

Das Data-Driven Management verstehen

Mehr als die Hälfte der Führungskräfte in der Wirtschaft verlassen sich auf ihre Intuition, ihr Bauchgefühl, um zu entscheiden, ob etwas richtig oder falsch läuft. Den Genies unserer Zeit wird oft ein enormes intuitives Geschick attestiert, zum Beispiel wird Albert Einstein mit den Worten zitiert: "Der intuitive Verstand ist eine heilige Gabe", und Steve Jobs: "Haben Sie den Mut, Ihrem Herzen und Ihrer Intuition zu folgen; in gewisser Weise wissen sie bereits, was Sie werden wollen."

Intuition kann ein nützliches Instrument sein, aber es wäre ein Fehler, alle Entscheidungen auf eine bloße Ahnung zu stützen. Denn erst durch Daten wird die Intuition verifiziert, verstanden und quantifiziert.

Im Folgenden finden Sie Informationen zu den Vorteilen einer stärkeren Datenorientierung sowie eine Reihe von Schritten, die Sie unternehmen können, um bei Ihren Innovations- und Transformationsinitiativen analytischer vorzugehen. Die datengestützte Entscheidungsfindung wird Sie zu höherer Effektivität führen.

Datenbasierte Entscheidungsfindung ist ein Ansatz, bei dem Entscheidungen auf der Grundlage von Daten aus einer Vielzahl von Quellen gesammelt, analysiert und interpretiert werden, um fundierte und informierte Geschäftsentscheidungen zu treffen.

Ein Artikel von Victor Reyna Vargas, Senior Consultant für Innovation
und Transformation bei der advisio GmbH

Inhaltsverzeichnis

1. DEFINITION EINES DATENGESTEUERTEN UNTERNEHMENS (DATA-DRIVEN BUSINESS)	2
2. DIE TERMINOLOGIE	4
3. BEISPIELE FÜR DATA-DRIVEN DECISIONS	6
4. DIE BEDEUTUNG DES DATA-DRIVEN BUSINESS	7
5. HERAUSFORDERUNGEN EINES DATENGESTEUERTEN UNTERNEHMENS	8
6. DIE ZEHN GEBOTE DER DATA-DRIVEN CULTURE	10
7. SCHLUSSFOLGERUNG	13

1. Definition eines datengesteuerten Unternehmens (Data-Driven Business)

Das Datengesteuerte Management ist ein strategisches Konzept, nach dem Entscheidungen auf der Grundlage der Analyse und Interpretation von Daten getroffen werden. Dabei ist das Data-Driven Management mehr als nur die Sammlung von Daten. Mithilfe dieser Strategie können Sie konsistente Daten erhalten, um ihre Produkte und Dienstleistungen sowie die gesamte Customer Experience Journey personalisieren zu können. Fakten, Metriken und Daten werden verwendet, um strategische Geschäftsentscheidungen zu treffen, die mit Ihren Zielen und Initiativen übereinstimmen.

In der Geschäftswelt ist die datengestützte Entscheidungsfindung auf vielfältige Weise zu beobachten. Ein Unternehmen kann zum Beispiel:

- Antworten auf Umfragen sammeln, um Produkte, Dienstleistungen und Funktionen zu ermitteln, die von den Kunden gewünscht werden.
- Benutzertests durchführen, um zu beobachten, wie die Kunden die Produkte oder Dienstleistungen nutzen, und um potenzielle Probleme zu ermitteln, die vor einer vollständigen Einführung gelöst werden müssen.
- Ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung auf einem Testmarkt einführen, um zu prüfen, wie sich das Produkt auf dem Markt behaupten kann.
- Demografische Veränderungen analysieren, um Geschäftschancen oder -bedrohungen zu ermitteln.

Wie genau Daten in den Entscheidungsfindungsprozess einbezogen werden können, hängt z. B. von Ihren Geschäftszielen ab und der Art und Qualität der Daten, auf die Sie Zugriff haben.

