

**VOM ANALYTISCHEN
NACHZÜGLER ZUM
VORREITER — MIT DEM
RICHTIGEN ANSATZ
ZUM ERFOLG**

Was hält Unternehmen davon ab, Analytik wirksam einzusetzen?

Viele Unternehmen nutzen Analytik, um besser fundierte strategische Entscheidungen zu treffen und die mit Innovationen einhergehenden Risiken zu minimieren. Eine robuste analytische Herangehensweise wird immer mehr zu einer Grundvoraussetzung für Unternehmen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Doch nicht alle Unternehmen mit Analysefähigkeiten setzen diese auch erfolgreich zur Optimierung ihres Geschäfts ein.

Einer Studie von Harvard Business Review Analytic Services zufolge gaben nur 18 % der Führungskräfte aus verschiedenen Branchen an, dass ihre Unternehmen eine ausreichende Rendite auf ihre Investitionen in Analytik erzielen. In diesem Bericht werden die Gründe dafür untersucht und die Best Practices von denjenigen Unternehmen näher beleuchtet, die in diesem Bereich führend sind.

Zudem deckt dieser Bericht weit verbreitete Hindernisse auf, die einer effektiven Nutzung von Analytik in Unternehmen im Wege stehen, einschließlich:

Kommunikation der Ergebnisse und Integration in die Entscheidungsfindung. Häufig schlägt die Schaffung von Mehrwert durch Analytik fehl, weil es nicht gelingt, einen standardisierten Analyseprozess zu etablieren. Wenn Analytik nicht konsequent in Entscheidungsprozesse integriert wird, werden die Analyseergebnisse nicht die richtigen Entscheidungsträger erreichen und die Strategie kann nicht beeinflusst werden.

Fähigkeiten zur Interpretation und Anwendung von Analysen im Geschäftskontext. In vielen Unternehmen gibt es ausreichend analytisch versiertes Fachpersonal, doch auf der Geschäftsseite mangelt es oft an diesen Fähigkeiten. Wenn die Mitarbeiter der Geschäftsseite nicht in der Lage sind, die Analyseergebnisse zu interpretieren, sind ihre Möglichkeiten, wertvolle analytische Erkenntnisse bei kritischen Geschäftsentscheidungen anzuwenden, begrenzt. Ein Ansatz, den viele Unternehmen verfolgen, ist die Implementierung von benutzerfreundlichen Analyse-Tools, die keinen Dokortitel in Statistik erfordern.

Silo-Analysen und konkurrierende Ergebnisse.

Herausforderungen ergeben sich auch, wenn Analysen in jeder Abteilung separat durchgeführt werden. Ohne einen standardisierten Analyseprozess im gesamten Unternehmen verwenden Abteilungen unterschiedliche Methoden, um ihre geschäftlichen Fragen zu beantworten. Dieser fragmentierte Ansatz kann zu widersprüchlichen Ergebnissen führen. So können Entscheidungsträger nur schwer bestimmen, welche Antwort die „richtige“ ist, und ihre Handlungsfähigkeit wird eingeschränkt.

Zeitverzögerung. Wenn datengetriebene Erkenntnisse nicht rechtzeitig für die Entscheidungsfindung zur Verfügung stehen, werden sie nicht berücksichtigt. Ein wichtiger Schritt zur Lösung dieses Problems ist die Demokratisierung des Datenzugriffs. Den Mitarbeitern müssen die notwendigen Daten zur Verfügung gestellt werden, die sie für die Durchführung von Analysen und die Entscheidungsfindung in Echtzeit benötigen. Unternehmen müssen ihre Analysen strategisch auf die wichtigsten Unternehmensfragen und -prioritäten ausrichten, um sicherzustellen, dass Analysefähigkeiten dort eingesetzt werden, wo sie die größte Wirkung erzielen.

Durch unsere weltweite Zusammenarbeit mit Kunden aus verschiedenen Branchen haben wir bei Mastercard festgestellt, dass geschäftsorientierte, einfach zu interpretierende Analyseergebnisse unverzichtbar für die Entscheidungsfindung sind. Unsere anonymisierten und aggregierten Echtzeittransaktionsdaten, kombiniert mit hochentwickelten Analysefunktionen, ermöglichen es Unternehmen, zeitnahe, umsetzbare Einblicke zur Steuerung der Strategie zu gewinnen. Führende Unternehmen nutzen immer häufiger einen Plattformansatz. Durch die Nutzung einer Softwareplattform, die sowohl analytisch robust als auch einfach zu bedienen ist, können Unternehmen die Gewinnung von Ergebnissen beschleunigen. Dadurch gelangen Unternehmen nicht nur zu den richtigen Antworten, sondern Analyseergebnisse können durch die rechtzeitige Erkennung und Kommunikation zur Geschäftsoptimierung genutzt werden.

VOM ANALYTISCHEN NACHZÜGLER ZUM VORREITER — MIT DEM RICHTIGEN ANSATZ ZUM ERFOLG

KURZFASSUNG

Unternehmen aller Art haben in Analytik investiert, um die Entscheidungsfindung und die Geschäftsergebnisse zu verbessern – von der Produktforschung und -innovation bis hin zu Lieferkette, Kundenerfahrung und Risikomanagement.

Aber viele Führungskräfte glauben, dass sich ihre Investitionen in Analytik noch nicht wie geplant auszahlen. Oft liegen die Hindernisse für den Erfolg in den Prozessen und Praktiken ihrer eigenen Organisation.

In einer neuen Umfrage von Harvard Business Review Analytic Services unter 744 Führungskräften unterschiedlicher Branchen weltweit gaben weniger als ein Fünftel (18 %) der Befragten an, dass ihre Unternehmen eine ausreichende Rendite auf ihre Analytik-Investitionen erzielen.

Diese Unzufriedenheit mit der Leistung von Analysefähigkeiten basiert auf einer Reihe von Problemen: 1) ineffektive Bereitstellung und Verteilung von Analyseergebnissen im Unternehmen; 2) Analytik, die nicht in Workflows integriert ist, und Entscheidungsprozesse, die die Entscheidungsträger nicht erreichen; 3) unzureichende Fähigkeiten zur Interpretation und Verwendung von Analysen unter der geschäftlichen Belegschaft; und 4) Silo-Analysen, die zu konkurrierenden Ergebnissen führen.

