

Warum es mehr braucht als ein neues Analytics-Tool

Ein Tool allein macht noch nicht Data-Driven!

Ein Beitrag von
Janine Ellner und
Nathalie Kirches

Stellen Sie sich vor, Sie öffnen morgens Ihre Haustür und davor steht ein nagelneues Fahrrad. Am Lenker hängt ein Schild mit der Aufschrift: „Fahren Sie häufiger Fahrrad, lassen Sie Ihr Auto stehen! Viele Grüße, die Geschäftsführung!“ Wahrscheinlich werden Sie sich im ersten Moment wundern. Sie werden sich das Fahrrad ansehen, bei gutem Wetter vielleicht eine Runde drehen – und dann? Wenn Sie ohnehin regelmäßig Rad fahren, werden Sie das neue Gefährt sicher gern nutzen. Wenn nicht, landet es in der Garage, im Keller oder an einem anderen Ort und verstaubt. So ähnlich läuft es häufig ab, wenn Unternehmen entscheiden, sich zur Data-Driven Company zu entwickeln. Das Thema erscheint auf der Roadmap, man einigt sich darauf, dass man Data-Driven sein möchte – und dann?

Häufig ist der erste Gedanke, dass ein neues Analytics-Tool benötigt wird: ein Tool, das den Fachbereichen einfache und schnelle Analysen ermöglicht. Doch wie das Fahrrad-Beispiel zeigte: So einfach ist es nicht. Sicherlich gibt es sie, die Analytics-affinen Leute, die von einem neuen Tool profitieren und es gerne annehmen. Aber die machen im Unternehmen meist einen eher kleinen Anteil aus. Wenn Sie datengetrieben agieren möchten, ist es wichtig, dass Sie alle Menschen mitnehmen. Schaffen Sie ein gemeinsames Verständnis,

eine Kultur, in der Daten an erster Stelle stehen. Was Sie brauchen, sind Fachbereiche mit Neugierde und Analytics-Skills und ein modernes Tool, das den Spaß an Analysen fördert. Das bedeutet, dass ein echter Change stattfinden muss – in den Köpfen der Führungsebene genauso wie in den Köpfen der Fachbereiche.

Welche Veränderungen Ihnen dabei helfen, eine datengetriebene Organisation zu erschaffen, und was Sie über das übliche Tooling hinaus dafür brauchen, darum geht es in diesem Artikel.

Bild: Shutterstock



Die Faktoren einer Data-Driven Company

Wir haben es gehört: Ein neues Fahrrad allein reicht für eine Verhaltensänderung nicht aus. Es braucht auch die richtige Umgebung mit einladenden Radwegen – und das Wichtigste: Sie dürfen als Geschäftsführung dazu beitragen, dass Ihre Beschäftigten Spaß an Radtouren entwickeln. Abbildung 1 zeigt drei Faktoren, die auf dem Weg zur Data-Driven Company ineinandergreifen: Technologien, Daten und Menschen – diese drei Faktoren sind wichtig, und sie beeinflussen sich gegenseitig. Ohne die benötigten Technologien können Menschen nicht mit Daten arbeiten. Die Daten haben Einfluss darauf, welche Technologien eingesetzt werden, und sind die Grundlage dafür, dass Menschen datengetriebene Entscheidungen treffen können. Und ohne den Menschen, der die Technologien und die Daten nutzen soll, ist Data-Driven nicht möglich.

Faktor 1: Technologien

Schauen wir uns zuerst den Faktor Technologien an. Denn natürlich ist ein neues Fahrrad genauso wie ein modernes Analytics-Tool sinnvoll, solange Sie die Menschen dabei nicht aus den Augen verlieren. In jedem Unternehmen werden Sie unterschiedlichste Persönlichkeiten vorfinden. Die Einteilung könnte in unserer Analogie so aussehen:

- **Typ Downhill:** Menschen, die gerne Downhill fahren, schrecken nicht vor holprigen Strecken zurück und suchen sich selbstständig ihren Weg. Solche Leute gilt es im Analytics-Bereich zu identifizieren. Es sind die, die sich gut auskennen in der Datenwelt. Sie lieben Analytics, kennen die Daten und wagen sich auch an komplexe Analysen, vielleicht sogar an Data Science heran. Sie können dabei helfen, das neue Analytics-Tool auszuwählen und einzuführen – ein Tool, mit dem sich auch schwierige Fragestellungen einfach umsetzen lassen und das Flexibilität bietet, sei es bei der Anbindung neuer Datenquellen, dem Berechnen von Formeln

JANINE ELLNER ist als Lead Consultant für OPITZ CONSULTING im Bereich BI and Analytics tätig. Hier liegen ihre Schwerpunkte auf der ganzheitlichen Betreuung des Kunden. Dies umfasst die Analyse von Anforderungen, die Unterstützung bei fachlichen Fragestellungen sowie die Weiterentwicklung von DWH-Systemen. Ihr besonderes Interesse gilt agilen Projektmethoden sowie innovativen Technologien und modernen BI-Werkzeugen.