Wenn Unternehmen den vollen Wert ihrer Daten ausschöpfen, also die datengestützte Entscheidungsfindung zur Norm machen, kann jeder, ob Geschäftsanalytiker, Vertriebsleiter oder Personalspezialist, mit Hilfe von Daten bessere Entscheidungen treffen

Dies wird jedoch nicht einfach durch die Auswahl der richtigen Analysetechnologie erreicht. Es muss vielmehr in Ihrem Unternehmen eine Kultur erschaffen werden, die kritisches Denken und Neugierde fördert. Auf allen Ebenen müssen die Mitarbeiter ihre Datenkenntnisse entwickeln, üben und anwenden. Voraussetzung ist hier, dass die Daten im Rahmen der Sicherheit und Governance auch zur Verfügung stehen und dass Schulungen und Entwicklungsmöglichkeiten angeboten werden, die den Mitarbeitern die Kompetenz für den Umgang mit Daten und die Verwaltung der Daten eröffnen.

Der Aufbau dieser Kernkompetenzen wird dazu beitragen, datengestützte Entscheidungen auf allen Arbeitsebenen zu fördern.

2. Die Terminologie

Um das Beste aus den vorhandenen Datenmengen herausholen zu können, ist es besonders wichtig, die Fachterminologie zu kennen, auch um die verschiedenen methodischen Anwendungsbereiche zu beherrschen.

- **Datengestützte Entscheidungsfindung (Data Driven Decision Making)**

Unter datengestützter Entscheidungsfindung versteht man die Verwendung von kontinuierlich optimierten Daten, Analysen und Software aus den verschiedenen Quellen, um strategische Geschäftsentscheidungen zu treffen.

Damit diese Methode erfolgreich ist und stets die richtigen Entscheidungen getroffen werden können, müssen die Informationsquellen allen Mitgliedern des Unternehmens zugänglich gemacht werden.

- **Data-Driven Design**

Datengesteuertes Design ist die Verwendung von Datenanalysen bei der Gestaltung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen.

Im Allgemeinen geht es darum, Daten über die Unternehmensziele und die digitalen Umgebungen (Apps oder Websites), die Nutzer und die Messbarkeit der Strategie so zu gestalten, dass erfolgreiche Dienste und Nutzererlebnisse (UX) entstehen.

Die Verwendung von Datenanalysen im Designprozess ermöglicht die Erstellung maßgeschneiderter, effizienter und nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen.

- **Data-Driven Enterprise**

Datengesteuerte Unternehmen treffen stets datengesteuerte Entscheidungen, um ihre Agilität und Effizienz zu verbessern. Eine tiefgreifende digitale Transformation befähigt diese Unternehmen, die notwendigen Technologien zur optimalen Nutzung der Daten aus den verschiedenen Informationsquellen einzusetzen.

Ein Merkmal dieser datengesteuerten Unternehmen ist ihre Fähigkeit, Informationen zu erfassen, zu organisieren und mit allen Mitgliedern der Organisation zu teilen, was die Zusammenarbeit und Innovation erleichtert.

- **Data-Driven Marketing**

Unter datengesteuertem Marketing versteht man eine Reihe von Marketingentscheidungen oder -strategien, die nach der Analyse, Verarbeitung und Nutzung der riesigen Datenmengen, die von den Nutzern und ihren Präferenzen stammen, entwickelt werden.

Diese großen Datenmengen werden durch Interaktionen mit den Verbrauchern gesammelt und genutzt, um Vorhersagen über deren zukünftiges Verhalten zu treffen. Ziel dieser Methodik ist es, die Verbrauchergewohnheiten zu verstehen, um genauere und ergebnisorientiertere digitale Marketinginitiativen zu entwickeln.