Und trotz ihres Zugriffs auf riesige Datenmengen bezeichneten nur wenige ihre Unternehmen als „datengetrieben“. Nur 27 % der Befragten gaben an, dass ihre Führungskräfte bei der strategischen Entscheidungsfindung Analytik konsequent einsetzen. Und noch weniger (15 %) stimmten der Aussage grundsätzlich oder nachdrücklich zu, dass sich Führungskräfte und Mitarbeiter auf Erkenntnisse aus Analysen stützten, wenn diese dem „Bauchgefühl“ widersprachen.

Aber es gab eine Gruppe von 18 Prozent, die sich in Bezug auf die Erzielung von Renditen auf Analytik-Investitionen als sehr erfolgreich bezeichnete. Diese Führungskräfte berichteten, dass sie durch den Einsatz von Analytik zur Kosten- und Risikoreduzierung, zur Produktivitäts-, Umsatz- und Innovationssteigerung sowie zur Umsetzung der Strategie eine echte Geschäftsverbesserung erzielen konnten.

Im Vergleich zu den Befragten anderer Organisationen, die mit der Performance ihrer Investitionen sehr unzufrieden waren, konnten diese Befragten klar darlegen, wie sie die Voraussetzungen für die erfolgreiche Nutzung von Analyseergebnissen geschaffen haben. Mehr als zwei Drittel dieser Führungskräfte bewerteten sich selbst als sehr erfolgreich bei der Erstellung von Analysen, deren Einsatz im Unternehmen und der Verbesserung der Geschäftsergebnisse. Sie setzen Analytik im Unternehmen umfassender ein. [ABBILDUNG 1](#) Und ihre Nutzer aus dem Geschäftsbereich und Analytik-Experten arbeiten enger zusammen. Außerdem nutzen sie die aus Analysen gewonnenen Erkenntnisse konsequenter bei der Entscheidungsfindung: Dreiundsechzig Prozent von ihnen gaben an, dass sie bei strategischen Entscheidungen eher auf analytische Erkenntnisse als auf das „Bauchgefühl“ vertrauen.

WAS UNTERSCHIEDET ANALYTISCHE VORREITER VON ANALYTISCHEN NACHZÜGLERN?

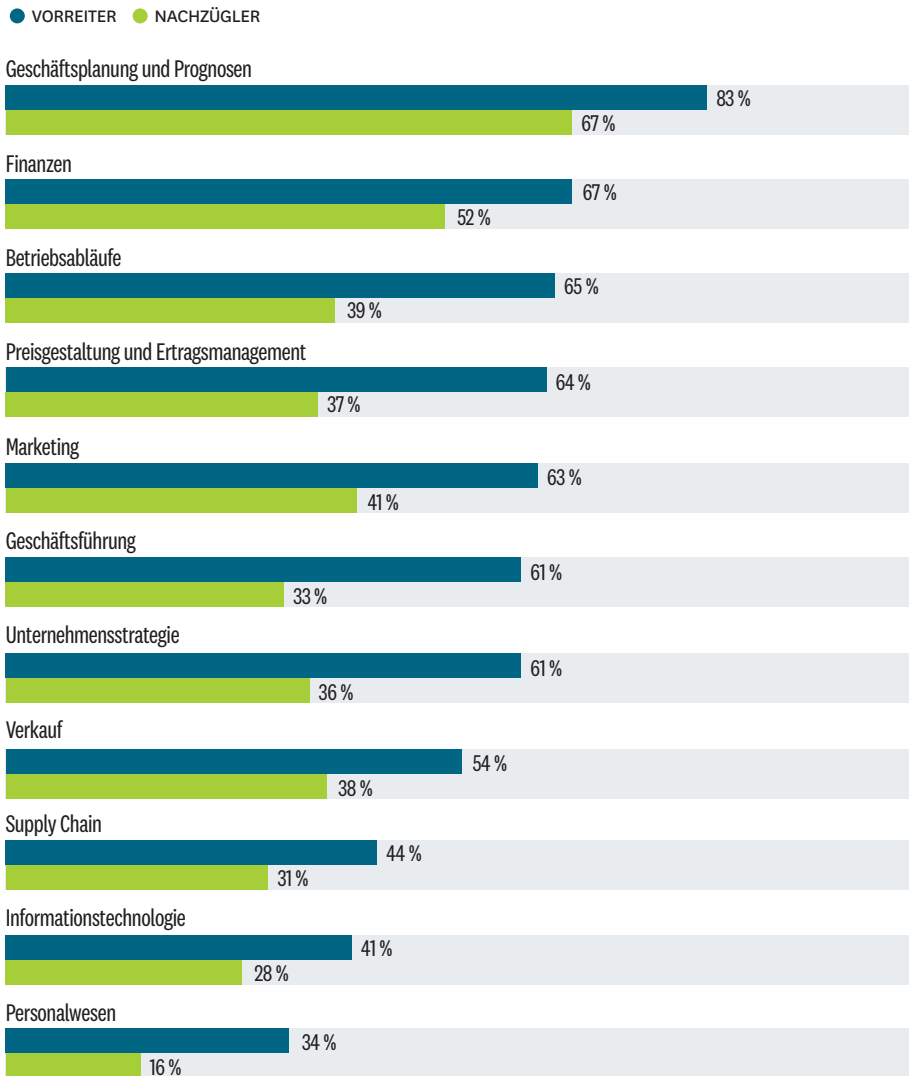
- Bauen Sie die Unternehmenskultur um die Analytik herum auf und lassen Sie die Führungskräfte des Unternehmens ihr Engagement für datengesteuerte Entscheidungsfindung unter Beweis stellen.
- Stellen Sie sicher, dass Analytik in allen Kernfunktionen des Unternehmens eingesetzt und gut in den Workflow integriert wird.
- Entwickeln Sie robuste analytische Fähigkeiten innerhalb des Unternehmens und fördern Sie die enge Zusammenarbeit zwischen Nutzern von der Geschäftsseite und Analytik-Experten.
- Definieren Sie relevante Metriken für den Analyseerfolg und entwickeln Sie eine Test-and-Learn-Kultur.