E-Mail: janine.ellner@opitz-consulting.com



NATHALIE KIRCHES ist Senior Referentin für Marketing und Kommunikation bei OPITZ CONSULTING. Seit über 15 Jahren unterstützt sie das Unternehmen als Online-Redakteurin, Content Producerin und Texterin und hilft Autorinnen und Autoren bei der Publikation von IT-Themen. Besonders interessieren sie gesellschaftliche und ethische Aspekte der IT.

E-Mail: nathalie.kirches@opitz-consulting.com

oder dem Einbinden von Machine Learning. Außerdem sind diese Mitarbeitenden in der Lage, andere zu unterstützen und eine Coaching-Rolle einzunehmen.

- **Typ Mountainbike:** Andere Fortgeschrittene zieht es aufs Mountainbike. Ihnen geht es weniger um Geschwindigkeit, stattdessen nehmen sie die Strecke querfeldein und über den Waldparcours, wo sie die Natur genießen und sich in ihrer Umgebung gut auskennen. Diese Mitarbeiter sind darauf bedacht, wohlgestaltete und

Abb. 1: Die drei Faktoren einer Data-Driven Company

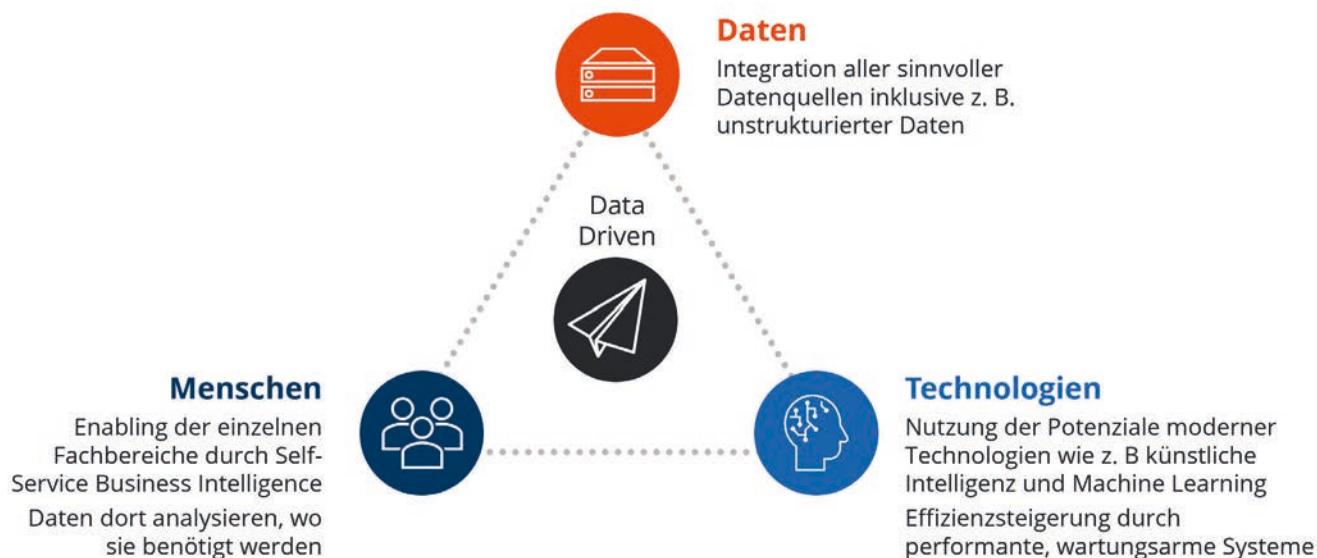


Abb. 2: Funktionsbausteine eines Analytics-Tools



qualitätsgesicherte Dashboards und Analysen zu erstellen. Sie brauchen Datenquellen, die sich leicht einbinden lassen, und gute Visualisierungsmöglichkeiten. Auch Storytelling-Funktionalitäten können hier von Vorteil sein, kurz: alles, was hilft, Daten für andere aufzubereiten und Artefakte zu teilen. Von diesen wohlgeformten Dashboards profitieren dann vor allem Leute, die nicht so Analytics-affin sind.

