



Digital Analytics & Optimization

Strategische, kulturell-personelle und organisatorische Aspekte bei der Transformation zur datengetriebenen Organisation

Herausgeber

Bitkom
Bundesverband Informationswirtschaft,
Telekommunikation und neue Medien e. V.
T 030 27576-0
bitkom@bitkom.org
www.bitkom.org

Ansprechpartner

Dr. Sebastian Klöß | Bitkom e. V.
T 030 27576-210 | s.kloess@bitkom.org

Verantwortliches Bitkom-Gremium

AK Digital Analytics & Optimization

Projektleitung

Tobias Weiß | [LinkedIn](#)

Satz & Layout

Katrin Krause | Bitkom e. V.

Titelbild

© ivanko80 – stock.adobe.com

Copyright

Bitkom 2021

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung im Bitkom zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen beim Bitkom.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|------------|
| Vorwort | 3 |
| 1 Über die Autoren | 5 |
| 2 Executive Summary | 11 |
| 3 Grundlagen | 17 |
| 3.1 Was ist Digital Analytics & Optimization | 17 |
| 3.2 Arbeitskreis zur Begegnung der Themen | 18 |
| 3.3 Überblick über das Reifegradmodell »Digital Analytics & Optimization Maturity Index« | 19 |
| 3.4 Teilgebiete Prozesse, Technologie & Daten | 22 |
| 3.5 Teilgebiete Strategie, Kultur & Personal sowie Organisation | 23 |
| 4 Strategie, Kultur & Personal sowie Organisation bei der Transformation zur datengetriebenen Organisation: Berichte und Tipps aus der Praxis | 27 |
| 4.1 Digital Analytics im Vertrieb der BVG | 27 |
| 4.2 A/B-Testing in der agilen Organisation implementieren und priorisieren | 40 |
| 4.3 Mission Possible – Digitale Transformation kann gelingen! | 54 |
| 4.4 Die Ambivalenz des Digital Analysten: Zwischen Reporting-Monkey und Trusted Advisor | 63 |
| 4.5 Kultureller Fundamentbau: Erhalt der Startup-Mentalität in einer Data-driven Organisation | 78 |
| 4.6 Becoming data-driven: Smart and small steps | 87 |
| 4.7 Kochen anstatt Zubereiten | 95 |
| 4.8 Agilität ist mehr als nur eine Methode oder: Ideal vs. Wirklichkeit. Ein Erfahrungsbericht | 108 |
| 5 Schlussbetrachtung | 123 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1: Projektrollen und Aufgaben in agilen A/B-Test-Teams | 45 |
| Tabelle 2: Der Unterschied zwischen IT-isation und Digitalisation | 61 |
| Tabelle 3: RACI-Matrix zu Verantwortlichkeiten zwischen Digital Analyst und Business-Stakeholder. | 70 |
| Tabelle 4: Idealtypischer Zeitplan für den Strukturwandel vom Startup zur Data-driven Company | 81 |
| Tabelle 5: Zuordnung von Aufgabenbereichen zu den einzelnen Rollen | 84 |
| Tabelle 6: Von Basic bis Beyond: Das digitale Reifegradmodell von b.telligent am Beispiel eines E-Commerce-Unternehmens | 88 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Abbildung 1: Regelkreis Digital Analytics & Optimization (Quelle: Eigene Darstellung) _____ | 18 |
| Abbildung 2: Digital Analytics & Optimization Maturity Model (DAOMM) _____ | 20 |
| Abbildung 3: Der Oberbau des DAOMI-Hauses (Strategie, Kultur & Personal, Organisation) _____ | 22 |
| Abbildung 4: Beispiel für A/B-Test-Varianten auf der Startseite von Tesla (Quelle: tesla.com) _____ | 41 |
| Abbildung 5: Schematische Darstellung eines A/B-Tests _____ | 42 |
| Abbildung 6: A/B-Testing-Prozess nach Scrum _____ | 45 |
| Abbildung 7: Kriterien des SCORE-Frameworks _____ | 50 |
| Abbildung 8: Antwortoptionen für die fünf Kategorien des SCORE-Frameworks _____ | 52 |
| Abbildung 9: Beispielhafte Anwendung des SCORE-Frameworks _____ | 53 |
| Abbildung 10: Spannungsfeld zwischen Ursprung, Adaption und Exaptation _____ | 54 |
| Abbildung 11: Unternehmerisches Urvertrauen bildet das Fundament _____ | 57 |
| Abbildung 12: Spannungsfeld zwischen User Experience, Corporate Experience und Team Experience _____ | 62 |
| Abbildung 13: Kompetenzsäulen der Data Literacy _____ | 65 |
| Abbildung 14: Maßnahmenpaket Datenkompetenz auf Organisationsebene _____ | 66 |
| Abbildung 15: DAO-Regelkreis als Teil der einzelnen übergeordneten Geschäftsprozesse _____ | 68 |
| Abbildung 16: Der Weg vom Analytics Rookie zum Trusted Advisor _____ | 72 |
| Abbildung 17: Der Dunning-Kruger-Effekt _____ | 73 |
| Abbildung 18: Reporting Monkey vs. Trusted Advisor _____ | 76 |
| Abbildung 19: Vertrauensgleichung nach Galford et al. _____ | 77 |
| Abbildung 20: Architekturbild _____ | 82 |
| Abbildung 21: Beispielhafter Aufbau einer Matrixorganisation _____ | 89 |
| Abbildung 22: Beispielhafte Darstellung eines Boards zur Organisation _____ | 92 |
| Abbildung 23: Best-Practices MarTech-Architektur für Customer-Engagement _____ | 94 |
| Abbildung 24: Die sechs funktionalen Bereiche der MarTech-Architektur _____ | 94 |
| Abbildung 25: Der Dunning-Kruger-Effekt _____ | 96 |
| Abbildung 26: Die fünf Dinge, die es zum Kochen benötigt _____ | 100 |
| Abbildung 27: Die fünf Dinge, die es für Analyse und Optimierung benötigt _____ | 101 |
| Abbildung 28: Anfallende Aufgaben im Unternehmen – Aspekte Zeit und Komplexität _____ | 102 |
| Abbildung 29: Komplexität-Zeit-Matrix am Beispiel Eier _____ | 102 |
| Abbildung 30: Komplexität-Zeit-Matrix am Beispiel Chips/Tortilla _____ | 103 |
| Abbildung 31: Vom Zubereiten zum Kochen _____ | 103 |
| Abbildung 32: Komplexität-Zeit-Matrix übertragen auf Analytics & Optimization _____ | 104 |
| Abbildung 33: Personalstrategische Handlungsfelder _____ | 105 |
| Abbildung 34: Dekonstruktion als Prinzip der Stars _____ | 105 |
| Abbildung 35: Potenzial-Performance-Matrix _____ | 106 |
| Abbildung 36: 3T-Strategie der Swisscom: Tools, Techniques, Topics _____ | 107 |
| Abbildung 37: Projektvorgehensweise _____ | 108 |

Vorwort

Mit dem Leitfaden »Digital Analytics & Optimization – digitale Nutzererfahrungen effizient gestalten und optimieren« hat der Bitkom-Arbeitskreis Digital Analytics & Optimization 2020 aufgezeigt, wie Digital Analytics zielführend praktisch umgesetzt werden kann. Ohne Technologie als Grundlage ist datengetriebenes Management unmöglich; es zeigt sich aber immer mehr, dass die technologische Umsetzung alleine nicht ausreichend ist, um in Organisationen mit Daten nachhaltig Wert zu schaffen: In einer aktuellen Umfrage unter Top-Level-Führungskräften gaben 92 Prozent der Befragten an, dass die größte Herausforderung, um »data-driven« zu werden, das Thema »Menschen, Prozesse und Kultur« darstellt. Nur 48 Prozent der befragten Unternehmen treiben bereits Innovationen mit Daten, nur 30 Prozent haben eine ausgearbeitete Datenstrategie, und lediglich 24 Prozent haben es geschafft, eine Datenkultur zu entwickeln.¹

Vor diesem Hintergrund ist es umso begrüßenswerter, dass nun eine zweite Publikation des Arbeitskreises Digital Analytics & Optimization vorliegt, die genau die erfolgskritischen Aspekte »Strategie, Kultur & Personal und Organisation« beleuchtet. Es steht zu hoffen, dass die verschiedenen Beiträge den Leserinnen und Lesern wertvolle Anhaltspunkte und Inspirationen liefern können, wie der Wandel zu einer datengetriebenen Organisation nachhaltig gelingen kann.

Prof. Dr. Eva Anderl

Professorin für Digitale Transformation

Fakultät für Betriebswirtschaft

Hochschule München

¹ NewVantage Partners LLC (2021). Big Data and AI Executive Survey 2021. Boston u.a. 2021. <https://www.newvantage.com/thoughtleadership>, Zugriff am 22.02.2021

1 Über die Autoren

1 Über die Autoren



Sebastian Arcq ist Teamleiter für den Bereich Data & Digital Analytics bei den **Berliner Verkehrsbetrieben** (BVG), dem größten Nahverkehrsunternehmen Deutschlands. Seit 2017 ist er dort unter anderem für die Themen Web- und App-Tracking, Vertriebsreporting, Performance-Marketing und DWH verantwortlich. Mit seinem Team innerhalb der neugegründeten Abteilung eCommerce und Vertriebsinnovationen ist er dabei Teil einer Initiative, die BVG hin zu einem datengetriebenen Unternehmen zu entwickeln. Seit dem Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing an der Universität zu Köln arbeitet Sebastian Arcq in den Bereichen Business-Intelligence, Customer-Analytics und Digital Marketing und war in den letzten zehn Jahren bei Firmen verschiedener Branchen und Größen tätig, von kleinen Startups bis hin zu globalen Konzernen.



Prof. Tim Bruystens Mission ist, Unternehmen in die Zukunft zu begleiten und zu beschleunigen. Seine Leidenschaft sind die Themen Business-Development, Change und Transformation, People- und Leadership-Development, Digitalisierung und Gamification. Er ist geschäftsführender Gesellschafter der **richtwert GmbH** sowie Partner und Investor weiterer Unternehmen. Er lehrt Business-Transformation an der Hochschule Fresenius in München. Seit 1997 ist er selbstständig und hat zahlreiche namhafte nationale und internationale Kunden betreut.



Jekaterina Cechini ist als Head of eCommerce und Vertriebsinnovationen bei den **Berliner Verkehrsbetrieben** (BVG) verantwortlich für die digitalen Vertriebskanäle. Für deren Weiterentwicklung stellt sie den Nutzer ins Zentrum und setzt auf ein agiles, datengetriebenes Vorgehen. Neben Apps und Web stehen außerdem der Aufbau einer Vertriebs- sowie einer Datenarchitektur für einen erfolgreichen E-Commerce auf ihrer Agenda. Zuvor war sie bei ImmobilienScout24 in verschiedenen Positionen tätig. Unter anderem hat sie unternehmensweite Strategiprojekte geleitet und war als Head of Product für die Weiterentwicklung des Produktportfolios für ein Kundensegment verantwortlich. Insgesamt blickt sie auf über 15 Jahre Erfahrungen in der Digitalisierungsbranche zurück. Ihre Leidenschaft ist es, intuitiv nutzbare digitale Produkte zu bauen, die die Kunden begeistern. Im Frühjahr 2020 hat sie mit der Buchpublikation »Erfolgreiche Websites für Dummies« (erschienen bei Wiley) ihr Wissen über die Webseitenerstellung einem breiten Publikum verständlich nähergebracht.