- **Data-Driven Mindset**

Mit der zunehmenden Digitalisierung werden Unternehmen in die Lage versetzt, die riesigen Datenmengen, die sie erzeugen, optimal zu nutzen. Dazu ist es wichtig, eine Datenkultur oder eine datengetriebene Denkweise zu entwickeln, die sich auf alle Bereiche erstreckt. ,

Bei einer datengesteuerten Denkweise geht es nicht ausschließlich um die Einbeziehung neuer Technologien. Es geht darum, eine Datenarchitektur zu schaffen, die die gesamte Wertschöpfungskette umfasst, vom operativen System über Managementlösungen, Analysetools und Mitarbeiter bis hin zur Unternehmenskultur. Die Datenanalyse steht im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns.

Durch Big Data gestützte Entscheidungen ermöglichen es Unternehmen, Kundenbedürfnisse zu antizipieren, Risiken zu mindern und relevantere Produkte und personalisierte Dienstleistungen anzubieten.

3. Beispiele für Data-Driven Decisions

Die größten und erfolgreichsten Unternehmen von heute nutzen Daten zu ihrem Vorteil, um wichtige Geschäftsentscheidungen zu treffen. Die Erfolgsgeschichten folgender Unternehmen zeigt, wie Datenanalysen die Entscheidungsprozesse beeinflussen.

Entwicklung von Führungskräften bei Google

Google konzentriert sich stark auf das, was es "People Analytics" nennt. Im Rahmen einer seiner bekannten People-Analytics-Initiativen, dem Project Oxygen, wertete Google Daten aus mehr als 10.000 Leistungsbeurteilungen aus und verglich sie mit den Mitarbeiterbindungsraten.

Google nutzt die Informationen, um häufige Verhaltensweisen von leistungsstarken Managern zu identifizieren, und entwickelte Schulungsprogramme zur Entwicklung dieser Kompetenzen. Durch diese Maßnahmen stieg die Beliebtheit der Manager im Schnitt von 83 % auf 88 %.

Immobilienentscheidungen bei Starbucks

Nach der Schließung von Hunderten von Starbucks-Filialen im Jahr 2008 versprach der damalige CEO Howard Schultz, dass das Unternehmen einen analytischeren Ansatz bei der Identifizierung künftiger Filialstandorte verfolgen würde.

Starbucks arbeitet jetzt mit einem Unternehmen für Standortanalysen zusammen, um die idealen Standorte auf der Grundlage von demografischen Daten und Verkehrsmustern zu ermitteln. Das Unternehmen berücksichtigt auch das Feedback seiner regionalen Teams, bevor es Entscheidungen trifft.

Starbucks nutzt diese Daten, um die Erfolgswahrscheinlichkeit eines bestimmten Standorts zu ermitteln, bevor eine neue Investition in Angriff genommen wird.

Verkaufsförderung bei Amazon

Amazon verwendet Daten, um zu entscheiden, welche Produkte seinen Kunden auf der Grundlage ihrer früheren Einkäufe und Suchmuster empfohlen werden. Anstatt blindlings ein Produkt vorzuschlagen, nutzt Amazon also Datenanalysen und maschinelles Lernen, um seine Empfehlungsmaschine zu steuern.

McKinsey schätzt, dass 35 % der Käufe von Amazon-Kunden mit dem Empfehlungssystem des Unternehmens in Verbindung gebracht werden konnten.

4. Die Bedeutung des Data-Driven Business

Eine datengesteuerte Unternehmenskultur funktioniert in jedem Unternehmen gut. Eine solide Planung, die sich nicht nur auf Vermutungen und Intuition, sondern auch auf gründlich erhobene und ausgewertete Daten stützt, führt in eine erfolgreiche Zukunft. Auch für strategische Entscheidungen ist diese Form der Entscheidungsfindung von großem Wert.