ABBILDUNG 1

VORREITER-UNTERNEHMEN NUTZEN ANALYTIK TIEFGREIFENDER ALS NACHZÜGLER

Bereiche, in denen Unternehmen regelmäßig Analysen als Grundlage für wichtige Entscheidungen nutzen

[UMFRAGETEILNEHMER WÄHLTEN ALLE ZUTREFFENDEN BEREICHE AUS]



QUELLE: HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES SURVEY, MÄRZ 2018

Im Hinblick auf die zunehmende Verwendung von Analytik im Geschäftsbereich wirft diese Studie einen Blick auf die „Performance-Lücke“ zwischen Unternehmen, die Schwierigkeiten hatten eine Rendite auf ihre Analytik-Investitionen zu erzielen, und solchen, die ihre Investitionen effektiv nutzen konnten. Es wird untersucht, wie unterschiedliche Unternehmen Analytik eingesetzt haben, auf welche Hindernisse sie gestoßen sind und wie führende Unternehmen die Prozesse und strukturellen Voraussetzungen für den Erfolg schaffen.

Unternehmensweiter Einsatz von Analytik

Obwohl viele der Unternehmen in der Umfrage erklärten, dass sie bei der Nutzung von Analyseergebnissen mit Herausforderungen konfrontiert waren, berichteten die meisten, dass sich eine wachsende Anzahl von Geschäftsfunktionen Analysefähigkeiten zu Nutze macht.

Mehr als drei Viertel der Unternehmen setzen Analytik in der Unternehmensplanung und -prognose ein, wo ein besonders hoher Bedarf an objektiven Prognosen besteht. Die Hälfte oder mehr der befragten Unternehmen nutzen Analytik in den Bereichen Finanzen, Marketing, Betrieb und Strategie. Achtunddreißig Prozent nutzen Analytik in Supply Chain und Logistik. Im IT-Bereich (30 %) und im Personalbereich (24 %) war die Nutzung von Analytik am wenigsten verbreitet.

Nur eine knappe Mehrheit (56 %) der Befragten gab an, dass ihre Unternehmen häufig oder immer Ergebnisse aus Analysen zur Unterstützung und Verbesserung ihrer Geschäftsabläufe einsetzen, und weniger als die Hälfte (48 %) gaben an, dass Analytik strategische Ziele und Implementierungsprojekte unterstützt. Zwei Drittel gaben an, dass ihre Organisation oft oder immer Descriptive Analytics einsetzt, während nur etwas mehr als ein Drittel der Befragten fortgeschrittenere Predictive und Prescriptive Analytics verwendet. Und bei mehr als der Hälfte der Unternehmen werden analytische Aktivitäten separat in unterschiedlichen Unternehmensbereichen gehandhabt, sodass es für das Unternehmen sehr schwierig ist, Strategien, Prioritäten oder Investitionen zu koordinieren. All dies deutet darauf hin, dass der Einfluss von Analytik auf das Geschäft in den meisten Unternehmen gesteigert werden kann.

PHASEN DER ANALYTIK

Descriptive: Analysen, die die aktuelle Situation identifizieren und beschreiben

Predictive: Analysen, die prognostizieren, was in der Zukunft passieren wird

Prescriptive: Analysen, die empfehlen, was als nächstes zu tun ist

Genau hier zeichnen sich die Unternehmen aus, die sich in Bezug auf die Rendite auf Investitionen als sehr erfolgreich bezeichnen - dieser Bericht beschreibt sie als „Vorreiter“.

Diese Organisationen nutzen Analytik in allen Funktionsbereichen und auf allen Hierarchieebenen deutlich stärker und verwenden verstärkt Predictive und Prescriptive Analytics. Vierundachtzig Prozent der Befragten aus diesen Unternehmen gaben an, dass Analytik in die Kerngeschäftsprozesse eingebettet ist, verglichen mit nur 16 Prozent der Unternehmen, die in diesem Bericht als „Nachzügler“ bezeichnet werden und die mit der Performance ihrer Investitionen sehr unzufrieden sind.

Zudem verlassen sich Führungskräfte aus Vorreiter- Unternehmen bei der Entscheidungsfindung weniger auf das Bauchgefühl, sondern nutzen viel häufiger Einsichten, die aus Analysen generiert wurden: Einundachtzig Prozent Vorreiter verglichen mit 42 % der Nachzügler. Nachzügler gaben mit 10-fach höherer Wahrscheinlichkeit an, dass Entscheidungsträger sich eher auf ihr Bauchgefühl als auf Analyseergebnisse verlassen. Vorreiter treffen mehr Entscheidungen und ergreifen mehr Maßnahmen auf der Grundlage von Daten und profitieren davon.

Eine analytische Herangehensweise steht bei Singapore Airlines im Vordergrund, Analytik wird als strategischer Treiber für das Geschäft angesehen, sagt Campbell Wilson, Senior Vice President of Sales and Marketing bei Singapore Airlines.

Mit seinem Engagement für höchste Servicestandards ist das Unternehmen die meistausgezeichnete Fluggesellschaft der Welt. Seine hohen Standards und Ambitionen erstrecken sich auch auf die Art und Weise, wie es Analytik nutzt. „Wir wollen die digitalste und persönlichste Fluggesellschaft sein“, sagt Wilson. „Das bedeutet, die Kunden zu verstehen, zu erahnen, was ihnen gefallen könnte, und die Liefermechanismen zu perfektionieren, sowohl vor als auch hinter den Kulissen.“

Die Airline setzt seit langem auf Analytik in den Bereichen Engineering, Flugbetrieb, Preis- und Ertragsmanagement, Treibstoff- und allgemeines Asset Management, Einstellung und Verkaufsförderung sowie Kundenangelegenheiten. Aktuell wird in der Organisation Analytik auch verwendet, um strategische Maßnahmen zu testen und durchzuführen, die bisher nicht berücksichtigt wurden.

