem Kontext sind ebenfalls Ängste, die mit der Digitalisierung einhergehen aufzugreifen und zu bewältigen.

Mitarbeitern und Führungskräften kann die Unternehmensvision und der Weg dorthin durch eine **digitale Change Map** aufgezeigt werden. Dabei zeichnet sie dem Mitarbeiter nicht nur das „Bigger Picture“ der Technologieanwendung, sondern bringt den gesamten Unternehmenskontext näher. Bestandteile der digitalen Change Map sind beispielsweise Videos von Vorstands-Statements oder Dokumentarfilmen der firmeninternen Data Scientists, die die vielfältigen Möglichkeiten von Advanced Analytics aufzeigen. Weitere Möglichkeiten sind Wettbewerbe (z. B. Kaggle oder Hackathons), bei denen Analytics Knowledge Champions „gekrönt“ werden.

2. Fähigkeiten und Kompetenzen

Der Aufbau von Wissen und Fähigkeiten ist notwendig, damit betroffene Unternehmensrollen wie z. B. der Controller in der Lage sind, neue Denk- und Verhaltensmustern zu entwickeln. Diese Kompetenzen können mithilfe unterschiedlicher Ansätze erlangt werden. Insbesondere **digitale Plattformen** bieten die Möglichkeit, rollenspezifische oder -übergreifende Veränderungen zu erleben. Mithilfe von bspw. **Gamification**-Elementen kann sich der Nutzer spielerisch Wissen im Bereich Advanced Analytics aneignen und dabei durch Simulationen abstrakte Konstrukte greifbar machen. Die Erstellung von **Anforderungsprofilen** und die Schärfung des eigenen Rollenverständnisses sind Themen, die mithilfe von **Lernplattformen** wie z. B. Analytics-Lab erzielt werden. Berührungspunkte und Vorurteile ge-

genüber statistischen Modellen und ihren Aussagen werden so durch anwenderbezogene Wissensvermittlung abgebaut.

3. Strukturen und Prozesse

Ein struktureller Rahmen für den Aufbau einer offenen datenorientierten Unternehmenskultur ist maßgeblich für den Veränderungsprozess. Das Schaffen von passenden Strukturen und Prozessen signalisiert Mitarbeitern und Führungskräften, dass sie sich verändern „dürfen“. Die Etablierung einer Governance, das Anbieten von Freiräumen für erste Berührungspunkte und das Ausprobieren von Advanced Analytics sind veränderungsfördernde Signale. Zudem erfordern Echtzeitauswertungen effizientere Entscheidungswege und entsprechende Zusammenarbeitsmodelle, die durch die richtige Struktur unterstützt werden müssen, um die Potenziale von Advanced Analytics zu nutzen.

4. Vorbilder und Kultur

Vorbilder nehmen auf dem Weg zu einer offenen digitalen Unternehmenskultur eine zentrale Rolle ein. Das Vorleben der proaktiven Nutzung von Advanced-Analytics-Ergebnissen und der entsprechenden Anwendungstools nimmt Mitarbeitern die Angst. Führungskräften sollte in zielgruppenspezifischen Workshops der Umgang mit Widerständen hinsichtlich Big Data näher gebracht werden. Auf diese Weise können sie ihre Vorbildrolle proaktiv aufgreifen.

Bei der Einführung von Advanced Analytics ist die Erwartungshaltung sehr hoch. Einige Mitarbeiter sind zu Beginn sehr offen, andere warten nur auf qualitativ minderwertige Ergebnisse, um ihre Skepsis zu bestätigen. Hier setzt Change-Management an und prüft im Vorfeld die Unternehmenskultur. Auf Basis von Erfahrungen bisheriger Projekte und detaillierter Interviews mit Stakeholdern wird die Unternehmenskultur auf den Umgang mit enttäuschten Erwartungen überprüft. Ist die Reaktion auf nicht gehaltene Versprechen eher zurückhaltend und wird die anfangs versprochene Unterstützung bei ersten Problemen zurückgezogen? Die Antworten darauf ermöglichen die Einleitung geeigneter Maßnahmen, um diesem Denkmuster entgegenzuwirken. Lösungen können die Einführung innovativer, unternehmensspezifischer Kommunikationsformate oder proaktives Change-Marketing sein. Durch Transparenz des Projektes und der richtigen Kommunikation nach außen begegnet man diesen Herausforderungen effektiv.

Fazit

Zwei Merkmale heben unseren Ansatz von anderen Lösungsansätzen ab

- Schnelle und passgenaue Verzahnung von Advanced Analytics und Change-Management
- Kurze Entwicklungszyklen von Advanced-Analytics-Prototypen durch frühzeitige Integration wichtiger Stakeholder

Gerne besprechen wir mit Ihnen den für Ihr Unternehmen passenden Change4Advanced-Analytics-Ansatz.

Impressum/Kontakt

Herausgeber

Horváth & Partner GmbH
Phoenixbau | Königstraße 5
70173 Stuttgart

Tel.: +49 711 66919-0
info@horvath-partners.com

Horváth & Partners – Management Consultants

Horváth & Partners ist eine international tätige, unabhängige Managementberatung mit Sitz in Stuttgart. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 800 hochqualifizierte Mitarbeiter an Standorten in Deutschland, Österreich, Rumänien, der Schweiz, Ungarn, Saudi-Arabien und den Vereinigten Arabischen Emiraten. Die Mitgliedschaft in der internationalen Beratungsallianz „Cordence Worldwide“ unterstützt die Fähigkeit, Beratungsprojekte in wichtigen Wirtschaftsregionen mit höchster fachlicher Expertise und genauer Kenntnis der lokalen Gegebenheiten durchzuführen.

Die Kernkompetenzen von Horváth & Partners sind Unternehmenssteuerung und Performanceoptimierung – für das Gesamtunternehmen wie für die Geschäfts- und Funktionsbereiche Strategie, Organisation, Vertrieb, Operations, Controlling, Finanzen und IT. Horváth & Partners steht für Projektergebnisse, die nachhaltigen Nutzen schaffen. Deshalb begleitet Horváth & Partners seine Kunden von der betriebswirtschaftlichen Konzeption bis zur Verankerung in Prozessen und Systemen.



Dr. Denise Holtschulte
Competence Center
Controlling & Finance

DHoltschulte@horvath-partners.com



Sascha Lindner
Competence Center
Organization & Operation

SLindner@horvath-partners.com



Benjamin Sung Ho Wenzel
Competence Center
Organization & Operations

BWenzel@horvath-partners.com