- **Typ Rennrad:** Wieder andere bevorzugen das Rennrad, weil es ihnen vor allem darum geht, schnell von A nach B zu kommen, mit windschnittiger Kleidung und auf glattem Asphalt. Wenn es um die Datenanalyse geht, braucht dieser Typ zeitnahe und gut vorbereitete Informationen. Dashboards mit den wichtigsten KPIs und einer gewissen Flexibilität sind ihnen wichtig. Darüber hinaus möchten sie in der Lage sein, schnell und einfach in die Tiefe zu gehen – sei es durch Drillfunktionalitäten oder durch einfache Ad-hoc-Analysen.
- **Typ Citybike:** Eine weitere typische Gruppe steigt am liebsten auf ein Citybike. Sie haben die Vorteile des Fahrradfahrens für sich erkannt, nutzen das Rad aber nicht zum Spaß, sondern lediglich als praktisches Hilfsmittel. Diese Beschäftigten stellen in vielen Unternehmen die größte Gruppe dar. Wenn es um Datenanalysen geht, möchten sich diese Personen darauf verlassen, dass die wichtigsten Informationen in guter Qualität aufbereitet wurden. Sie lieben vorgefertigte Dashboards und Analysen. Da sie aber nicht so geübt sind, haben sie es gern so einfach wie möglich. Wenn es ein paar Filtermöglichkeiten gibt, ist ihnen das flexibel genug.
- **Typ No-Bike:** Dann gibt es auch noch Mitarbeitende, die sich selbst nicht auf ein Fahrrad setzen möchten. Sie bevorzugen ihre Daten mündgerecht, indem sie beispielsweise einen Export per E-Mail erhalten. Bei dieser Nutzergruppe er-

wartet Sie wahrscheinlich die größte Herausforderung. Denn Ihr Ziel sollte es sein, auch diese Leute zur Nutzung des neuen Tools zu bewegen, zumindest auf dem Level des Citybikes.

Ein Tool für alle?

Angesichts der vielen Unterschiede stellt sich die berechnete Frage: Ist es überhaupt möglich, ein Rad oder Tool für alle zu finden? In unserem Fall ein Analytics-Tool, das von allen Persönlichkeiten angenommen und gern benutzt wird?

Ja, es ist möglich – wenn auch nicht so leicht. Deshalb ist es wichtig, bei der Suche nach dem gemeinsamen Nenner ein paar Dinge zu beachten:

- Nuancen beachten: Achten Sie auf die Nuancen der Tools. Visualisieren kann jedes, doch das eine Tool ist eher als Plattform aufgebaut und fördert die Kollaboration, während das andere herausragend in der Datenaufbereitung ist.
- Welche Funktionen sind am wichtigsten? Abbildung 2 zeigt Funktionsbausteine, die Sie in vielen Analytics-Tools vorfinden. Bevor Sie ein Tool auswählen, erstellen Sie einen Bewertungskatalog, in dem Sie die Bausteine so gewichten, wie es zur Persönlichkeitsstruktur in Ihrem Unternehmen passt. Mit der daraus entstandenen Bewertungsmatrix können Sie dann mehrere Tools vergleichen und das Werkzeug auswählen, das am besten zu Ihnen passt.

Faktor 2: Daten

Kommen wir zu Faktor 2, den Daten. Auf dem Fahrrad bestimmen Sie selbst, wohin Sie fahren. Das wünschen sich Ihre Fachbereiche auch in puncto Datenanalyse. Welche Informationen benötigt werden, weiß niemand so gut wie die Menschen, die jeden Tag damit arbeiten. Deshalb ist es wichtig, die Fachbereiche so früh wie möglich einzubezie-

hen. Fachbereichsübergreifende Workshops, in denen die Datengrundlage gemeinsam geplant und priorisiert wird, schaffen Raum zum Austausch. Der Vorteil: Die Fachbereiche sehen die Daten als „ihre Daten“ an und vertrauen der Datengrundlage eher, wenn sie an der Gestaltung beteiligt waren.

Probieren Sie es aus! Schnappen Sie sich zum Beispiel ein Thema, das gerade brennt, und überlegen Sie gemeinsam mit den Fachbereichen:

- Welche Informationen benötigen Sie?
- Wie stellen Sie diese Informationen am besten bereit, um die Daten im Analytics-Tool zu nutzen?
- Was kann hier wie kombiniert werden?
- Welche Funktionen sollten besser ausgelagert werden, um Fehlerquellen in den Analysen zu vermeiden?