Beispielsweise wurde lange Zeit davon ausgegangen, dass die Verfügbarkeit von One-Way-Flügen eingeschränkt werden sollte, um eine Kannibalisierung von Hin- und Rückflügen zu vermeiden. Ein kontrolliertes „Test and Learn“-Experiment mit 14 Testrouten und einer Kontrollgruppe bewies allerdings das Gegenteil; das Experiment führte zu Gewinnsteigerungen in Millionenhöhe. Andere Experimente zeigen Wege auf, wie man gleichzeitig Dienstleistungen anpassen und den Umsatz steigern kann.

„Es hat lange Debatten um konkrete Entscheidungen gegeben, aber wenn die Analyse schlüssig ist, gibt es keinen Push-Back. Die Organisation ist immer bestrebt, sich zu verbessern. Unsere Herausforderung besteht heute darin, den Test-and-Learn-Ansatz in die DNA aller unserer Geschäftsbereiche zu integrieren“, so Wilson.

„Test-and-Learn-Disziplinen können den Entwicklungsprozess von Analytik stärker partizipativ gestalten und die Ergebnisse definitiver machen – das erleichtert die Einführung und fördert die Akzeptanz und den Einsatz von Analytik“, sagte Thomas Davenport, President’s Distinguished Professor of Information Technology and Management am Babson College.

Viele der befragten Unternehmen gaben an, dass der Einsatz und die Akzeptanz von Analytik einen Kulturwandel erfordere. Um den Einsatz und die Akzeptanz von Analytik in Unternehmen voranzutreiben, sind den Befragten zufolge drei Dinge notwendig: Unternehmen müssen sich der Nutzung von Daten und Analytik verpflichten und ihre Strukturen dahingehend ausrichten (41 %), Führungskräfte müssen bei der Ausführung treibende Kraft sein (40 %) und Unternehmen müssen einen strategischen Plan haben, Analytik einzusetzen (39 %).

Michael Schrage, Fellow am MIT Center for the Digital Economy, stimmt zu. „Die wahre Herausforderung“, sagte er, „ist die Akzeptanz der organisatorischen Realität, dass neue Analysetechniken oft ein neues Verhalten erfordern.“

„Unternehmen, die Analytik erfolgreich einsetzen, erkennen die Notwendigkeit eines strategischen Plans auf Führungsebene“, sagt Davenport. „Leider gibt es im heutigen Durchschnittsunternehmen eine große Lücke zwischen den Best-Deployment-Praktiken und den Ad-hoc-Ansätzen“, sagt er.

ES HAT LANGE DEBATTEN UM KONKRETE ENTSCHEIDUNGEN GEGEBEN, ABER WENN DIE ANALYSE SCHLÜSSIG IST, GIBT ES KEINEN PUSH-BACK.

Konsequente Nutzung von Analytik bei der Entscheidungsfindung

Die Branchen, die sowohl verbraucherorientiert als auch reich an Daten sind – Einzelhandel und Finanzdienstleistungen – verzeichneten hinsichtlich der Nutzung von Analytik einige der besten Ergebnisse, wobei der Einzelhandel insgesamt die meisten Vorteile angab.

Die Befragten aus der Finanzdienstleistungsbranche bewerteten ihre Unternehmen am besten in den Kategorien Erstellung von Analysen und Realisierung von Vorteilen in Bezug auf Umsatzwachstum und Risikominderung. Die Befragten im Gesundheitswesen berichteten von engen Verbindungen zwischen Analytik und Strategieumsetzung. Die Energie-, Versorgungs- und Telekommunikationsunternehmen befinden sich bezüglich der genannten Vorteile im Mittelfeld, während die Unternehmen aus dem Produktionssektor hinterherhinken.

Insgesamt gaben mehr als die Hälfte der Befragten (54 %) an, dass das größte Hindernis für den erfolgreichen Einsatz von Analytik darin besteht, dass Analytik nicht in Workflows und Entscheidungsprozesse integriert ist

oder die Entscheidungsträger nicht erreicht. Viele beklagten sich auch über die ineffektive Bereitstellung und Verteilung von Analyseergebnissen (38 %) und gaben an, dass die in Unternehmenssilos entwickelten Analysen zu konkurrierenden Ergebnissen führen (41 %). **ABBILDUNG 2**

Die Umfrage ergab, dass in jedem Unternehmen hochrangige Führungskräfte mehr Zugang zu aus Analysen gewonnenen Erkenntnissen haben und daher mehr Nutzen aus diesen ziehen können als andere. Neunundfünfzig Prozent der Führungskräfte nutzen Analytik regelmäßig oder häufig. Unter den Bereichs- und Abteilungsmanagern sind 56 % häufige Nutzer von Analytik, auf Manager-/Supervisor-Ebene sinkt die Zahl auf 42 %.

Vor allem bei Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt besteht in den meisten Unternehmen hinsichtlich der Nutzung von Analytik Nachholbedarf. Insgesamt nutzt nur ein Viertel dieser Gruppe Analytik, davon zählen nur 7 % zu den regelmäßigen Nutzern.

Bei den Vorreiter-Unternehmen agieren kundennahe Mitarbeiter häufiger auf der Grundlage von Erkenntnissen aus Daten (47 %) als bei Nachzügler (12 %).