Der datengesteuerte Ansatz bietet Unternehmen mehrere Vorteile, insbesondere die folgenden:

- Er führt zu einer genaueren Entscheidungsfindung, da er durch ein fundierteres und zuverlässigeres Verfahren Fehler reduziert.
- Er fördert die Entwicklung agilerer Strategien, da datengesteuerte Werkzeuge die Produktivität und Effizienz steigern. Außerdem wird die für die Entscheidungsfindung erforderliche Zeit erheblich verkürzt.
- Durch die Einbeziehung von Zielen und Schlüsselergebnissen (OKRs), wichtigen Leistungsindikatoren (KPIs) und Messprogrammen mit Metriken wird ein vollständigerer Überblick über das Unternehmen in Echtzeit ermöglicht.
- Er trägt zur Verbesserung der Kundenerfahrung und -zufriedenheit bei, indem er bessere Informationen über den Kundengeschmack und Verbrauchstrends liefert.
- Durch die Einführung von Technologien wie Künstliche Intelligenz, Blockchain und Big Data werden die Prozesse optimiert und Produkte und Dienstleistungen nachhaltiger gemacht.

5. Herausforderungen eines datengesteuerten Unternehmens

Technologien, die Unternehmen dabei helfen, ihre Daten besser zu nutzen, sind leicht zu erwerben und einzusetzen. Allerdings ist es harte Realität, dass der Übergang zu einem datengesteuerten Entscheidungsfindungsrahmen mehr als nur Technologie erfordert.

Einige der Herausforderungen und was getan werden kann, um sie zu meistern sind:

- **Menschen, Prozesse, Finanzierung und Prioritätensetzung**

Handlungsorientierte Informationen in Echtzeit zu erhalten, erfordert nicht nur eine Strategie. Viele Datenteams werden unter den Aspekten der Geschäftsstrategie begraben. Es fehlt ihnen an ausreichenden Mitteln und Befugnissen, um den Datenbetrieb zu unterstützen und neue strategische Erkenntnisse zu gewinnen. Ob auf Team-, Abteilungs- oder Unternehmensebene, Datenanalyse und Ressourcen werden oft zugunsten

anderer kurzfristiger Initiativen, die als wichtiger erachtet werden, in den Hintergrund gedrängt.

Die Datenstrategie sollte insoweit eindeutig festlegen, welche Prioritäten gelten. Es gilt, sinnvolle Regeln für die Data-Governance aufzustellen und dem Datenteam und den gesammelten Daten zu vertrauen.

- **Der Fokus liegt mehr auf der Technologie als auf den Daten selbst.**

Sowohl die digitale Migration als auch die Datentransformation sind wichtige Aktivitäten auf dem Weg durch die Datenwelt, ganz gleich, ob es um das Wachstum eines Unternehmens, die Gewinnung neuer Kunden oder die Steigerung der betrieblichen Effizienz geht.

Sie können die beste Technologie der Welt implementieren, aber wenn Ihre Daten von schlechter Qualität, nicht verknüpfbar und nicht auffindbar sind oder wenn Sie nicht die richtigen Daten sammeln, um Fragen zu beantworten, die für Ihre Geschäftsstrategie relevant sind, werden Sie nicht den größten Nutzen aus Ihren Technologieinvestitionen ziehen.

- **Vernachlässigung der Ausbildung von Mitarbeitern in Sachen Datenethik.**

Datenanalyse wird immer noch als die Arbeit einiger weniger angesehen, wobei nur bestimmte Teams Daten besitzen und nutzen, um den Rest des Unternehmens voranzutreiben.

Aber jeder, der mit Daten arbeitet, sollte die Datenethik verstehen.

Ohne entsprechende Schulung kann es zu Situationen kommen, in denen Informationen dupliziert werden, die richtige Quelle der Wahrheit nicht bekannt ist oder Qualitätsprobleme auftreten. Oder Daten werden nicht ethisch gehandhabt, weil man nicht weiß, wie man mit ihnen umgehen soll.

Um diese Herausforderungen zu antizipieren, müssen Führungskräfte und Manager die Herausforderungen mit Hypothesen umreißen, aufzeigen, wie Taktik und Strategie zusammenhängen, und die Idee verstärken, dass

Daten- und Technologiekompetenz entscheidend für professionelle Ergebnisse und Wirkung ist, sie müssen in Kompetenzen, Richtlinien, Ethik und Datenmanagement investieren und den Umgang mit den Daten vorleben,

Und schließlich müssen Daten auch auffindbar und verknüpfbar sein, damit sie einen maximalen Nutzen für Ihre Geschäftsstrategie bringen.