Gerade Downhill- und Mountainbike-Menschen sind dankbar, wenn sie von Anfang an einbezogen werden. Auf diese Art können sie ein tieferes Verständnis aufbauen.

Strukturen vereinfachen

In Zeiten von Standard-Reports war es nicht wichtig, wie die Daten unterhalb des Reporting-Tools aussahen. Technische Namen und komplizierte Strukturen waren kein Problem, denn abgesehen vom Entwicklungsteam bekam die Datenbank ja niemand zu Gesicht. Auf dem Weg zur Data-Driven Company sollte sich hier jedoch einiges ändern.

Kolleg*innen, die an den Analytics-Workshops teilgenommen haben, sind in der Lage, selbstständig semantische Modelle für Analysen zu schaffen. Das setzt allerdings voraus, dass sie verstehen, was dort in der Datenbank liegt.

Die wichtigsten Tipps:

- Wählen Sie sprechende Namen – am besten solche, die Sie in die semantischen Schichten übernehmen können.
- Versehen Sie Tabellen und Spalten mit Kommentaren, die Inhalte beschreiben und vielleicht sogar Beispiele geben.
- Achten Sie darauf, dass Join-Spalten über die Tabellen hinweg gleich benannt sind. Dann lassen sich auch die automatisch generierten Joins der Tools nutzen.
- Eine gute Planung spart nach hinten heraus viel Arbeit und sorgt für mehr Selbstständigkeit bei den Fachbereichen.
- Sorgen Sie dafür, dass die Zugriffsschicht für die Fachbereiche einfach und sicher aufgebaut ist.
- Auch ein gut gepflegter Data Catalog sowie Data-Lineage-Tools helfen den Anwendenden, die benötigten Daten zu finden. Sie möchten ja nicht, dass sich jemand mit dem „neuen Fahrrad“ verirrt oder damit stürzt.

Verschiedene Sichtweisen fördern

Stellen Sie sich vor, alle würden auf ihrem Fahrrad in die gleiche Richtung fahren. Das gäbe doch eine recht einseitige Sicht auf die Welt, nicht wahr? Werden hingegen unterschiedliche Richtungen ein-

geschlagen und sich dann über den Weg und die gemeinsam genommenen Strecken ausgetauscht, können alle voneinander profitieren und legen in Summe weitere Strecken zurück.

In Unternehmen und Organisationen ist es wichtig, das Geschäft von allen Seiten zu betrachten. So haben unterschiedliche Fachbereiche auch unterschiedliche Schwerpunkte, die zum Teil spezielle Daten und Auswertungen erfordern. Die Kunst ist es, Schnittpunkte in den Daten zu finden und ein Gesamtbild zu schaffen.

Dazu ein Beispiel: Die Absatzzahlen des neuen Produkts sinken in bestimmten Altersgruppen. Gleichzeitig hat einer Ihrer Zulieferbetriebe ein starkes Imageproblem. Sieht der Vertrieb nur auf den Absatz und der Einkauf nur auf die Zulieferbetriebe, dann werden Sie womöglich keine Verbindung zwischen dem sinkenden Absatz und dem schlechten Ruf des Zulieferbetriebs feststellen. Schaffen Sie aber eine gemeinsame Datengrundlage, können solche Korrelationen erkannt werden, vor allem wenn die Fachbereiche regelmäßig im Austausch sind. So schaffen Sie Perspektivwechsel und Synergien, die Ihnen helfen, mehr Insights zu generieren und Ihr Unternehmen besser zu steuern.

Ausstattung anpassen

Rund ums Fahrrad gibt es das unterschiedlichste Zubehör. Planen Sie eine weite Strecke, benötigen Sie einen Getränkehalter und vielleicht ein Navigationssystem. Um eine Einkaufsfahrt mit dem Citybike zu erledigen, wäre hingegen ein Korb von Vorteil. Das Zubehör ist also oft individuell und wird unter Umständen auch mal spontan benötigt. Übertragen auf Datenanalysen heißt das: Je nachdem, welche Analysen die Fachbereiche durchführen möchten, benötigen sie andere Möglichkeiten, um die verfügbaren Daten durch spezielle Daten anzureichern. Je einfacher das möglich ist, desto autarker können sie arbeiten.

Faktor 3: Menschen

Leider ist es nicht damit getan, allen Mitarbeitenden ein schönes neues Fahrrad vor die Tür zu stellen. Sie müssen in ihnen auch den Wunsch wecken, damit zu fahren. Genauso wenig reichen ein neues Tool und gut aufbereitete Daten aus. Daran können auch intensive Schulungen nichts ändern. Hier gilt es grundlegend eine andere Haltung einzuführen.