„Dass gerade an der Front wenig Analytik genutzt wird ist ein Hindernis für Unternehmen, die eine stärkere Kundenorientierung anstreben, das Kundenerlebnis verbessern und ein effizienteres und effektiveres Marketing betreiben möchten“, so Davenport. „Da die Erledigung vieler Aufgaben eine direktere Nutzung von Daten und Analysen erfordert, müssen sich auch kundennahe Mitarbeiter analytische Fähigkeiten und Technologien aneignen, um effektiv mit den Kunden interagieren zu können. Aber das geschieht sehr langsam, und die meisten Organisationen liegen weit zurück. Die Erstellung von Modellen wird immer einfacher und automatisierter, aber die Bereitstellung ist nach wie vor ein Problem.“

Zentrale Hindernisse für den Analytik-Erfolg

Datenqualität und Schwierigkeiten beim Datenzugriff wurden als die größten Hindernisse für die Befragten identifiziert, dicht gefolgt von einem Mangel an effektiven und standardisierten Prozessen zur Erstellung von Analysen. **ABBILDUNG 3** Die Nachzügler leiden am meisten an Datenqualitätsproblemen: 48 % gegenüber nur 27 % bei Vorreitern. Zusätzlich gaben 46 % der Nachzügler an, dass es keine Standardprozesse

ABBILDUNG 2

HERAUSFORDERUNGEN HINSICHTLICH DER NUTZUNG VON ANALYSEN

Bedeutende Herausforderungen hinsichtlich der wirksamen Nutzung von Analysen im Unternehmen des Umfrageteilnehmers

[UMFRAGETEILNEHMER WÄHLTEN BIS ZU 4 HERAUSFORDERUNGEN]

Analysen sind nicht in Arbeitsprozesse integriert, und die Entscheidungsprozesse erreichen die Entscheidungsträger nicht

54 %

Unzureichende Fähigkeiten seitens der Nutzer auf Geschäftsseite, Analysen zu interpretieren und anzuwenden

45 %

Isoliert erstellte Analysen führen zu konkurrierenden Ergebnissen

41 %

Einsatz und Verteilung der Analyseergebnisse im Gesamtunternehmen nicht effektiv

38 %

Verzug – Analysen treffen für anstehende Entscheidungen und Maßnahmen zu spät ein

31 %

Analyseergebnisse stehen zu häufig den vorherrschenden Annahmen und gewohnheitsmäßigen Geschäftsabläufen entgegen

26 %

Dürrtige Präsentation der Analyseergebnisse macht sie schwer interpretierbar

23 %

QUELLE: HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES SURVEY, MÄRZ 2018

rund um die Analytik gibt, verglichen mit nur 26 % bei Vorreitern. Die Demokratisierung der für Geschäftsanwendungen erforderlichen Daten innerhalb einer gemeinsamen, leicht zugänglichen Plattform ist ein Ansatz, den einige Unternehmen verfolgen, um diesen Herausforderungen zu begegnen.

Viele der befragten Unternehmen berichteten auch über Bedenken hinsichtlich mangelnder analytischer Fähigkeiten: Fünfundvierzig Prozent aller Unternehmen gaben an, dass unzureichende analytische Fähigkeiten im Geschäftsbereich ein großes Hindernis darstellen. Ein guter Maßstab für diese Kenntnisse ist die Fähigkeit der Mitarbeiter, mit Daten zu arbeiten und selbstständig grundlegende Analysen zu entwickeln. Der Frage, ob die Geschäftsbelegschaft selbstständig mit Analytik arbeiten kann, stimmten etwa 27 % der Befragten zu, während 58 % verneinten. Unter den Vorreitern wurde mit 48 % eine deutlich höhere Selbstständigkeit angegeben.

Die Vorreiter dieser Umfrage haben vor allem eine Herausforderung gemeistert, die es ihnen ermöglicht, Analytik erfolgreicher als andere einzusetzen: Während nur 23 % der gesamten Befragten angaben, dass sie die Auswirkungen der Analytik auf die wichtigsten Leistungsindikatoren des Unternehmens effektiv messen können, gelingt dies 63 % der Vorreiter. Mit wirksamen Kennzahlen konnten diese Unternehmen besser erkennen, welche Initiativen im Unternehmen funktionieren und welche nicht, und den Kurs schnell anpassen.

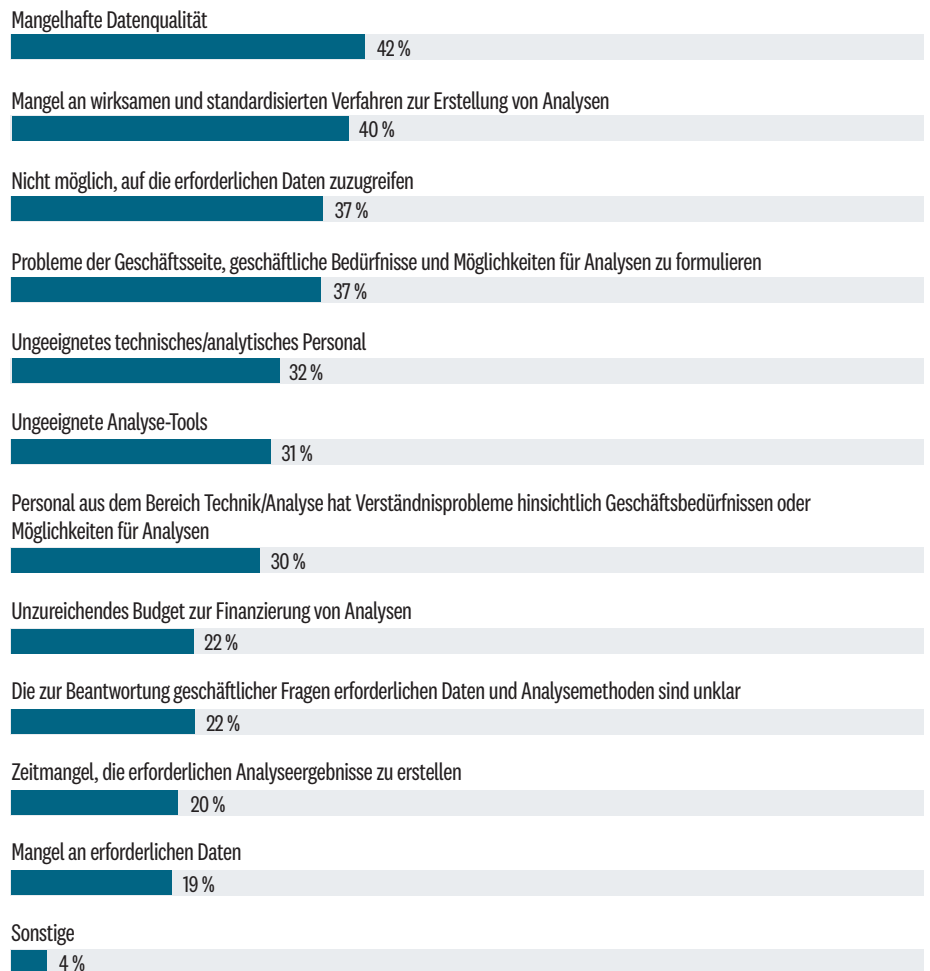
„Erfolgreiche Unternehmen haben mehr Vertrauen in Analytik, weil sie disziplinierter bei der Renditemessung sind. Sie haben gelernt, wie man den Erfolg sichert“, sagt Davenport.