6. Die zehn Gebote der Data-Driven Culture

Getragen von der Hoffnung, Kunden besser zufrieden zu stellen, neue Ideen mit soliden Beweisen zu untermauern, Abläufe zu rationalisieren und die Strategie zu klären, haben Unternehmen in den letzten zehn Jahren Daten gesammelt, in Technologien investiert und viel Geld für Analysetalente ausgegeben. Daten sind aber nur selten die universelle Grundlage für die Entscheidungsfindung, es muss auch eine starke datengesteuerte Unternehmenskultur geschaffen werden. Dies ist erfahrungsgemäß die größere Herausforderung.

Warum ist das so schwierig?

Unsere Arbeit in einer Vielzahl von Branchen zeigt, dass die größten Hindernisse beim Aufbau datengesteuerter Unternehmen nicht technischer, sondern kultureller Natur sind.

Es ist einfach zu beschreiben, wie man Daten in einen Entscheidungsprozess einbringt. Aber es ist viel weniger einfach, dies zur Normalität, ja sogar zum Automatismus zu machen. Für die Mitarbeiter ist es eine gewaltige Herausforderung, ihre Denkweise zu ändern.

Deshalb haben wir zehn Gebote für Daten zusammengestellt, die dabei helfen sollen, eine Kultur zu schaffen und zu erhalten, in deren Mittelpunkt Daten stehen.

1. Datenkultur beginnt an der Spitze

Unternehmen mit einer ausgeprägten datengesteuerten Kultur haben Führungskräfte, die vorleben, dass Entscheidungen datengesteuert sein sollten, dass dies normal und nicht neu oder außergewöhnlich ist. Sie gehen mit gutem Beispiel voran. Dieses gute Beispiel von der Unternehmensspitze, kann zu erheblichen Veränderungen der unternehmensweiten Normen führen.

2. Metriken sorgfältig und klug auswählen

Manager können einen starken Einfluss auf das Verhalten ausüben, wenn sie geschickt auswählen, was wie zu messen ist. Beispielsweise können Unternehmen von der genauen Betrachtung der Preisbewegungen der Konkurrenz profitieren.

3. Holen Sie Ihre Datenwissenschaftler in die Mitte

Datenwissenschaftler sind innerhalb eines Unternehmens oft isoliert. Analytik kann aber nicht bestehen und keinen Wert liefern, wenn sie getrennt vom Rest des Unternehmens arbeitet. Führungskräfte müssen die Wichtigkeit einer datengesteuerten Kultur erkennen und fördern.

4. Schnelles Beheben grundlegender Datenzugriffsprobleme

Es ist keine Datenanalyse möglich, wenn Schwierigkeiten auftreten, auf die benötigten Daten zuzugreifen. Sorgen Sie konsequent dafür, dass die Daten zuverlässig zur Verfügung stehen. Implementieren Sie Prozesse und nutzen Sie Tools, die die Sammlung, Analyse und Nutzung von Daten erleichtern. Prüfen Sie die Vollständigkeit und die Qualität der Daten.

5. Nutzen Sie die Unsicherheit

Absolute Sicherheit ist unmöglich. Fordern Sie Ihr Team auf, auch die Unsicherheiten explizit und quantitativ anzugeben. Dies hat drei starke Auswirkungen.

- die Entscheidungsträger setzen sich direkt mit potenziellen Unsicherheitsquellen auseinander
- die Analysten gewinnen ein tieferes Verständnis für ihre Modelle, wenn sie die Ungewissheit rigoros bewerten müssen

- die Betonung des Verständnisses von Ungewissheit führt die Unternehmen dazu, ausgetretene Pfade zu verlassen

6. Halten Sie den Proof of Concept einfach und solide

Entwickeln Sie Proofs of Concept bei denen die Machbarkeit in der Produktion ein wesentlicher Bestandteil des Konzepts ist. Beginnen Sie einfach mit der Umsetzung Bau und erhöhen Sie später den Grad der Raffinesse.