Überzeugung schaffen

Eisbergmodell und Dilts-Pyramide (Abbildung 3) helfen, die verschiedenen Ebenen und Sichtweisen im Unternehmen ganzheitlich zu erfassen. Mit Technologien und Daten erreichen Sie nur die Spitze des Eisbergs, das heißt, Sie agieren auf der organisatorischen Ebene, und das ist natürlich auch richtig und gut. Was Sie aber brauchen, um den Fuß des Berges unter der Oberfläche zu erreichen, ist die Einführung einer neuen Kultur. Das bedeu-



Abb. 3: Organisation versus Kultur

tet: Jede Person in Ihrem Unternehmen sollte sich selbst als Teil der Data-Driven Company begreifen dürfen. Dazu sollte die Person vor allem von zwei Dingen überzeugt sein:

1. Sie ist sich sicher, dass datengestützte Entscheidungen das sind, was Ihr Unternehmen braucht.
2. Sie weiß, dass sie durch ihre Arbeit einen wertvollen Beitrag zum großen Ganzen beisteuern kann.

Nur mit diesen Überzeugungen kann die Person ihr Handeln nachhaltig ändern.

Die Geschäftsführung macht es vor

Das fängt bei den Unternehmenszielen an, die von der Führungsebene in das Unternehmen hineingegeben werden. Ist die Geschäftsführung vom Sinn einer Data-Driven Company selbst nicht hundertprozentig überzeugt, wie sollen es dann die Mitarbeitenden sein? Einfach gesagt: Auch die Chefetage darf ihre Autos stehen lassen und aufs Fahrrad steigen. Wenn Sie als Führungskraft von Ihren Beschäftigten erwarten, dass sie aktiv mit Daten arbeiten, dass sie eigenständig Tool und Daten nutzen, um Erkenntnisse zu gewinnen, dann sollten Sie sich nicht weiterhin alle wichtigen Zahlen per E-Mail zukommen lassen.

Gehen Sie mit gutem Beispiel voran, arbeiten Sie selbst mit dem Tool und machen Sie es so zu einer Selbstverständlichkeit! Und vergessen Sie dabei nicht, dass Radfahren gelernt sein darf und dass das Zeit kostet.

Zeit für Einarbeitung und Schulung

Häufig klagen Fachbereiche darüber, dass sie neben ihrem normalen Tagesgeschäft keine Luft haben, sich einzuarbeiten. Zeit für Schulungen und dazu, sich an die neue Arbeitsweise zu gewöhnen, ist also immens wichtig. Auch wenn für einen Mo-

ment Geschwindigkeit verloren geht – die Investition lohnt sich.

Doch wie gehen Sie dabei mit den unterschiedlichen Persönlichkeiten in Ihrem Unternehmen um? Wie Sie sich sicherlich vorstellen können, benötigen Downhill-Menschen andere Kenntnisse als die, die ein Rad zum ersten Mal nutzen. Erstellen Sie daher ein Schulungsprogramm, das auf die unterschiedlichen Persönlichkeiten in Ihrem Unternehmen zugeschnitten ist.

Tipp: Schulungen, die in Modulen aufgebaut sind, helfen auch Teilnehmenden mit wenig Erfahrung, sich im Rahmen ihrer Bedürfnisse stetig weiterzuentwickeln. Analytics-affine Menschen könnten hier aktiv mitwirken – als wertvolle Stütze und um das Gemeinschaftsgefühl zu stärken.

Gemeinschaft stärken

Damit kommen wir zum wahrscheinlich wichtigsten Punkt: einer starken Community. Menschen haben das Bedürfnis dazuzugehören.

- Gehen Sie auf dieses Bedürfnis ein, indem Sie die Kultur einer Data-Driven Company gemeinsam leben!
- Stärken Sie den Austausch unter den Anwendenden und erzeugen Sie ein „Wir“-Gefühl!
- Bewerben Sie Ihren neuen Umgang mit Daten innerhalb des Unternehmens und tragen Sie ihn nach außen!

Sobald ein Großteil der Beschäftigten datengetrieben agiert, läuft es wie von selbst. Voraussetzung dafür ist natürlich, den Einstieg so einfach wie möglich zu gestalten und Standards zu schaffen, die sich leicht anpassen lassen.

So wie Sie dafür sorgen können, dass Radfahren alltäglich wird, so fördern Sie auch den Spaß an Datenanalysen. Auf diese Weise bekommen Sie Rückenwind für Ihre Tour hin zu einem datengetriebenen Unternehmen!