Christian Endres ist Strategie-Berater und Interim-Manager bei [b.telligent](#) mit den Schwerpunkten digitale Transformation, Digital Analytics & Optimization, Produktmanagement und Data-driven Customer-Journey. Er kann auf zahlreiche Jahre Berufserfahrung in leitenden Funktionen mit exzellenten Track-Records in Entwicklung und Einführung von Strategien sowie Produkten und Strukturen in den Themenfeldern Big-/Smart-Data und Digital- und Online-Services zurückgreifen.



Das Motto von **Georg Klassen** lautet: »Customer insights for business impact«. Georg Klassen ist seit 2011 weltweit verantwortlich für Digital Analytics & Optimization bei [Rohde & Schwarz GmbH & Co. KG](#). Der Technologiekonzern Rohde & Schwarz entwickelt, produziert und vermarktet innovative Produkte der Mess-, Informations- und Kommunikationstechnik für professionelle Nutzer. Georg Klassen war von 2015 bis 2020 Vorstandsvorsitzender des Bitkom-Arbeitskreises Digital Analytics & Optimization und legte großen Wert auf branchenübergreifende Zusammenarbeit, Etablierung und Weiterentwicklung von Digital Analytics in Deutschland. So wurde unter seiner Leitung das Projekt DAOMI 2017 durchgeführt, das sowohl die Entwicklung eines Reifegradmodells im Bereich Digital Analytics als auch eine Befragung von über 1.000 Entscheidern umfasst. Von 2018 bis 2020 setzte er sich als Vorstandsvorsitzender des Lenkungsausschusses Software für die nachhaltige Positionierung und Stärkung des Software-Standorts Deutschland ein. Darüber hinaus unterrichtet Georg Klassen an diversen Hochschulen und Universitäten wie Goethe Business School, Hochschule Luzern, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und gibt somit sein Fachwissen und Know-how an Studierende weiter. Sein Informatik-Studium mit Nebenfach Psychologie hat Georg Klassen an der TU München absolviert. Privat interessiert er sich für Kunst, Psychologie und moderne Technologietrends wie Smart Cities und Blockchain.



Tobias Looschelders ist Inhaber und Gründer von [Digital Insight](#), einer Spezialagentur für datengetriebenes Marketing & Analytics mit Sitz in Düsseldorf. Er hat über zehn Jahre Erfahrung als Digitalberater und hat bereits zahlreiche Projekte in den Bereichen Conversion-Optimierung, Datenstrategie und Digital Analytics geleitet (unter anderem für Audi, preis24 oder TUI Villas). Nach Stationen in marktführenden Agenturen gründete er 2016 mit Digital Insight sein eigenes Unternehmen. Looschelders und sein Team helfen ihren Kunden bei der digitalen Wertschöpfung und dem strategischen Einsatz von Daten. Seit 2018 ist er zudem Lehrbeauftragter für Data-driven Management an der HMKW Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft in Köln. Bekannt ist Tobias Looschelders als Redner auf Konferenzen wie den Analytics Insights, dem

E Commerce Day oder der OMCAP. Er ist Autor zahlreicher Artikel (unter anderem in Die Zeit, der t3n oder dem eStrategy-Magazin) und war bereits als Interviewgast im WDR, dem SWR-Radio, bei RTL und bei Pro7.



Laurentius Malter ist Leiter des Customer-Engagement- & MarTech-Teams bei **b.telligent** und hat über 15 Jahre Erfahrung in den Bereichen CRM, Customer-Intelligence, Customer-Management, CRM-Analytics und Kampagnenmanagement. Bei b.telligent verantwortet er alle Themen entlang der gesamten Wertschöpfungskette von der Analyse über Planung, Konzeption, Implementierung und Optimierung von Kampagnenmanagement- und Mobile-Customer-Engagement-Lösungen bis hin zum Aufbau und der Optimierung von CRM-Infrastrukturen bei Kunden aus den Bereichen Automobil, Handel, Banken und digitale Geschäftsmodelle.



Nicolas Mériel studierte Computerlinguistik und hält einen Master of Arts von der University of Manchester. Er begann seine Laufbahn beim TV-Sender ARTE in Straßburg. Mériel verfügt über mehr als 20 Jahre Online-Erfahrung und war als interaktiver Marketingmanager bei GSI Commerce/eBay tätig. Anschließend wechselte er als Teamleiter Test & Target EMEA zu Omniture/Adobe. 2012 wechselte Mériel als Senior Digital Strategist zu **Swisscom**. Auf dem Adobe Summit 2017 in Las Vegas und London erhielt er mit SHAKE (Super Hot Awesome Killer Experiences) den ersten Preis beim Wettbewerb »Mindblowing Optimization«. Mériel ist Gründungsmitglied des Museum of Digital Art (Zürich) und Mitglied des Adobe Customer Advisory Board. Er ist auch Initiator des Projekts Flamboyant Flowers, zu dem die (Anti)-App Flamboyant, GAN's&Roses sowie eine tägliche Blume auf Instagram gehören. Zusammen mit dem Berliner Verlag Seltmann veröffentlichte er 2020 ein kleines Kunstwerk: den Tagesabreißkalender »A Flower A Day« mit 365 atemberaubenden Blumenaufnahmen für jeden Tag im Jahr.



Simon Pilkowski ist Global Head of Data, Analytics & Insights im strategischen Marketing der **Tiermedizin-Sparte von Boehringer Ingelheim**. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind Berichten von Markttrends an die Geschäftsleitung, Management sekundärer Datenquellen und die Betreuung des Governance-Setups rund um das Thema Digital Analytics. Zudem ist er als Dozent für Performance-Marketing an der Hochschule für Angewandtes Management Ismaning und der Ostbayerischen Technischen Hochschule Amberg-Weiden tätig.



Matthias Scharpe ist seit mehr als 20 Jahren in unterschiedlichen leitenden Vertriebspositionen tätig und war bis 2019 bei der Mindlab Solutions GmbH. Als Head of Business Development verantwortete er mit seinem Team die Geschäftsentwicklung für das Produkt Netmind Core – Workplace Analytics. Seine Zielsetzung ist es, den Business-Value mit Kennzahlen zu verdeutlichen, den interne Kommunikation und digitale Kollaboration innerhalb und über Unternehmensgrenzen hinweg realisieren.



Tobias Weiss' Expertise liegt in den Bereichen Data Strategy und Customer Analytics, in der Generierung und dem Management von Analytics-Use-Cases sowie in der Programm- und Projektleitung zur weiterführenden Skalierung von Digitalisierungsthemen. Bei Stationen in der Digital- und Strategieberatung bei T-Systems Multimedia Solutions sowie am Deloitte Analytics Institute in Berlin hat er führende Organisationen zur Etablierung analytischer »Center of Excellences« (CoE) und zur Transformation hin zu einer datengetriebenen Organisation beraten. Seit November 2021 ist er Teamleiter bei der [Volkswagen](#) car.SW Org Wolfsburg AG. Des Weiteren publiziert er Artikel und hält Vorträge zu Digital Analytics und Optimization, ist aktiv in Forschung und Lehre, als externer Doktorand an der TU Dresden sowie in Gastvorlesungen an weiteren Hochschulen. Er ist Vorstandsmitglied im Business Intelligence Research e.V. und war bis Anfang 2021 stellvertretender Vorsitzender des Arbeitskreises [Digital Analytics & Optimization](#) im Digitalverband Bitkom.



Michael Wilke ist Agile Coach im Bereich Digitaler Vertrieb [Postbank](#) (Deutsche Bank AG). In seiner Funktion legt er in Sachen Digitale Transformation besonderen Wert auf Formen und Möglichkeiten des neuen Arbeitens. Als ausgebildeter Systemischer Business-Coach spielt für ihn dabei nicht nur die Auswahl der passenden Methoden eine wichtige Rolle, sondern auch die Art und Weise des Miteinanders aller Beteiligten und deren Haltung in Bezug auf wirkliche Veränderung – auch in Bezug auf das eigene, gewohnte Verhalten. Einer der Hauptfaktoren des agilen Arbeitens ist für ihn die Bereitschaft, Bestehendes zu hinterfragen und den Mut zu haben, neue Wege zu gehen, mit dem Ziel, neue und echte Ergebnisse zu schaffen.



Janine Wittkowski ist spezialisiert auf das Thema Informationsgewinnung (von der Datenerfassung bis hin zur Datenanalyse) und sich daraus ableitende Handlungsempfehlungen. Sie war als Datenspezialistin in der Abteilung Digital Intelligence bei der Deutsche Bank AG. Ihre Expertise liegt vor allem in der Grundlagenschaffung für den Einsatz von Data-Management-Systemen zur ganzheitlichen automatisierten und personali-

sierter Steuerung von Online-Aktivitäten. Dazu gehören neben der Implementierung von In-Memory-Datenbanken ebenfalls die Aufbereitung relevanter Daten sowie der Aufbau und die Weiterentwicklung von Reporting- und Analyseplattformen.



Britta Zensheim ist Head of Business Intelligence bei [SellerX](#). Nachdem sie in der Vergangenheit als Verantwortliche der Abteilung BI und Analytics der lizengo GmbH & Co. KG damit betraut war, die Transformation hin zur datengetriebenen Organisation zu verwirklichen, leitet sie nun den grundlegenden Aufbau der Abteilung im jungen Startup SellerX. Einschlägige Erfahrungen als Data Scientist, Data Architect, aber auch als Fachdozentin für Informationsverarbeitung und Datenbanken bilden hierbei einen Erfahrungsschatz, der es ihr ermöglicht, die notwendigen Fundamente im Datamanagement zu legen und geeignete Software-Strategien aufzustellen, aber auch die Herausforderungen eines jungen Teams und dessen Etablierung in bestehende Strukturen zu meistern.

2 Executive Summary

2 Executive Summary

Die Kerninhalte unseres Arbeitskreises Digital Analytics & Optimization bestehen in der Auswertung und Gewinnung von Erkenntnissen aus Nutzungs- und Nutzerdaten. Diese wurden entlang digitaler Kanäle generiert, sprich durch Webseiten oder Apps. Sie dienen uns dazu, den Nutzer und seine Verhaltensweisen und Hintergründe zu quantifizieren und besser zu verstehen.

Diese Inhalte werden zunehmend zu einem absoluten Basic im Kontext von datengetriebenen Organisationen. Zu einer erforderlichen Grundlage und einem Ausgangspunkt, um Geschäftsmodelle performancegetrieben zu entwickeln und im internationalen Wettbewerb erfolgreich zu sein. Im [ersten Teil dieser Reihe](#) haben wir uns daher auf die Grundlagen von Digital Analytics & Optimization gestützt und ein etabliertes Vorgehensmodell sowie mehrere konkrete Business Cases von erfolgreichen Autorinnen und Autoren vorgestellt. Der besondere Fokus lag dabei auf Daten, Technologie und zugrundeliegende Prozesse.

Doch je reifer dieses Thema wird, je stärker die Digitalisierung alle Lebensbereiche unserer Gesellschaft durchdringt und die Art und Weise, wie wir leben, kommunizieren und arbeiten beeinflusst, desto relevanter wird auch die Frage nach einer zielgerichteten Nutzung dieses »Werkzeugkastens« und der enormen Werte, die in den entstandenen Datenmengen begründet liegen. Dieser hier vorliegende zweite Teil der Reihe soll sich daher besonders mit den Aspekten Strategie, Kultur & Personal sowie Organisation beschäftigen. Im Kontext der Transformation in Unternehmen sind diese Themen von besonderer Relevanz, um eine »Data Driven Organisation« zu werden und nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben. Wie lassen sich also solche datengetriebenen Kulturen etablieren, welche Menschen benötigen wir dafür, welche agilen und leanen Arbeitsprinzipien sind angebracht, um den etablierten Digital-Analytics-Regelkreis in der Umsetzung kritisch zu hinterfragen und auf ein neues Level zu heben? Im Detail verstehen wir darunter folgende Aspekte:

- Strategie: Maßnahmen, mit denen langfristige Ziele zur Umsetzung der Transformation zur datengetriebenen Organisation erreicht werden können. Wie sieht eine entsprechende Strategie aus, wie kann sie erfolgreich operationalisiert werden?
- Kultur & Personal: Gestaltung und Förderung attraktiver Unternehmenskultur. Welche Rollen sind erforderlich (T-Shapes, intermediäre Rollen etc.), wie kann eine Qualifizierung erfolgen?
- Organisation: Planung und Durchsetzung organisatorischer Regeln, Umgang mit Einflüssen der Organisation (Trägheit, bestehende Hierarchien etc.). Wie gelingt die Transformation?