7. Spezialisierte Schulungen müssen rechtzeitig, aber nicht zu früh angeboten werden

Grundkenntnisse sollten Teil der Grundausbildung sein. Die Schulung der Mitarbeiter in speziellen analytischen Konzepten und Werkzeugen sollte hingegen erst kurz bevor diese benötigt werden erfolgen

8. Nutzen Sie die Analytik, um den Mitarbeitern zu helfen, nicht nur den Kunden

Die Datenkompetenz kann für die Zufriedenheit der Mitarbeiter eine große Rolle spielen. Sorgen Sie dafür, dass die Datenkompetenz nicht nur gezeigt, sondern auch ausprobiert und gelebt wird, dann werden die Mitarbeiter die Datenkompetenz in ihrer Arbeit umsetzen können.

9. Seien Sie bereit, kurzfristig Flexibilität gegen Konsistenz einzutauschen,

Es ist einfacher und effizienter, mit einheitlichen Metriken und Programmiersprachen und auf eine einheitliche Weise zu arbeiten, als ständig Unstimmigkeiten klären und erhobene Daten übersetzen zu müssen. Nutzen Sie universelle Methoden, das spart Zeit und Mühe.

10. Erläutern Sie analytische Optionen

Für die meisten analytischen Probleme gibt es selten einen einzigen richtigen Ansatz. Die Datenwissenschaftler gehen unterschiedlich an Probleme heran, wählen aus mehreren Alternativen aus, gehen Kompromisse ein und entscheiden über die Auswahl. All das führt zu einem tieferen Verständnis der Ansätze und zu einer offenen Entscheidungskultur.

7. Schlussfolgerung

Bei einer datengesteuerten Unternehmenskultur geht es darum, ein Umfeld zu schaffen, in dem alle Mitarbeiter den Wert von Daten verstehen und sie zur Optimierung ihrer Arbeit nutzen. Sie geht weit über das Nutzen von Daten für Geschäftsentscheidungen hinaus.

Eine solche Kultur fördert die Innovation und den Austausch von Ideen und verbessert die gesamte Unternehmensleistung.

Eine datengesteuerte Kultur ist entscheidend, weil sie es Unternehmen ermöglicht, agiler und proaktiver zu sein, schnell auf Veränderungen zu reagieren, ihre Geschäftsstrategie mit fundierten Daten zu untermauern und ihre Ziele effektiv zu erreichen.

Über advisio

Das Team der advisio GmbH besteht aus kompetenten Mitarbeitern mit langjähriger Erfahrung in den Bereichen Business Innovation und Transformation, organisatorisches Projektmanagement sowie Informations- und Technologie-Governance.

Der Einsatz von Frameworks und Praktiken zur Innovation und Transformation von Organisationen ist eine unserer Kernkompetenzen. Unsere Spezialisten erbringen Beratungs-, Consulting- und Schulungsleistungen in den Bereichen Business Transformation, Customer Experience, Business Innovation, Produktmanagement, Value Management und Change Management. Mit dem Wissen und der Erfahrung unseres Teams von Experten begleitet die advisio ihre Kunden auf der Innovations- und Transformationsreise in das digitale Zeitalter.

Wenn Sie sich nicht sicher sind, wie Sie den Innovations- und Transformationsprozess in Ihrem Unternehmen beginnen sollen, hilft Ihnen die advisio dabei, dies zu bestimmen. Zögern Sie nicht und vereinbaren Sie einen Termin für ein unverbindliches Beratungsgespräch.

Über den Autor

Victor Reyna Vargas ist Systemingenieur mit Berufserfahrung in der Unterstützung verschiedener Organisationen bei Innovation und Transformation sowie bei der Steuerung von Information und Technologie.

Er ist Senior Innovation and Transformation Consultant bei der advisio GmbH.