Ein Unternehmen, das gelernt hat Kennzahlen zu erfassen und damit Erfolg hat, ist die Bank of Montreal. Der Retail-Banking-Sektor steht vor der Herausforderung, sich den digitalen Trends anzupassen. Um die Weiterentwicklung des Unternehmens zu unterstützen, hat die Bank of Montreal in Daten und Analysen zum Verständnis und zur Prognose von Customer Journeys investiert. Die Bank erfasst dafür das Kundenverhalten in Filialen und im Internet. Laut Lori Bieda, die das Analytik Centre of Excellence, Personal and Business Bank leitet, liegen die Amortisationszeiten dieser Initiativen unter einem Jahr, und ihre Gesamtrendite liegt im Jahresvergleich bei über 300 %.

ABBILDUNG 3

HINDERNISSE FÜR DIE GEWINNUNG UMSETZBARER ERKENNTNISSE AUS ANALYSEN

Zentrale Hindernisse für die Gewinnung geschäftsrelevanter Erkenntnisse aus Analysen (in Prozent) [UMFRAGETEILNEHMER WÄHLTEN BIS ZU 4 HINDERNISSE]



QUELLE: HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES SURVEY, MÄRZ 2018

Die Bank of Montreal kann die Rendite messen, da die Analytik-Gruppe eine Standardmessung und seit Kurzem auch einen Test-and-Learn-Prozess sowie eine Test-and-Learn-Disziplin eingeführt hat. Mit diesem Ansatz können Unternehmen Geschäftsexperimente durchführen, um Ideen mit einer kleinen Anzahl von Standorten oder Kundensegmenten zu testen und die Auswirkungen zu messen. Dies ist besonders wichtig im Bereich der Kundenerfahrung, wo es so viele Daten und so viele mögliche Hypothesen zu testen gibt.

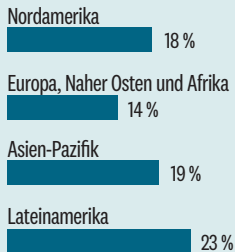
Um die Erkenntnisse aus der Customer Journey optimal zu nutzen, investierte die Bank of Montreal in Customer

EINSICHTEN SIND DER EINFACHE TEIL, ABER MAN MUSS SCHNELL HANDELN, UM WETTBEWERBSVORTEILE ZU ERLANGEN.

DIE WELT DER ANALYTIK

Die Schwierigkeit, eine Rendite für Analytik-Investitionen zu erlangen, besteht weltweit, da weniger als ein Viertel der Unternehmen in jeder Region den vollen ROI erzielen.

Anteil der Umfrageteilnehmer, die vollständigen ROI aus der Analyseanwendung erzielen



QUELLE: HBR ANALYTIC SERVICES, MÄRZ 2018

Die Befragten in EMEA berichteten über den häufigsten Einsatz von Analytik sowohl in der Führungsetage als auch auf Abteilungsebene. Analytik ist auch in NA weit verbreitet, aber weniger in APAC und Lateinamerika. Die Befragten in APAC berichteten jedoch vom höchsten organisatorischen Engagement für den Analytik-Einsatz.

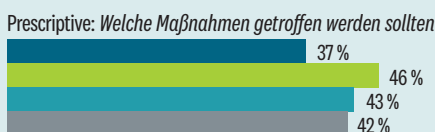
Und während Descriptive Analytics bei weitem am meisten verbreitet war, sind Predictive und Prescriptive Analytics derzeit weltweit im Einsatz, wobei NA gegenüber anderen Regionen der Welt hinterherhinkt.

Die Umfrage zeigte auch einige regionale Unterschiede bei den wahrgenommenen Herausforderungen für die Analytik. Befragte in NA nannten am häufigsten als Hindernisse die Prozesse zur Erstellung von Analysen, deren Verteilung und Bereitstellung sowie deren Integration in Geschäftsabläufe und Entscheidungen. Die EMEA-Befragten äußerten den größten Bedarf an mehr analytischen Fähigkeiten unter den Mitarbeitern der Geschäftsseite. Befragte in APAC unterstrichen den Bedarf an qualitativ hochwertigen Daten, besseren Technologieplattformen und mehr Führungsqualitäten. Und Befragte in Lateinamerika zitierten eher einen Mangel an fähigen Analysten und Zeitverzögerungen bei der Bereitstellung von Analytik. [SIEHE UNTEN](#)

Analytische Reife nach Region

Anteil von Unternehmen, die – nach Regionen geordnet – die einzelnen Analysetypen nutzen

● NORDAMERIKA ● EUROPA, NAHER OSTEN UND AFRIKA ● ASIEN-PAZIFIK ● LATEINAMERIKA



QUELLE: HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES, MÄRZ 2018

Journey Analytik, erkannte aber schnell, dass ein funktionsübergreifender Ansatz erforderlich war. „Einsichten sind der einfache Teil, aber man muss schnell handeln, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen“, sagt Bieda.