Das vorliegende Werk wurde als Sammelband erstellt. Das heißt, es enthält thematisch relevante Beiträge verschiedener Autorinnen und Autoren, die als solche dargestellt und hervorgehoben werden. Er richtet sich an alle, die diese vertiefenden Aspekte zum nachhaltigen Einsatz von Digital Analytics & Optimization kennenlernen, verstehen und erfolgreich nutzen wollen, und an all diejenigen, die in kleinen oder großen Unternehmungen Entscheidungen treffen und Digitalisierungsprojekte umsetzen. Mit den einzelnen Beiträgen spannen die Autorinnen und Autoren einen Bogen zwischen Theorie und Praxis. Viele Jahre Berufserfahrung in der Anwendung, Analyse und Beratung beim Einsatz digitaler Technologien mit einer breiten Branchenabdeckung

zeichnen die Autorinnen und Autoren aus. Damit geben sie eine gute Orientierung für die Praxis. Weiterführende Literaturempfehlungen sollen helfen, bei Bedarf tiefer in Themen einzusteigen sowie den Diskurs anzuregen.

Der Sammelband startet dabei zunächst mit einem Überblick über die relevanten Grundlagen von Digital Analytics & Optimization (vgl. [Kapitel 3](#)). Er gibt Ausblicke auf den Arbeitskreis, auf unser entwickeltes Reifegradmodell zur initialen Standortbestimmung sowie einen Exkurs in die jeweiligen Teilgebiete. Im Anschluss folgen die speziellen Aspekte der Strategie, Kultur & Personal sowie Organisation in Form der Beiträge der Autorinnen und Autoren (vgl. [Kapitel 4](#)). Folgende wertvolle Perspektiven konnten wir für den Sammelband gewinnen:

Digital Analytics im Vertrieb der Berliner Verkehrsbetriebe BVG

Jekaterina Cechini & Sebastian Arcq | [Kapitel 4.1](#)

Der Mobilitätssektor befindet sich seit einigen Jahren in einem starken Wandel. Um in diesem Kontext gute Entscheidungen für die Produktentwicklung und die Traffic-Steigerung in den digitalen Kanälen (Webseite, Apps) zu treffen, spielt Digital Analytics eine wichtige Rolle. Seit 2017 wird daher innerhalb der Abteilung eCommerce und Vertriebsinnovationen bei der BVG das Team Daten und Digital Analytics aufgebaut. Dieser Beitrag beschreibt unter anderem das operative Vorgehen: die Definition von benötigten Rollen, das Recruiting von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Einführung von Tools. Des Weiteren werden strategische und organisationale Themen adressiert. Ein besonderes Augenmerk wird auf die Verzahnung von Analytics mit der Abteilungsstrategie und die Entwicklung hin zu einer datengetriebenen Organisation gelegt. Es wird besonders darauf eingegangen, warum die Arbeit mit Daten in einer sich stetig wandelnden Welt besonders wichtig ist und wie Digital Analytics effizient dabei hilft, den Umsatz des digitalen Vertriebs zu steigern. Dabei wird die Relevanz von Digital Analytics anhand von Use Cases aus drei Kategorien genauer beleuchtet: für die agile Produktentwicklung, das Performance-Marketing und die Optimierung des Bewerbungsprozesses. Der Beitrag gibt eine Einschätzung des aktuellen Stands wieder und endet mit einem Ausblick darauf, welche weiteren Schritte geplant sind.

A/B-Testing in der agilen Organisation implementieren und faktenbasiert priorisieren

Tobias Looschelders, Digital Insight | [Kapitel 4.2](#)

Systematische Conversion-Optimierung mittels A/B-Testing wird in immer mehr Organisationen ein ernstzunehmendes Thema. Aber noch heute wird ein Vielfaches mehr an Aufwand für Traffic-Acquisition betrieben als für die Onsite-Conversion-Optimierung. Jedoch bedeutet die Implementierung von A/B-Testing immer Veränderungsmanagement. Damit auch in dynamischen, agil arbeitenden Organisationen die Transformation hin zum A/B-Testing gelingt, wird im Beitrag ein praxiserprobter A/B-Testingprozess vorgestellt. Der Beitrag geht dabei auf folgende Themen näher ein:

- Idealprozess mit klar definierten Zuständigkeiten und Abläufen
- Möglichkeiten des Zusammenspiels von Digital Analyst, Product Owner, UX-Architekten und Entwicklerteam
- Eingliederung von A/B-Testing in IT-Sprints
- Faktenbasierte Priorisierung von Testideen
- Praxistipps zur Implementierung von A/B-Tests in agilen Organisationen

Mission Possible – Digitale Transformation kann gelingen!

Prof. Tim Bruysten, richtwert GmbH | [Kapitel 4.3](#)

Digitalisierung gelingt dann passgenau und glaubwürdig, wenn sie wirklich für das steht, wofür auch das Unternehmen steht. Oft sind diese Purpose-Debatten eher diffus und hinterlassen Fragezeichen ob der konkreten Entscheidungsfindung. Doch die Brücke zwischen Digital-Strategie, Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Vertrauen, bestenfalls Begeisterung der Kundinnen und Kunden bedarf genau dieser Tragpfeiler: gemeinsame, klare und glaubwürdige Ziele. Der Beitrag zeigt auf Basis der Erfahrung aus zahlreichen Projekten auf, wie ein gemeinsames Grundverständnis über den Identitätskern des Unternehmens hilft, digitale Projekte erheblich zu beschleunigen und sinnstiftend fertigzustellen.

Die Ambivalenz des Digital Analysten. Ein Profil zwischen Reporting-Monkey und Trusted Advisor

Simon Pilkowski, Boehringer Ingelheim | [Kapitel 4.4](#)

Der richtige Einsatz von Daten soll dazu dienen, Wissen zu generieren – und wie weitläufig bekannt, ist Wissen Macht. Somit sind gute Digital-Analysten Wissensträger im Unternehmen und verfügen dadurch über die Möglichkeit, Entscheidungen zu beeinflussen und zu lenken. Durch diese Machtstellung ergeben sich Herausforderungen in Bezug auf Profile des Digital-Analysten und dessen Positionierung im Unternehmen. Die folgenden Punkte werden in diesem Beitrag näher beleuchtet:

- Wo: Das Spannungsfeld zwischen Business und IT
- Was: Die richtige Balance zwischen Hard und Soft Skills
- Wie: Der richtige Mix zwischen Controlling und Beratung

Kultureller Fundamentbau: Der Erhalt der Startup Mentalität in einer Data-driven Organisation

Britta Zensheim, SellerX | [Kapitel 4.5](#)

Die Entwicklung eines Unternehmens zu einer Data-driven Organisation »from scratch«, bei gleichzeitigem Erhalt der Werte und Qualitäten sowie der Hands-on Mentalität eines dynamischen Startups, baut auf drei maßgeblichen Aspekten auf. Diese bedingen einander und bedürfen nicht nur des Commitments der Geschäftsführung, sondern ebenso eines personellen wie kulturellen Strukturwandels. Ein grundlegend neues Team muss konzipiert und aufgebaut werden. Hierfür müssen Aufgaben und Rollen definiert werden, aber auch die Übergabe einzelner

Aufgabenbereiche erfolgen, welche bis zu diesem Zeitpunkt in anderen Abteilungen verordnet waren. Gleichzeitig ist es maßgeblich, dass neben fachlicher Qualifikation die Unternehmenskultur mitgetragen wird, um eine multiplikative Kommunikation zu schaffen, um:

- einzelne Power-User auf allen Ebenen zu identifizieren und im Umgang mit Daten zu schulen, damit sie zukünftig als unternehmensweite Multiplikatoren auftreten können, um schließlich
- den korrekten Umgang mit und das Bewusstsein für Daten zu gewährleisten, um so den Self-Service Gedanken als integralen Teil der bestehenden Unternehmenskultur zu etablieren.

Auf diesem Wege soll die pragmatische, individuelle Kultur eines Startups aufrechterhalten und noch gestärkt werden und als Grundgerüst für eine datengestützte, agile und lebendige strategische wie kulturelle Ausrichtung dienen. Der Beitrag schildert, wie das gelingen kann.

Becoming data-driven: Smart and small steps

Christian Endres & Laurentius Malter, b.telligent | [↗Kapitel 4.6](#)

Die Transformation hin zu einer Data-driven Organisation wird vielfältig interpretiert. Doch wie kommt es von der reinen Strategie über den Change im Mindset / in der Kultur und der Organisation hin zum Big Picture und der passenden MarTech-Architektur? b.telligent ist in Beratungsprojekten unterschiedlichen Herausforderungen begegnet und zeigt hier Best Practices auf. Unabhängig der Stufe und des Themas ist »little steps« der übergreifende Erfolgsfaktor, um die Organisation mitzunehmen und nicht zu überfordern.

Kochen anstatt Zubereiten

Nicolas Mériel, Swisscom | [↗Kapitel 4.7](#)

Im Kontext der Digitalisierung und insbesondere im Bereich Analytics und Optimierung ist es zunehmend wichtig »kochen zu lernen«, denn Analytics und Optimierung sind wie Kochen. Es benötigt hierzu 5 Dinge:

1. Idee (Hypothese)
2. Zutaten (Assets)
3. Küchengeräte (Tools/Software)
4. Zeit (Laufzeit)
5. Beherrschen des Kochens (Know-how)

Genau am fünften Punkt scheitern viele Unternehmen, da es nicht sichtbar ist, wer kochen kann. Daher wird im Bereich Analytics und Optimierung sehr viel »zubereitet« (à la Tiefkühlpizza oder Mirácoli). Resultat: Mittelmaß macht sich breit, kein Uplift à la Soufflé! Lösung: »kochen lernen« und somit den Dunning-Kruger-Effekt mindern.

Agilität ist mehr als nur eine Methode oder: Ideal vs. Wirklichkeit. Ein Schritt-für-Schritt-Erfahrungsbericht

Michael Wilke & Janine Wittkowski, Postbank | [↗Kapitel 4.8](#)

Der Beitrag liefert einen konkreten Erfahrungsbericht von der Entwicklung einer Smart-Data-Plattform als Grundlage für eine automatisierte und personalisierte Kampagnensteuerung. Auf dieser Grundlage zeigt er, wie sich der theoretische Teil von agilen Methoden/Frameworks in der Realität umsetzen lässt. Vor allem dann, wenn das Team eben nicht die typischen Rahmenbedingungen mitbringt (wie zum Beispiel für Scrum), dass alle Teammitglieder fünf Tage die Woche acht Stunden Zeit haben, um im agilen Projekt zu arbeiten. Es wird der bestmögliche praktische Umgang mit den Methoden erläutert, damit das Projekt ein voller Erfolg wird.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen, viel Erfolg bei der Umsetzung und laden Sie herzlich zum praktischen Austausch in unsere Arbeitskreissitzungen ein.

i.V. des Vorstands & des Teams der Autorinnen und Autoren

Tobias Weiß

stellv. Vorsitz des AK Digital Analytics & Optimization, Bitkom e.V.

3 Grundlagen

3 Grundlagen

Georg Klassen, Matthias Scharpe, Tobias Weiss

3.1 Was ist Digital Analytics & Optimization

Die Konzepte, Methoden und Technologien im Kontext von Digital Analytics & Optimization sind zu einem essenziellen Handwerkszeug von modernen Unternehmen geworden. Sie dienen auf der einen Seite der beständigen Analyse und Optimierung digitaler Kanäle und Touchpoints (auch digitale Kundenkontaktpunkte genannt), auf der anderen Seite aber auch dem Kunden durch die resultierende Bereitstellung von maßgeschneiderten und passgenauen Angeboten. Denn nur was letztendlich zuverlässig gemessen werden kann, kann in nachfolgenden Stufen auch optimiert werden und damit einen Beitrag zur Zielerreichung der Organisation leisten.

Definition

Digital Analytics & Optimization beschreibt die Erkenntnisgewinnung aus den Nutzungs- sowie Nutzerdaten mit dem Ziel, den Nutzer und seine Bedürfnisse besser zu verstehen und die Zielerreichung des jeweiligen Anbieters nachhaltig zu verbessern.

Neben klassischen Stores sind die heutigen Kontaktpunkte zwischen Kunden und Organisation zunehmend digitalisiert abgebildet. Viele Unternehmen haben dieses Potenzial erkannt und profitieren von der hervorragenden Erfassbarkeit digitaler Touchpoints. Im Zentrum liegen demnach die Analyse und Optimierung der digitalen Kommunikation von Organisationen mit ihren Kunden.

Als Kommunikation wird jegliche Interaktion der Organisation mit der Kundin oder dem Kunden verstanden; von Werbeanzeigen, Angeboten über Bestell- und Kaufmöglichkeiten (online und offline) bis hin zur Bearbeitung von Servicefällen und der Kundenpflege. Analyse in diesem Zusammenhang meint, dass an all diesen Kontaktpunkten, an denen eine Kommunikation zwischen Organisation und Kunde stattfindet, Daten über die Interaktionen gesammelt werden. Die Kommunikation findet über sogenannte Digital Touchpoints statt, wie zum Beispiel Webseiten, Mobile Apps, Beacons, NFC-Tags etc. Dabei werden typischerweise Daten zu den Rahmenbedingungen der Kommunikation (Uhrzeit, Art und Dauer des Kontakts), Daten über die konkrete Interaktion (Bestellung, Informationsabruf, Beschwerde, Serviceanfrage) und Daten zum Ergebnis der Interaktion (erfolgreicher Abschluss, Abbruch, Zwischenspeicherung auf der Merkliste) gesammelt. Aus diesen Daten können Profile und Personentypen abgeleitet werden, um die Nutzerinnen und Nutzer besser in ihrem Verhalten zu verstehen. Dabei geht es häufig darum, Muster zu erkennen und zukünftiges Verhalten zu prognostizieren, aber auch eine aktive Beeinflussung der Interaktion vorzunehmen.

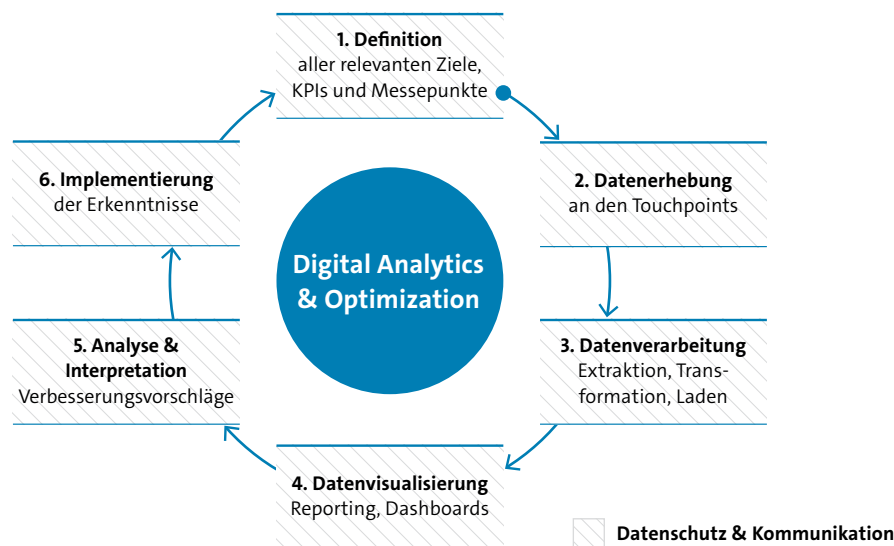


Abbildung 1: Regelkreis Digital Analytics & Optimization (Quelle: Eigene Darstellung)

Damit die zukünftige Interaktion sowohl für die Kundinnen und Kunden als auch für die Organisation zufriedenstellend verläuft, wird eine Optimierung der Kommunikation und Interaktion vorgenommen. Auf Basis der gesammelten und analysierten Daten können dem Kunden passgenaue Angebote unterbreitet und insgesamt ein besseres Nutzungserlebnis entlang der gesamten Customer Journey geboten werden. Der abgebildete Regelkreis für Digital Analytics zeigt die resultierenden Arbeitsinhalte, welche sich im Analyse- und Optimierungsprozess beständig wiederholen. Nur wenn alle Schritte des Kreislaufs konsequent durchlaufen werden, ist eine messbare und nachvollziehbare Verbesserung möglich. Es ist wichtig, dabei zu betonen, dass die Fachexpertise in den analysierten Bereichen nicht durch datengetriebene Entscheidungsfindung ersetzt wird, sondern diese ergänzt und unterstützt. Hierfür ist eine eng abgestimmte Zusammenarbeit aller Expertinnen und Experten aus den jeweiligen Bereichen essenziell.

3.2 Arbeitskreis zur Begegnung der Themen

Der Digitalverband Bitkom stellt seinen Mitgliedern verschiedene Themenplattformen für einen intensiven Wissensaustausch zur Verfügung. Im Zuge der Digitalisierung wird mittlerweile nicht mehr nur ein Fokus auf Unternehmen der Informations- und Kommunikationstechnologie (ITK) gelegt, sondern auch auf Anwenderbranchen, die zunehmend von ITK durchdrungen werden, in denen durch ITK neue Geschäftsmodelle entstehen und die ihre gewachsenen Geschäftsmodelle digital weiterentwickeln wollen. Ein wesentlicher Treiber der digitalen Transformation, also der Veränderung von Geschäftsmodellen durch die Möglichkeiten digitaler Technologien, sind Daten. Diese entstehen zum einen durch die zunehmende Zahl von Geräten und Systemen, zum anderen aber auch durch die Vernetzung dieser Geräte und Systeme. Es gilt, die entstehenden

Daten in einen Kontext einzubetten, sinnvoll und rechtssicher miteinander zu verknüpfen und gezielt auf vorhandene Problem- und Fragestellungen anzuwenden. Digital Analytics & Optimization soll demnach dem Kunden bzw. Endanwender eine individuelle Ansprache mit passgenauen Produkten und Dienstleistungen bieten und damit zu einer höheren Zufriedenheit führen.

Der Arbeitskreis Digital Analytics & Optimization im Bitkom hat sich genau diesem Szenario zugewandt und untersucht, mit welchen Methoden und Technologien die Möglichkeiten, die das Vorhandensein von Daten eröffnet, für spezifische Anwendungsgebiete und Branchen nutzbar gemacht werden können. Eine steigende Nachfrage aus diesen Anwenderbranchen zeigt, dass es teilweise nicht nur an Wissen über methodische und technologische Möglichkeiten im Umgang mit Daten mangelt, sondern, dass grundsätzlich bereits die Verankerung von datenbasiertem Arbeiten in Organisationen schwerfällt. Aus diesem Bedarf der Anwenderbranchen heraus auf der einen Seite, aber auch dem Wunsch von Technologie-, Lösungs- und Dienstleistungsanbietern auf der anderen Seite, die Potenziale aufzuzeigen, entstand mit dem Arbeitskreis Digital Analytics & Optimization eine in Deutschland einzigartige Austauschplattform.

Thematisch werden im Arbeitskreis alle notwendigen Schritte im Rahmen des Datenlebenszyklus betrachtet und abgedeckt. Angefangen bei der Analyse, Interpretation und Visualisierung von Daten bis hin zur Erstellung von Berichten sowie der Kommunikation der Ergebnisse.

3.3 Überblick über das Reifegradmodell »Digital Analytics & Optimization Maturity Index«

Wenn Organisationen sich intensiv mit Digital Analytics & Optimization auseinandersetzen (wollen), wird schnell deutlich, dass es neben der notwendigen Technologie, von der es eine unüberschaubare Vielfalt gibt, vor allem auf etablierte Prozesse, eine abgestimmte Strategie sowie fachkundige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ankommt. Oft stellen sich dann die folgenden Fragen:

1. Wo stehe ich mit Digital Analytics & Optimization in meinem Unternehmen?
2. In welchen Bereichen sollten Projekte geplant und umgesetzt werden, um das digitale Kundenerlebnis zu verbessern?
3. Wie kann der Erfolg von umgesetzten Maßnahmen und Projekten tatsächlich gemessen und nachgewiesen werden?
4. Was sind anzustrebende Zielzustände, sodass Digital Analytics & Optimization optimal für das Unternehmen etabliert ist?

Um diese Fragen systematisch und fundiert beantworten zu können, kann ein Reifegradmodell Antworten und Orientierung bieten. Reifegradmodelle können dabei entweder eine beschreibende, eine optimierende oder bewertende Funktion übernehmen. Bisher existierte für den Bereich Digital Analytics & Optimization kein umfassendes, in der Umsetzung nachvollziehbares und transparentes Modell. Das Digital Analytics & Optimization Maturity Model (DAO MM) stellt erstmals ein ganzheitliches Modell dar, welches anhand der maßgeblichen Qualitätskriterien entwickelt, umfassend dokumentiert und anschließend evaluiert wurde.