Dazu ist es notwendig, Analytik in die Arbeitsabläufe der Entscheidungsträger einzubinden und die Fähigkeiten und den „Analytik-IQ“ im gesamten Unternehmen zu erhöhen – ein Hauptanliegen der meisten der befragten Unternehmen. Deshalb hat das Analytics Centre of Excellence der Bank of Montreal eine Analytics University mit einem Lehrplan geschaffen, der darauf abzielt, die technischen, geschäftlichen und sozialen Fähigkeiten von Analysten – und den Teams, die regelmäßig mit ihnen zusammenarbeiten – zu verbessern. Dies ist darauf ausgerichtet, eine analytische, Test-and Learn-basierte Organisation zu schaffen, deren Mitarbeiter über die passenden Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen, um jeden Tag auf Analysen basierte Entscheidungen zu treffen.

Verschiedene Branchen berichteten von unterschiedlichen Herausforderungen. Der Einzelhandel nannte am häufigsten den Bedarf an besseren Technologieplattformen und mehr analytischen Fähigkeiten im Geschäftsbereich.

Die Befragten aus dem Gesundheitswesen berichteten von Schwierigkeiten hinsichtlich der Datenqualität, während die Befragten aus dem Finanzdienstleistungssektor am ehesten das Problem der Siloanalytik mit konkurrierenden Ergebnissen anführten, ein Problem, das die Bank of Montreal mit ihrem Kompetenzzentrum für Analytik anzugehen versucht.

Telia, ein führender Telekommunikationsanbieter in Skandinavien und den baltischen Staaten, steht vor ähnlichen Herausforderungen. Wasim Rashid, Head of Product, Platform, and Data Insights, erklärt, dass das Unternehmen durch Akquisitionen gewachsen ist und die damit verbundenen Schwierigkeiten zu bewältigen hat – Silodaten, eine Vielzahl von Anbieterplattformen und ein ungleiches Maß an analytischer Orientierung und Kompetenz im gesamten Unternehmen. Im Rahmen von laufenden Projekten wird die Infrastruktur von Daten- und Plattfornteams rationalisiert.

Das Unternehmen treibt die Demokratisierung von Daten voran, damit Daten und Analysen für eine breitere Anwendung in internen Geschäftsprozessen und -entscheidungen genutzt werden können. „Zu unseren

obersten Prioritäten gehören eine bessere Organisation der Datenbestände, die Bildung von Data-Insight-Gruppen in wichtigen Geschäftsfunktionen und der Aufbau von Analysekompetenz innerhalb der Geschäftseinheiten“, fügt Rashid hinzu.

Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Analytikexperten fördern

Als die Teilnehmer gebeten wurden, ihre allgemeine „Kundenerfahrung“ als Nutzer von Analytik in ihrem Unternehmen zu bewerten, gaben nur 41 % an, dass sie zufrieden oder einigermaßen zufrieden waren. **ABBILDUNG 4** Diese Verteilung markiert eine scharfe Kluft zwischen Organisationen, die Analytik erfolgreich einsetzen, und Organisationen, die mit Schwierigkeiten zu kämpfen haben. Und es zeigt auch Unterschiede in der Art und Weise, wie die Vorreiter und Nachzügler die Anwendung von Analytik in ihren Organisationen strukturieren.

Unter den Befragten gab es eine Gruppe mit Managern und Führungskräften, die sagten, sie seien in erster Linie Konsumenten von Analytik (60 %), die Nutzer, und eine Gruppe von Personen, die in erster Linie Analysen für andere erstellen (40 %), die Analysten. (Beachten Sie, dass nur 13 % dieser Analysten Teil der Analytikfunktion waren und nur 22 % sich selbst als technologieorientiert bezeichneten. So umfasste die Stichprobe viele Manager, die analytische Arbeit innerhalb von Geschäftsfunktionen leisten.)

Die Analysten zeigten eine durchweg positivere Einschätzung der Fähigkeit ihrer Organisationen, Analytik einzusetzen. Diese Gruppe berichtet von einer breiteren und strategischeren Anwendung von Analytik und hat eine positivere Einstellung zum Engagement der Organisation hinsichtlich der Nutzung von Analytik. Die Nutzer gaben an, dass Analytik am häufigsten in den Führungsebenen eingesetzt wird. Zufrieden mit ihrer Analytik-Erfahrung waren Analysten (46 %) eher als Nutzer (37 %).

Im Hinblick auf die Hindernisse für den Erfolg legten die Analysten mehr Gewicht auf Datenprobleme, Schwierigkeiten bei der Formulierung von Analysebedürfnissen und auf Siloanalysen, die zu widersprüchlichen Ergebnissen führten. Die Nutzer legten mehr Gewicht auf das Problem der Integration von Analytik in Workflows und Entscheidungen, die Prozesse zur effektiven Erstellung und Bereitstellung von Analytik und den Bedarf an besseren technischen Analysetalenten.

Blick von oben und unten

Ein markanter Unterschied zeigte sich in der Art und Weise, wie Analysten und Nutzer zusammenarbeiten. Die Unternehmen, die den grössten Erfolg mit Analytik meldeten, verzeichneten ein hohes Maß an Zusammenarbeit zwischen Geschäfts- und Analytikteams. Achtzig Prozent der Vorreiter berichteten von einer intensiven Zusammenarbeit, im Gegensatz zu 20 Prozent der Nachzügler.

Ein weiterer Unterschied, der sich in allen Unternehmen herausstellte, war eine Kluft zwischen leitenden Managern und Geschäftsführung in Bezug auf die Art und Weise, wie sie den Beitrag von Analytik bewerten. Top-Führungskräfte aller Unternehmen gaben höhere Noten für den Mehrwert, die Leistung und den Einsatz von Analytik. Die mittleren Führungskräfte – Vizepräsidenten, Direktoren und Abteilungsleiter – schätzten die Rolle, die Auswirkungen und den Mehrwert von Analytik in ihren Organisationen am niedrigsten ein.

Auch bei den Erfolgshindernissen waren die Perspektiven sehr unterschiedlich. Vorstandsmitglieder zitierten am häufigsten den Mangel an technischen Fähigkeiten. Zudem gaben viele offen zu, dass sich ihre Unternehmen dem analytischen Ansatz stärker verpflichten müssen, sowohl strukturell als auch durch das Engagement von Führungskräften. Leitende Manager zitierten eher die Notwendigkeit einer besseren Datenqualität und einer besseren Geschäftsstrategie für Analytik.