Weiterführend zu empfehlen sind dabei die folgenden Publikationen:



Digital Analytics & Optimization – digitale Nutzererfahrungen effizient gestalten und optimieren

Leitfaden
[↗Download](#)



Reifegradmodell zum Digital Analytics & Optimization Maturity Index (DAOMI)

Leitfaden
[↗Download](#)

Es erfüllt folgende Funktionen:

1. Werkzeug zur grundlegenden Standortbestimmung von Digital Analytics & Optimization in einer Organisation
2. Orientierung und Vergleich in der Branche und zu ähnlichen Unternehmensgrößen
3. Multifunktionale Anwendung für Endanwender, Berater, Wissenschaftler und Technologieanbieter

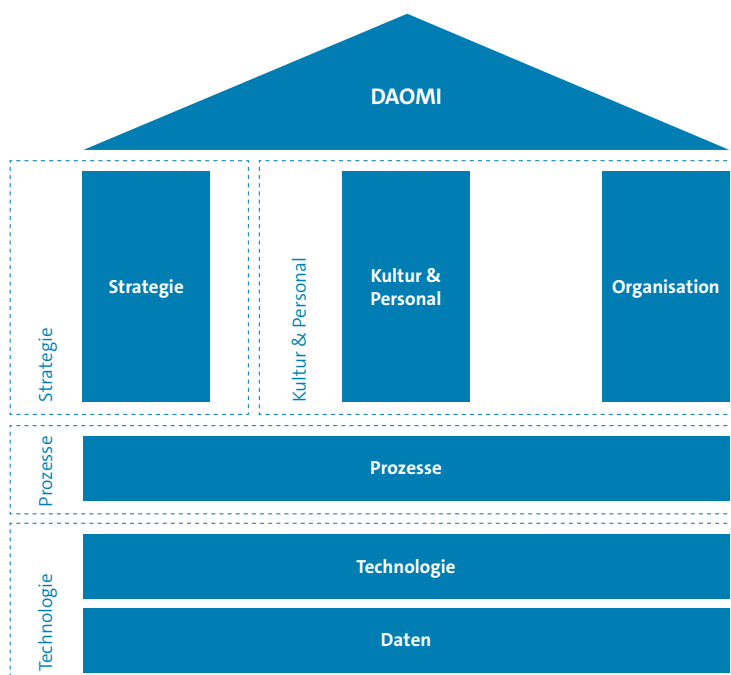


Abbildung 2: Digital Analytics & Optimization Maturity Model (DAOMM)

Um einen tieferen Einblick in die Nutzung von Digital Analytics & Optimization im Kontext der digitalen Kundenbeziehung zu erhalten, befragte Bitkom Research im Auftrag des Bitkom im Jahr 2017 mehr als 1.000 Unternehmen aller Branchen mit mehr als 20 Mitarbeitern. Die Befragung wurde so konzipiert, dass diese repräsentativ für die deutsche Gesamtwirtschaft ist. Grundlage der Umfrage ist ein eigens im Bitkom-Arbeitskreis Digital Analytics & Optimization entwickeltes Reifegradmodell mit den sechs Dimensionen Strategie, Kultur & Personal, Organisation, Prozesse, Technologie und Daten, aus welchen der Digital Analytics & Optimization Maturity Index (DAOMI)² ermittelt wurde.

Die Darstellung des Digital Analytics & Optimization Maturity Models (DAOMM) in Form eines Hauses mit vertikalen Säulen und einem Fundament ist absichtlich so gewählt. Die vertikalen Säulen – Strategie, Kultur & Personal und Organisation – stellen eine gewisse Gleichberechtigung dieser Dimensionen dar. Das Fundament besteht aus drei Schichten – Daten, Technologie und Prozesse –, die hingegen aufeinander aufbauen. Ohne kompletten Unterbau ist kein Fortschritt möglich, auch wenn eine der Grundlagen erfüllt ist.

- Unter einer Strategie werden die (meist langfristigen) Verhaltensweisen des Unternehmens verstanden, die den Einsatz der datengetriebenen und analytischen Methoden der Zielerreichung unterstützen. Eine digitale Strategie sieht eine Festlegung messbarer Ziele und Kennzahlen auf allen Hierarchieebenen vor.
- Organisationskultur beschreibt einen Teil der gemeinsamen Werte und Normen, der das ganzheitliche Verständnis der Notwendigkeit der datengetriebenen Arbeitsweisen für den nachhaltigen Erfolg fördert.
- Mit Personal werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen bezeichnet, die die datengetriebenen Arbeitsweisen ausführen sollen. Dabei werden die analytischen Fähigkeiten als besonders wichtig erachtet.
- Prozesse sind eine Teilmenge der übergeordneten Geschäftsprozesse, die ausgeführt werden, um festgelegte Ziele der datengetriebenen Strategie zu erreichen. Solche Prozesse zeichnen sich durch einen hohen Grad der Digitalisierung aus, die eine bessere Messbarkeit und Bewertung logisch verknüpfter Einzeltätigkeiten ermöglicht.
- Technologie dient als Oberbegriff sämtlicher Systeme, welche für die Informations- und Datenverarbeitung bereitgestellt und angewendet werden. Diese erfordern zugrundeliegende technische IT-Infrastrukturen, welche entweder im Unternehmen physisch vor Ort aufgebaut oder virtuell über Netzwerke bereitgestellt werden.
- Daten werden in den meisten Anwendungsfällen von digitalen Touchpoints erhoben und entsprechend gespeichert und verarbeitet. Diese digitalisierten Daten erhalten in einem

2 Siehe ausführlichen Studienbericht sowie die Beschreibung des Reifegradmodells: www.bitkom.org/Themen/Technologien-Software/Software/Digital-Analytics-Optimization-Maturity-Index-2017.html, Zugriff am 10.02.2021

bestimmten Kontext eine inhaltliche Bedeutung und werden zu Informationen, die zur kennzahlengestützten Entscheidungsfindung beitragen.

Wesentliche Kernaussagen (exemplarisch)

Fast alle Unternehmen sprechen Kunden auf einem digitalen Weg an (96 Prozent) – aber nur knapp zwei Drittel (65 Prozent) versuchen ihre Kunden durch Analyse von Nutzerdaten besser zu verstehen.

Nur jedes zweite Unternehmen (53 Prozent) erzielt aus dem Digital Analytics & Optimization Prozess auch einen direkten Mehrwert für das Unternehmen.

Vor allem kleinere Unternehmen lassen sich die Möglichkeit entgehen, mehr über ihre Kunden zu erfahren. Große Unternehmen sind deutlich weiter als kleine Unternehmen: Während kleine Unternehmen mit 20 bis 99 Mitarbeitern einen DAOMI-Wert von 23 Punkten erzielen, erreichen Unternehmen mit 100 bis 499 Mitarbeitern 33 Punkte. Großunternehmen ab 500 Mitarbeitern haben bereits nahezu den halben Weg gemeistert und erreichen einen Wert von 47 Punkten.

➔ [Reifegradmodell zum Digital Analytics & Optimization Maturity Index \(DAOMI\). Leitfaden zur Anwendung und Interpretation](#)

3.4 Teilgebiete Prozesse, Technologie & Daten

Aufbauend auf dem Regelkreis für Digital Analytics & Optimization (siehe [Kapitel 3.1](#)) erfolgten im ersten Band des Leitfadens bzw. der Praxishilfe die Darlegung der Thematik und die Bildung eines fundierten Einstiegs in das Thema. Dabei wurden die Teilgebiete Prozesse, Technologie & Daten näher beleuchtet.

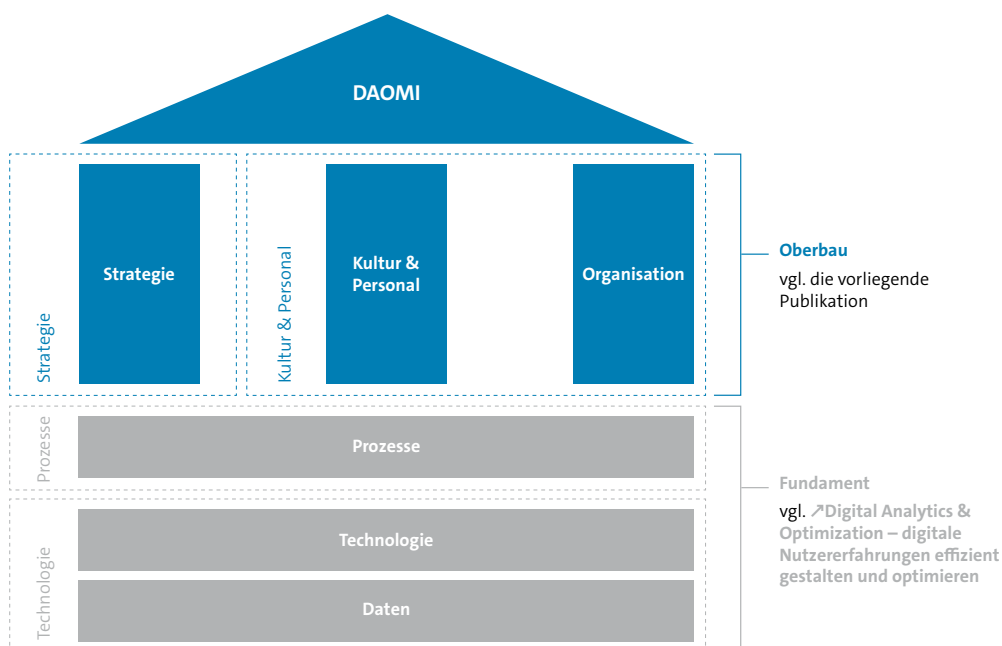


Abbildung 3: Das Fundament des DAOMI-Hauses (Prozesse, Technologien und Daten) wurde im ersten Band behandelt. Im Folgenden wird es um den Oberbau gehen: Strategie, Kultur & Personal, Organisation

Der **erste Band** enthielt dabei folgende Schwerpunkte:

- Initialer Blick auf das etablierte Vorgehen anhand des Regelkreises zur erfolgreichen Realisierung von Digital Analytics & Optimization
- Definition von Zielen und Messpunkten, erläutert anhand von praktischen Anleitungen, wie eine belastbare und vergleichbare Datengrundlage der digitalen Kanäle geschaffen werden kann
- Durchführung der Datenerhebung im Kontext von Datenarten, Datensicherheit und Technologien zur Datenerfassung
- Datenverarbeitung und Anreicherung als Überblick über die im Business-to-Business (B2B) und Business-to-Consumer (B2C) verwendeten Systeme und Plattformen
- Visualisierung und Reporting der Ergebnisse sowie Aspekte zum Einfluss der Zahlen auf die Entscheidungsprozesse, Grundlage für Analyse, Interpretation und die Ableitung von Maßnahmen
- Implementierung der Optimierungen zur sukzessiven Verbesserung des aktuellen Stands im Hinblick auf die strategischen Unternehmensziele
- Kommunikation zur zielgruppengerechten Informationsverbreitung und Austausch zwischen den Beteiligten
- Umgang mit personenbezogenen Daten bzw. rechtliche Aspekte
- praktische Beispiele in Form von drei Business Cases

Zur vollständigen Erfassung empfehlen wir die Sichtung dieses ersten Bandes, um ganz nach dem Credo des DAOMI-Hauses auch die maßgeblichen Elemente des »Fundaments« in Form von Daten, Technologie und Prozessen erschließen zu können.

3.5 Teilgebiete Strategie, Kultur & Personal sowie Organisation

Während im ersten Band der Fokus detailliert anhand des Regelkreises Digital Analytics & Optimization auf das Fundament des DAOMI-Hauses – Daten, Technologie, Prozesse – gelegt wurde, erfolgt nun die Betrachtung des Überbaus des DAOMI-Hauses: Strategie, Kultur & Personal, Organisation.

3.5.1 Strategie

Strategien bezeichnen geplante Maßnahmenbündel von Unternehmen zur Erreichung von langfristigen Zielen.³ Mintzberg und Quinn⁴ diskutieren einige Erscheinungsformen von Strategien und unterscheiden unter anderem in Strategien als:

- Plan
- Verhaltensmuster
- Positionierungshilfe
- Perspektive

Die Auffassung von Strategien als Plan, die ebenso als Orientierungs- und Positionierungshilfe aufgefasst werden können, ist die häufigste Form. In diesem Kontext fungieren Strategien vor allem als Mittel zur Zielerreichung.

Durch die Einschränkung des Anwendungsgebiets auf digitale Interaktion stellt die Strategie für Digital Analytics & Optimization einen Teil der übergeordneten Unternehmensstrategie dar. In Forschung und Praxis ist diesbezüglich oft von Digitalisierungsstrategie die Rede. Für Digital Analytics & Optimization sind unter Strategien die langfristigen Verhaltensweisen eines Unternehmens zu verstehen, die den Einsatz datengetriebener und analytischer Methoden der Zielerreichung unterstützen. Zur Umsetzung digitaler Strategien ist es wichtig, Aspekte von Digital Analytics & Optimization in die langfristige Mission und Vision von Unternehmen zu integrieren. Gleichzeitig müssen auf allen Hierarchieebenen der Unternehmung messbare Kennzahlen zur Zielerreichung definiert sein. Der Einsatz entsprechender Performance-Management-Systeme unterstützt die Messung, Beurteilung und Optimierung der Zielerreichung auf allen Ebenen. Da Digital Analytics & Optimization schwerpunktmäßig kundenorientierte digitale Touchpoints fokussiert, handelt es sich bei der Strategie für Digital Analytics & Optimization oftmals um absatzorientierte Strategiebestandteile im Bereich des E-Commerce oder Online-Marketings. Sie steht oft in Verbindung zur Webstrategie des Unternehmens.

3.5.2 Kultur & Personal

Die Gestaltung und Förderung einer attraktiven Unternehmenskultur gilt als ein maßgeblicher Treiber für Innovationen, Kreativität und Produktivität. Zur Umsetzung von Digitalisierungsstrategien bedarf es einer Unternehmenskultur, die dem datengetriebenen Handel offen und verständnisvoll gegenübersteht. Allgemein bezeichnet Unternehmenskultur die Zusammenfassung der Muster von Annahmen, die durch eine Gruppe von Menschen und Organisationen festgelegt, entwickelt und geteilt werden. Regelmäßig wird hierbei in die Ebenen der Artefakte, der Normen, der Werte und der grundlegenden Annahmen untergliedert.

³ Welge, Martin et. al. K. Strategisches Management. Wiesbaden: Gabler, 2008.

⁴ Mintzberg, Henry et al. The Strategy Process. 4. Aufl., New Jersey: Prentice Hall, 2002.

Unter Personal im Sinne von Digital Analytics & Optimization werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Hierarchieebenen bezeichnet, die datengetriebene Arbeitsweisen ausführen. Dabei sind insbesondere analytische Fähigkeiten relevant, um datenbezogene Zusammenhänge zwischen Prozessen, Einflüssen und Ergebnissen zu erkennen und entsprechend zu handeln. Um erfolgreich DAO zu betreiben und weiterzuentwickeln, bedarf es qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zeitliche und fachliche Möglichkeiten der Qualifikation nutzen können sowie Innovationsräume zum agilen Testen neuer Ansätze im Bereich Digital Analytics & Optimization kreieren. Dafür ist eine bereichsübergreifende Auffassung und Annahme von Analytics-Themen notwendig, um Ziele von Digital Analytics & Optimization umsetzen zu können. Zur Schaffung innovativer Räume und neuer Möglichkeiten im Bereich Digital Analytics & Optimization ist das Teilen von grundlegenden Annahmen und Werten in Bezug auf Daten und Analysen wie auch allgemeiner Business-Regeln grundlegend. Dabei stehen die Mitarbeiter dem datengetriebenen Handeln offen und verständnisvoll gegenüber.

3.5.3 Organisation

Organisation ist in den Wirtschaftswissenschaften ein sehr unterschiedlich definierter Begriff. Grundsätzlich existieren drei wesentliche Definitionen von Organisationen: der institutionale, der funktionale und der instrumentale Organisationsbegriff.⁵

Im Sinne von Digital Analytics & Optimization sind es die funktionalen und instrumentalen Aspekte der Organisation, die in die Betrachtung einfließen. Somit befasst sich Organisation im Kontext von Digital Analytics & Optimization einerseits mit der datengetriebenen Zuordnung von Aufgaben, Rechten und Pflichten zu Aufgabenträgern. Andererseits mit der Erstellung von Regeln mit Strukturwirkung. Eine datengetriebene Zuordnung ermöglicht eine dynamische Anpassungsfähigkeit. So können Ressourcen und Kompetenzen flexibel verschoben werden, um die gesetzten Ziele der digitalen Interaktion zu erfüllen. Die Vergleichbarkeit und Messbarkeit von Kennzahlen soll vor und nach der Rekonfiguration der Organisation gewährleistet sein.

Digital Analytics & Optimization Maturity Index

Innerhalb des [Leitfadens »Reifegradmodell zum Digital Analytics & Optimization Maturity Index \(DAOMI\)«](#) erfolgte eine Dokumentation und Erläuterung der enthaltenen Dimensionen sowie der zugrundeliegenden Indikatoren bzw. Messobjekte zur Operationalisierung. Damit wird ein maximaler Grad an Transparenz und Nachvollziehbarkeit realisiert zum Zwecke des Verständnisses des Modells und gerne auch zur iterativen Optimierung durch weitere Akteure. Detailbeschreibungen der Dimensionen Strategie, Kultur & Personal sowie Organisation finden sich dort in Kapitel 3.4 bis 3.6.

⁵ Schulte-Zurhausen, Manfred. Organisation. 6. Aufl., München: Vahlen 2014.

4 Strategie, Kultur & Personal sowie Organisation bei der Transformation zur datengetriebenen Organisation: Berichte und Tipps aus der Praxis

4 Strategie, Kultur & Personal sowie Organisation bei der Transformation zur datengetriebenen Organisation: Berichte und Tipps aus der Praxis

4.1 Digital Analytics im Vertrieb der BVG

Jekaterina Cechini & Sebastian Arcq

Der Mobilitätssektor befindet sich seit einigen Jahren in einem starken Wandel. Neue Mobilitätsdienstleister wie E-Roller-, E-Scooter-, Sharing-Dienst- oder On-Demand-Anbieter streben in den Markt. Etablierte Automobilunternehmen sowie die Bahn bieten ebenfalls zunehmend innovative Services rund um Transport und Mobilität an oder gehen mit Mobilitätsplattformen live. Gleichzeitig passt sich das Konsumentenverhalten den neuen Angeboten an. Getrieben wird dieser Veränderungsprozess zusätzlich durch übergreifende gesellschaftliche und technologische Trends. So ist beispielsweise in den letzten Jahren bei vielen Menschen das Bewusstsein für einen nachhaltigen und klimafreundlichen Lebensstil gestiegen. Die Nutzung von umweltfreundlichen Verkehrsmitteln wie Bus, Bahn und Fahrrad liegt im Trend und schlägt sich in wachsenden Nutzungszahlen nieder. Viele Menschen sind bereit, auf das eigene Auto zu verzichten, ohne gleichzeitig auf Flexibilität und Komfort verzichten zu müssen. Auch Unternehmen springen auf diesen Trend auf und bieten ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zunehmend statt des eigenen Dienstwagens ein Mobilitätsbudget an. Hinzu kommt noch, was sich technologisch in der letzten Dekade getan hat: angefangen bei der extensiven Nutzung von Smartphones über die Entwicklung neuer Endgeräte (wie zum Beispiel Voice-Assistenten) bis hin zum Vormarsch von Künstlicher Intelligenz, Blockchain-Technologien und Big-Data-Anwendungen, um nur einige Beispiele zu nennen.

Das stellt auch die Digitalisierung von Verkehrsunternehmen vor besondere Herausforderungen. Die Vorhersage, welche Trends in Zukunft relevant sein werden und was technologisch möglich bzw. von Nutzerinnen und Nutzern erwartet wird, fällt in einem sich konstant wandelnden Umfeld zusehends schwerer. In diesem volatilen Umfeld spielt Digital Analytics eine wichtige Rolle.

Der vorliegende Beitrag beschreibt das Vorgehen der Abteilung »eCommerce und Vertriebsinnovationen« innerhalb der BVG (Berliner Verkehrsbetriebe) beim Aufbau des Themas Digital Analytics, die enge Verzahnung mit strategischen Inhalten sowie die Entwicklung des E-Commerce hin zu einem datengetriebenen Ansatz.

4.1.1 Das Zusammenspiel von Vision, Strategie und Digital Analytics

Eine klare Vision, eine inspirierende Mission und verständliche Zielvorgaben sind essenziell für die Ausrichtung der Aktivitäten innerhalb der BVG. Diese einzelnen Elemente leiten sich vonein-

ander ab und kaskadieren in weitere Unterziele für die verschiedenen Bereiche, Abteilungen und Teams. Es ist wichtig, dass die Zielerreichung auch gemessen werden kann. Hier kommt Digital Analytics ins Spiel, das eine wichtige Quelle für die Messung ist.

Die Vision der BVG und die Ziele des Vertriebs

Die BVG hat im Jahr 2018 in ihrer Vision #berlinsteigtum formuliert, dass sie den Umstieg von Individualverkehr auf geteilte Verkehre und von konventionellen Antrieben auf Elektroantriebe aktiv gestalten will. Um das zu realisieren, fokussiert sie sich auf die weitere und nachhaltige Stärkung des Kerngeschäfts, möchte neue Mobilitätsdienste einführen und erproben und vorhandene Mobilitätsangebote miteinander vernetzen. Diese Vision hat auch Einfluss auf die Aktivitäten innerhalb des digitalen Vertriebs.

Der Vertrieb versteht sich einerseits als Teil des Kerngeschäfts. Andererseits spielt gerade der digitale Vertrieb auch bei der Vernetzung der Mobilitätsangebote eine wichtige Rolle. Insgesamt hat sich die BVG das Ziel gesetzt, den Wandel vom analogen zum digitalen Vertrieb voranzutreiben. Das äußert sich in den konkreten Unterzielen, den digitalen Umsatz zu steigern, Prozesse zu automatisieren und effizienter zu gestalten und die Kundenzufriedenheit zu steigern.

Diese Zielkaskade lässt sich noch weiter herunterbrechen in Ziele für jedes Team, jeden Produktmanager bzw. jeden digitalen Kanal. Für alle Unterziele lassen sich wiederum konkret messbare KPIs (Erfolgskennzahlen) definieren. Die Arbeit mit Unterzielen erlaubt eine höhere Flexibilität und Anpassung an äußere Gegebenheiten. Unterziele können sich im Laufe der Zeit ändern. Die Vision und übergeordneten Ziele sind jedoch über einen längeren Zeitraum stabil.

Messbarkeit der Ziele

Es ist wichtig, dass die Erreichung der Ziele und Unterziele gemessen werden kann. Ein solches Ziel, wie beispielsweise die Steigerung des Umsatzes über digitale Vertriebskanäle, kann von jedem Produktmanager wiederum in spezifische Kennzahlen heruntergebrochen werden, die auf dieses Ziel einzahlen. Entscheidend ist dabei, dass nicht unsystematisch irgendwelche Kennzahlen erhoben werden. Stattdessen wird rückwärts analysiert, was positiv auf ein Ziel einzahlte. Daraus resultiert dann ein typischer Kundentrichter (Customer-Funnel), der grob aus den Schritten Awareness, Consideration und Transaction besteht. Auch diese Schritte innerhalb des Customer-Funnels werden gemessen. Um irgendwann eine erfolgreiche Transaktion (einen Kauf) durchzuführen, müssen Kundinnen und Kunden zunächst mit dem Produkt interagieren, sich registrieren oder mit dem Angebot vertraut machen. Zuvor müssen sie überhaupt erstmalig mit dem Produkt in Berührung kommen, davon erfahren, einen ersten Besuch machen.

Das oben genannte Beispiel kann für verschiedene digitale Vertriebskanäle in unterschiedliche Zwischenschritte heruntergebrochen werden. So wird die Produktmanagerin oder der Produktmanager für die Apps auf folgende Kennzahlen schauen:



Die Produktmanagerin oder der Produktmanager der Webseite hingegen nutzt diese Kennzahlen:



Das Beispiel ist nicht abschließend. Letztendlich haben beide das Ziel, den Umsatz in ihrem digitalen Kanal zu steigern, aber der Weg dorthin unterscheidet sich. Daher definieren beide für sich unterschiedliche Erfolgskennzahlen. Wenn sich Gegebenheiten ändern, zum Beispiel neue Tarifprodukte eingeführt werden wie beispielsweise 2019 das neue Firmenticket, können weitere Kennzahlen dazukommen, die zwar betrachtet werden, jedoch nichts an dem grundsätzlichen Ziel ändern.