Dies deutet darauf hin, dass es schwierig sein kann, den organisatorischen Kontext für einen erfolgreichen Einsatz von Analytik zu schaffen, wenn das Management nicht weiß, was tatsächlich

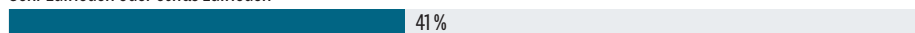
DIE UNTERNEHMEN, DIE DEN GRÖSSTEN ERFOLG MIT ANALYTIK MELDETEN, VERZEICHNETEN EIN HOHES MASS AN ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN GESCHÄFTS- UND ANALYTIKTEAMS.

ABBILDUNG 4

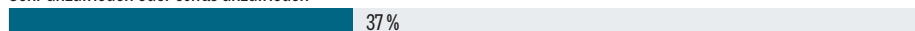
ZUFRIEDENHEIT MIT DER ERFAHRUNG AUS DER ANALYSEANWENDUNG

Umfrageteilnehmer bewerteten ihr „Kundenerlebnis“ als Nutzer von Analysen

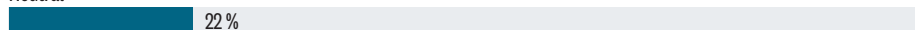
Sehr zufrieden oder etwas zufrieden



Sehr unzufrieden oder etwas unzufrieden



Neutral



QUELLE: HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES SURVEY, MÄRZ 2018

MANGELNDE ABSTIMMUNG IM MANAGEMENT KANN EIN GROSSES, ABER VERSTECKTES HINDERNIS FÜR DEN ANALYTIK- GESCHÄFTSERFOLG SEIN.

im Unternehmen geschieht und welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die Leistung zu verbessern. Manager auf allen Ebenen sollten ihre Erkenntnisse über die Nutzung von Analytik im gesamten Unternehmen und den wahrgenommenen ROI vergleichen. Mangelnde Abstimmung im Management kann ein großes, aber verstecktes Hindernis für den Analytik-Geschäftserfolg sein.

Steigerung der Rendite auf Analytik-Investitionen

Viele Unternehmen weiten die Einsatzgebiete von Analytik im Unternehmen aus. Diese Studie zeigt Ansätze von Unternehmen auf, die diesen Schritt bereits erfolgreich gemeistert haben, und daher als Beispiel für analytische Nachzügler dienen können.

Unternehmen, die ihre Analytik-Rendite steigern wollen, können sich auf vier miteinander verknüpfte Initiativen konzentrieren:

- Bauen Sie die Unternehmenskultur um Analytik herum auf, lassen Sie die Führungskräfte des Unternehmens ihr Engagement für datengesteuerte Entscheidungsfindung unter Beweis stellen und legen Sie klare strategische und operative Analytik-Ziele fest.
- Stellen Sie sicher, dass Analytik in allen Kernfunktionen des Unternehmens eingesetzt und gut in den Workflow integriert wird, als tägliche Aktivität aller Mitarbeiter, auch der Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt.
- Entwickeln Sie starke analytische Fähigkeiten innerhalb des Unternehmens und fördern Sie die enge Zusammenarbeit zwischen Nutzern der Geschäftsseite und Analytik-Experten.
- Definieren Sie wirksame Metriken

für den Analytik-Erfolg und schaffen Sie eine Test-and-Learn-Kultur, die den Analytik-Entwicklungsprozess stärker partizipativ gestaltet und die Ergebnisse definitiver macht.

Während jede Organisation in dieser Umfrage von Hindernissen berichtete, hatten die Vorreiter-Unternehmen klar definierte Prozesse, Praktiken und organisatorische Voraussetzungen für den Erfolg. Ihr Analytik-Engagement zahlt sich aus - und ist ein klarer Wettbewerbsvorteil.

METHODIK UND TEILNEHMERPROFIL

Pulse Survey von 744 Führungskräften und Managern weltweit aus unterschiedlichen Branchen. Einundsiebzig Prozent der Unternehmen sind multinational oder global. Alle haben einen Jahresumsatz von mindestens 250 Millionen Dollar und 77 Prozent einen Umsatz von über einer Milliarde Dollar.

REGIONEN

51 % NORDAMERIKA	27 % EUROPA, NAHER OSTEN UND AFRIKA	16 % ASIEN-PAZIFIK	7 % LATEINAMERIKA
----------------------------	---	------------------------------	-----------------------------

WICHTIGSTE BRANCHEN

21 % PRODUKTION	20 % FINANZDIENSTLEISTUNGEN	15 % ENERGIE/VERSORGUNG/ TELEKOMMUNIKATION	14 % GESUNDHEITSWESEN/ PHARMAZIE/LIFE SCIENCES	9 % EINZELHANDEL
---------------------------	---------------------------------------	---	---	----------------------------

Alle Befragten halten sich für sachkundig oder sehr sachkundig über den Einsatz von Analytik in ihrem Unternehmen. Wir haben auch führende Analytiker und Experten befragt, um unsere Ergebnisse und Empfehlungen um praktische Erfahrungen zu erweitern.

MIT EINSICHTEN VON:

LORI BIEDA HEAD OF ANALYTICS CENTRE OF EXCELLENCE, PERSONAL AND COMMERCIAL BANK GROUP, BMO FINANCIAL GROUP

THOMAS DAVENPORT PRESIDENT'S DISTINGUISHED PROFESSOR OF INFORMATION TECHNOLOGY AND MANAGEMENT, BABSON COLLEGE

WASIM RASHID HEAD OF PRODUCT, PLATFORM, AND DATA INSIGHTS, TELIA

MICHAEL SCHRAGE FELLOW, CENTER FOR THE DIGITAL ECONOMY, MIT

CAMPBELL WILSON SENIOR VICE PRESIDENT, SALES AND MARKETING, SINGAPORE AIRLINES

Aufgrund von Rundungen kann es vorkommen, dass sich die Werte nicht zu 100 % addieren.