Wenn Kampagnen für eine Steigerung der Bekanntheit der digitalen Vertriebskanäle durchgeführt werden, lässt sich dieser Customer-Funnel noch früher ansetzen. Dann können Kennzahlen für die Effektivität der jeweiligen Marketingmaßnahmen betrachtet werden, wie zum Beispiel die Anzahl der Impressionen oder die Anzahl der Klicks auf ein spezifisches Werbemittel.

Digital Analytics als wichtige Datenquelle

Das zuvor genannte Beispiel sagt noch nichts darüber aus, wie die Erfolgskennzahlen erhoben werden. Dafür sind grundsätzlich verschiedene Wege denkbar. Eine wichtige Quelle ist Digital Analytics.

Digital Analytics ist ein sehr weit gefasster Begriff, der zunächst nur aussagt, dass es um die Analyse und Auswertung digitaler Daten geht. Dies umfasst für die BVG einerseits Marketing-Analytics und andererseits Product-Analytics.

Marketing-Analytics hat das Ziel, das Marketing zu verbessern. Dabei steht die Analyse der Marketingmaßnahmen im Vordergrund, beispielsweise: Welche Kanäle haben die meisten Nutzerinnen und Nutzer zugeführt? Welche Werbung wurde am intensivsten betrachtet oder hat letztendlich am besten zu Käufen geführt?

Bei **Product-Analytics** auf der anderen Seite geht es darum, das Produkt zu verbessern. Dabei stehen Fragen der Produktnutzung im Vordergrund – was die Nutzer in den Apps und auf der Webseite tun: Welche Seiten werden aufgerufen? Welche Buttons werden geklickt? An welchen Stellen bricht der Nutzer den Funnel ab? Daraus lassen sich wiederum Schlussfolgerungen

ableiten, welche Werbeanzeigen funktionieren oder welche Bereiche der App oder Webseite einfach nutzbar sind und welche Probleme bereiten.

Die Daten geben keinen Aufschluss darüber, warum ein Bereich nicht gut funktioniert, sondern nur darüber, dass er noch nicht ausreichend performt. Um Gründe für eine schwache Performance zu identifizieren, müssen weitere Datenquellen und Research-Methoden herangezogen werden, beispielsweise Nutzerbefragungen oder Usability-Tests.

Wie dieses Zusammenspiel funktioniert, wird im Kapitel »Etablierung von Digital Analytics im E-Commerce« genauer beschrieben.

4.1.2 Aufbau eines Datenteams und einer Dateninfrastruktur im digitalen Vertrieb

Als die Abteilung »eCommerce und Vertriebsinnovationen« 2016 innerhalb der BVG gegründet wurde, wurde Digital Analytics noch nicht systematisch für eine Verbesserung des digitalen Vertriebs eingesetzt. Es gab bereits die Vertriebskanäle Fahrinfo-App und Webseite. Auf der Webseite war auch schon ein Trackingsystem implementiert. Allerdings wurden daraus resultierende Daten noch nicht systematisch für die weitere Entwicklung der Webseite herangezogen.

Der Start von E-Commerce bei der BVG

Die BVG erkannte bereits frühzeitig die Relevanz von Digitalisierung und E-Commerce im Unternehmen. So wurden ab etwa 2010 verschiedene Digitalisierungsmaßnahmen und -projekte ins Leben gerufen. Im Jahr 2016 wurden Mitarbeiter und Themen mit vertrieblischem Fokus in der Abteilung »eCommerce und Vertriebsinnovationen« gebündelt. Genaugenommen hieß die Abteilung zu diesem Zeitpunkt noch »Digitalisierung«, aber da es innerhalb der BVG weitere Digitalisierungsbestreben gab und zudem eine Stabsabteilung Digitalisierung gegründet werden sollte, wurde sie 2017 in »eCommerce und Vertriebsinnovationen« umbenannt.

Das Ziel dieser Abteilung war und ist es weiterhin, innovative Services und Produkte für Endkundinnen und Endkunden zu entwickeln, die ihnen einen einfachen Zugang zu Mobilität in Berlin ermöglichen. Wie daraus ersichtlich wird, ging der Fokus über einen rein vertrieblischen hinaus. So zählte beispielsweise auch die Bereitstellung von aktuellen Fahrgastinformationen auf der Webseite oder in den Apps mit zu den Aufgaben. Daneben beschäftigte sich die Abteilung mit dem Testen und Erproben neuer Kunden-Touchpoints, so unter anderem mit Amazons Alexa, Chatbots, dem Facebook Messenger-Bot oder Google Assistant. Nicht alle Pilottests konnten eine ausreichend große Menge an Kunden begeistern, sodass einige Initiativen wieder zurückgefahren wurden. Aber auch hier wird die Relevanz von Digital Analytics deutlich: Nur mithilfe von quantitativen Kennzahlen kann der Erfolg von Produkten bewertet werden.

Weitere Themen innerhalb der Abteilung waren der Ausbau und die Modernisierung von Hintergrundsystemen, die für einen erfolgreichen digitalen Vertrieb notwendig sind. Aber es zeigte sich auch, dass es neben modernen skalierbaren Systemen und attraktiven Kanälen noch einer

weiteren wichtigen Voraussetzung für professionellen E-Commerce bedurfte: einer soliden Dateninfrastruktur mit klar definierten KPIs und einfach zugänglichen Reportings.

Aufbau vom Team Daten und Digital Analytics bei der BVG

Daher wurde im Jahr 2017 das Team »Daten und Digital Analytics« innerhalb der Abteilung »eCommerce und Vertriebsinnovationen« gegründet. Zunächst wurde der Teamleiter rekrutiert und eingestellt. Für die Auswahl war wichtig, dass er über Kenntnisse im Analytics-Umfeld verfügte und wichtige Kompetenzen in Digital-Analytics-Strategie, der Definition von Kennzahlen, aber auch in der Implementierung und im Betrieb solcher Systeme mitbrachte.

Der Teamleiter wiederum hatte die Möglichkeit, die ersten drei weiteren Stellen zu beschreiben und zu besetzen. Es wurde ein Fokus auf die folgenden Kernbereiche gesetzt: Performance-Marketing, Tracking und Reporting sowie Data-Warehousing. Die Auswahl der Themenbereiche orientierte sich dabei an einem typischen Customer-Funnel:

- Beim **Performance-Marketing** liegt der Schwerpunkt darauf, Nutzer auf die digitalen Kanäle aufmerksam zu machen und sie als Besucher zu gewinnen.
- Durch den Einsatz von **Tracking** gewinnen die Produktmanager wichtige Erkenntnisse darüber, wie die digitalen Kanäle optimiert werden können und die Conversion (Zielerreichung) erhöht werden kann. Dadurch kommen mehr Nutzer durch den Funnel.
- Ein **Data-Warehouse** bildet die zentrale Stelle für Datensammlung und -aufbereitung und bildet so eine wichtige Grundlage für das Reporting und ist außerdem Voraussetzung für weitere Maßnahmen zur Loyalitätssteigerung. So ist geplant, auf dieser Grundlage **Customer-Relationship-Systeme und -Prozesse** einzuführen, um beispielsweise Kunden zu (re-)aktivieren.

Das Team versteht sich als interner Dienstleister für die anderen beiden Teams innerhalb der Abteilung. Mit den zuvor benannten Services werden die Produktmanager und Projektleiter dabei unterstützt, mehr Traffic in ihre Kanäle zu bekommen und diese intuitiver, verständlicher und performanter zu gestalten.

Die Ziele des Bereichs und der Abteilung wurden bereits im Kapitel »Die Vision der BVG und die Ziele des Vertriebs« benannt. Um beispielsweise den digitalen Umsatz zu erhöhen, kommen verschiedene Maßnahmen in Betracht, die ohne Digital Analytics undenkbar wären: die effiziente Aussteuerung von Performance-Marketing-Kampagnen, um mehr Nutzer auf die Apps der BVG oder neue Features hinzuweisen, die Conversion-Optimierung innerhalb eines Produkts oder das Testen der erfolgversprechendsten Varianten mit Hilfe von A/B-Tests.

Etablierung von Digital Analytics im E-Commerce

Der Aufbau von Digital Analytics ist eine wichtige Voraussetzung hin zu datengetriebenen Business-Entscheidungen. Nur damit können Produktmanager und Projektleiter ermitteln, welche Bereiche der digitalen Kanäle relevant sind, wo es noch Hindernisse in der Nutzung gibt und was besonders von den Nutzern nachgefragt wird.

Doch die Einführung eines Teams und der sukzessive Aufbau einer Dateninfrastruktur bedeuten nicht automatisch, dass Digital Analytics einen etablierten Bestandteil in der Weiterentwicklung der digitalen Vertriebskanäle darstellt. Dafür bedarf es weiterer Faktoren: eines Verständnisses für die Relevanz von Kennzahlen innerhalb des Teams, einer einfachen Verfügbarkeit der Kennzahlen und einer Änderung des Mindsets.

Produktmanagerinnen und -manager müssen lernen, datengetrieben zu denken. Dafür ist es zentral, dass sie verstehen, inwieweit ihre Produktkennzahlen auf das Gesamtziel des Bereichs oder des Unternehmens einwirken und inwieweit sie einen Einfluss auf die Verbesserung der Kennzahlen haben. Deshalb haben wir die Vision und die Ziele des Unternehmens im Büro – für alle sichtbar im Flur unserer Etage – aufgehängt und in gemeinsamen Meetings regelmäßig kommuniziert. Diese Ziele wurden wiederum in Quartalsziele und -kennzahlen für jedes Team heruntergebrochen. Wir hatten temporär die Methode OKR (Objectives and Key Results) bei uns eingeführt und damit experimentiert. Wir sind jedoch wieder davon abgekommen, weil das Vorgehen für unsere Projekte zu restriktiv ist, aber die Grundidee verfolgen wir weiter. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Teams »Daten und Digital Analytics« stehen darüber hinaus den Kolleginnen und Kollegen aus den anderen Teams als Berater zur Seite. Sie helfen zunächst dabei, den Einbau von Trackingsystemen fachlich richtig und nach einem vorher entwickelten Konzept vorzunehmen.

Sobald die Daten fließen, sind sie Ansprechpartner für alle Fragen rund um die Interpretation der Kennzahlen und das Ziehen der richtigen Schlussfolgerungen. Dabei ist es wichtig, dass die Produktverantwortlichen einen einfachen Zugang zu diesen Zahlen erhalten. Je nach Kenntnisstand und Präferenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen dabei verschiedene Möglichkeiten in Betracht: Einerseits kann ein direkter Zugang zum Analytics-Tool sinnvoll sein, sodass selbständig die gewünschten Fragestellungen analysiert werden können. Üblicher ist allerdings die Unterstützung durch das Team »Daten und Digital Analytics« mit Ad-hoc-Reports oder, bei wiederkehrenden Auswertungen, mit Reporting-Dashboards.

Darüber hinaus erstellt unsere Reporting-Expertin einmal monatlich einen umfangreichen KPI-Report mit den wichtigsten Kennzahlen des digitalen Vertriebs, der für jeden einsehbar ist. Darin ist die Entwicklung der Kennzahlen über einen zeitlichen Verlauf nachvollziehbar. Auf dieser Grundlage werden wiederum Reports für die Managementebene erstellt.

Die Verfügbarkeit von Kennzahlen heißt nicht automatisch, dass damit intensiv gearbeitet wird. Daher ist als dritter Punkt eine Änderung des Mindsets wichtig. Die Arbeit mit Kennzahlen muss ein selbstverständlicher Bestandteil der Arbeit der Produktmanager werden. Dazu zählt, dass sie

bei Änderungen am Produkt, zum Beispiel der Einführung neuer Features, sofort daran denken, Tracking mit zu implementieren. Ebenso müssen sie darauf achten, bereits eingebauten Trackingcode nicht wieder zu »zerschießen«. Das impliziert als weitere Frage, inwieweit die Datenschutzhinweise oder der Consent Manager angepasst werden müssen und welche anderen datenschutzrechtlichen Maßnahmen notwendig sind.

Für die Beurteilung, in welche Richtung das Produkt weiterentwickelt werden soll, müssen die Zahlen angeschaut werden. In welchen Bereichen beispielsweise der Apps oder auf der Webseite gibt es noch Schwierigkeiten, wo gibt es die meisten Absprünge? Ein schönes Anwendungsbeispiel der letzten Monate war eine Analyse, welche Webseite-Bereiche sich Nutzer mit einer nicht-deutschen Browsereinstellung anschauen. Auf dieser Grundlage wurden die Inhalte für die englische Version der Webseite ausgewählt. Damit wollten wir den Anforderungen von Touristen gerecht werden.

Für die Produktweiterentwicklung werden nicht nur Analytics-Zahlen herangezogen, sondern auch Ergebnisse aus User-Tests oder der Marktforschung. Die kombinierte Betrachtung von quantitativen Analytics-Zahlen und meist qualitativen Nutzerfeedback-Methoden ergibt ein vollständiges Bild über Stärken und Schwächen des digitalen Produkts. Denn Analytics-Zahlen müssen richtig interpretiert werden. So kann beispielsweise eine kurze Verweildauer auf einer Seite als Ursache sowohl Desinteresse als auch ein schnelles Finden des gewünschten Inhalts bedeuten. Ohne begleitende qualitative Analysen kann die Interpretation dieser Kennzahl falsch ausfallen.

Nicht zuletzt ist es wichtig, dass die Produktmanagerinnen und -manager das Mindset teilen, dass ihr Produkt nie wirklich fertig ist. Es befindet sich in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. So wie sich technische Möglichkeiten ändern, ändern Nutzerinnen und Nutzer ihre Erwartungen an ein Online-Angebot. Was anfangs noch ein tolles neues Feature ist, wird später zur Selbstverständlichkeit. Unsere digitalen Vertriebskanäle befinden sich immer im Kontext eines Marktes mit Wettbewerbern und zahlreichen Vergleichsmöglichkeiten. Das erfordert ein konstantes Monitoring der Performance der digitalen Vertriebskanäle, um so ein frühzeitiges Gegensteuern bei einem Absinken der Kennzahlen zu ermöglichen.

4.1.3 Implementierung von Digital Analytics

Jede Auswertung kann nur so gut sein, wie die ihr zugrundeliegende Datenbasis. Eine saubere und durchdachte technische Implementierung ist daher eine entscheidende Voraussetzung für erfolgreiches Digital Analytics. Im Folgenden wird beschrieben, welche Komponenten im Kontext von Digital Analytics eingesetzt werden, und weshalb ein solches Setup gewählt wurde.

Einsatz von Web-Tracking und Mobile Analytics

Unter Web-Tracking wird das Messen und Auswerten von Benutzerverhalten auf einer Webseite oder in einer Web-Applikation verstanden. Dabei gibt es die zwei groben Stoßrichtungen Werbeerfolgsmessung und Produktanalyse.

Im Kontext der **Werbeerfolgsmessung** liegt der Fokus auf der Auswertung von Conversions, die über Werbemaßnahmen erfolgen. Dabei ist zum Beispiel von besonderem Interesse, wie sich Abo-Werbung in Abo-Verkäufen niederschlägt, welche Personalwerbung zu Bewerbungen führt – und wie die verschiedenen Werbeformate dabei zusammenspielen. Diese Informationen helfen dabei, den Einsatz von Werbung im Hinblick auf den tatsächlichen Werbeerfolg zu steuern.

Bezüglich der **Produktanalyse-Funktionen** des Web-Trackings ist interessant, wie die Webseite von Besuchern genutzt wird: beispielsweise welche Bereiche der Webseite aufgesucht, welche Buttons geklickt, welche Funktionen genutzt werden. Diese Informationen bieten wertvolle Anhaltspunkte für die Neu- und Weiterentwicklung der Webseite.

Auch für die mobilen Kanäle – die verschiedenen BVG-Apps wie Fahrinfo-App, Ticket-App und Jelbi – kommen Analyticsverfahren zum Einsatz. Mobile Analytics ist eng verwandt mit Web Analytics und meint die Analyse der Performance der Apps, statt der Webseite. Wenngleich sich die technische Implementierung unterscheidet, wird auch bei den Apps sowohl der Erfolg von Werbekampagnen als auch die Produktnutzung analysiert.

Effizienteres Management von Analytics-Code über Tag-Management

In der Vergangenheit befand sich die E-Commerce-Abteilung häufig in einer Situation, die vielen bekannt vorkommen dürfte: Es sollte ein neues Tracking-Feature auf der Webseite eingebaut werden, und dafür war die Arbeit der Webentwickler erforderlich. Da Entwicklerressourcen aber meist knapp sind, dauerte es nicht selten einige Tage oder sogar Wochen, bis das Tracking-Vorhaben umgesetzt wurde. Wenn später eine Änderung erforderlich wurde, hieß es wieder hinten anstellen.

Um dieses Problem zu lösen, wurde ein Tag-Management-System eingeführt. Tag-Management-Software schlägt in genau diese Kerbe und ermöglicht es dem E-Commerce-Team, selbstständig und ohne auf Entwickler zurückgreifen zu müssen Änderungen am Tracking durchführen zu können.

Die grundsätzliche Idee dabei ist, dass nicht das Tracking direkt auf der Webseite, sondern stattdessen ein sogenannter Container eingebaut wird. In diesen Container kann dann – bequem über eine Weboberfläche – der Tracking-Code ausgespielt werden. Auf diese Weise ist es möglich, neue Webseiten oder Landingpages in wenigen Minuten mit einem aussagekräftigen Tracking zu versehen – ein unschätzbare Vorteil im Vergleich zu früher.

Entwicklung eines übergreifenden Tracking-Konzeptes

Die BVG betreibt eine Vielzahl verschiedener Apps und Webseiten, die allesamt verschieden aufgebaut sind, verschiedene Ziele verfolgen – und von verschiedenen Anbietern entwickelt werden. Aus Analyse-Sicht ergibt sich daraus die Herausforderung, trotz dieses Umstandes vergleichbare Kennzahlen und Reports zu entwickeln.

Um auf Trackingseiten eine weitgehend einheitlich Datengrundlage zu entwickeln, wurde in einem ersten Umsetzungsschritt ein einheitliches, kanalübergreifendes Trackingkonzept entwickelt. Darin werden zentrale Dinge einheitlich definiert, darunter zum Beispiel

- Einheitliche Definition von benutzerdefinierten Dimensionen und Messwerten
- Einheitliche Datenansichtsfiler zum Filtern und Modifizieren eingehender Daten
- Einheitliche Standards zur Benennung von Ereignissen und Zielvorhaben
- Einheitliche Standards zur Benennung von Variablen, Triggern und Tags

Ein verbindliches und umfassendes Trackingkonzept ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein reibungsfreies Briefing der Dienstleister für die korrekte und standardisierte Implementierung von Analytics. Auch wenn sich mit der Erstellung eines solchen Trackingkonzeptes ein nicht unwesentlicher Aufwand verbindet, war es eine gute Investition, die den weiteren Prozess deutlich vereinfacht hat.

Berücksichtigung des Datenschutzes

Das Thema Datenschutz ist fester Bestandteil jeder Diskussion im Bereich Digital Analytics – und das ist auch richtig so. Denn spätestens seit Inkrafttreten der EU-Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) ist klar geworden, dass es der Gesetzgeber ernst meint mit dem Datenschutz.

Die BVG nimmt als Unternehmen der öffentlichen Hand den Datenschutz besonders ernst. Entsprechend werden auch im E-Commerce die höchsten Standards an die Arbeit mit Kundendaten gelegt. Im Kontext der digitalen Analyse gilt es, eine Vielzahl an Dingen zu beachten, die sich zudem häufig auf Basis aktueller Rechtsprechung ändern. Darum wird eine enge Zusammenarbeit zwischen der E-Commerce-Abteilung, der Rechtsabteilung sowie dem eigens eingerichteten Datenschutzstab gelebt, um zu gewährleisten, dass alles rechtssicher umgesetzt wird.

Es gibt eine Vielzahl von Anforderungen an einen aus Datenschutzsicht beanstandungsfreien Einsatz von Trackinginstrumenten. Darunter fallen nicht nur korrekte und aktuelle Datenschutzhinweise, sondern darüber hinaus beispielsweise auch:

- Auftragsverarbeitungsverträge (AVV) mit den Dienstleistern
- Dokumentation der Technisch-Organisatorische Maßnahmen (TOMs)
- Verarbeitungsverzeichnis über alle Verarbeitungstätigkeiten (VVT)
- Datenschutz-Folgenabschätzung (DSFA)

Um den Anforderungen an den Datenschutz gerecht zu werden und gleichzeitig die große Zahl an Webseiten und Apps mit ihren verschiedenen internen und externen Teams zu koordinieren, wurde eine dedizierte Stelle für die Datenschutzkoordination geschaffen und im Team »Daten und Digital Analytics« eingegliedert. Diese Stelle übernimmt die interne Koordination, Steuerung und Überwachung der Datenschutzmaßnahmen – sodass sich die Produktmanager auf den Kern ihrer Tätigkeit, die Produktentwicklung, konzentrieren können.

Die größte Auswirkung auf die Praxis der Digital Analytics hat das Thema Trackingeinwilligung (Consent Management), dem wir einen eigenen Abschnitt widmen.

Consent Management

Die jüngste Rechtsprechung stellt unmissverständlich klar, dass heute kein Weg mehr daran vorbeiführt, die Nutzerinnen und Nutzer bereits vor dem Tracking um eine Einwilligung zu bitten. Das Einholen einer solchen Einwilligung geschieht über einen sogenannten Consent Manager. Consent Manager erfüllen dabei die Funktion, nach einer Einwilligung zum Tracking zu fragen – und zwar bevor getrackt wird, und nicht erst danach.

Die Einbindung des Consent Managers geschieht bei uns über den Tag-Manager. Zunächst wird dabei der Programmcode des Consent Managers ausgespielt; in einem zweiten Schritt werden dann sämtliche Dienste, die über den Tag-Manager ausgespielt werden, unter einen Opt-in-Vorbehalt gestellt. Dies bedeutet, dass etwa Analytics nur noch dann geladen wird, wenn der Nutzer sein Opt-in gegeben hat.

4.1.4 Besondere Use-Cases für Digital Analytics

Das Thema Digital Analytics wurde zwar innerhalb der Abteilung »eCommerce und Vertriebsinnovationen« auf den Weg gebracht, aber das Thema ist nicht nur für den digitalen Vertrieb relevant. Weitere Anwendungsfelder finden sich für die Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Webseite oder die Einführung neuer Mobilitätsangebote.

Erfolgreiche Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Als Unternehmen mit 15.000 Beschäftigten in über 200 Berufen ist die BVG einer der größten Arbeitgeber Berlins. Entsprechend groß sind auch die Anforderungen an das Personalrecruiting, denn in einem hart umkämpften Markt um die besten Talente reicht es nicht aus, die zu besetzenden Stellen nur auf der eigenen Webseite zu platzieren. Vielmehr muss der Fokus auf einer aktiven Bewerbersuche auch über Performance-Marketing-Kanäle liegen.

Heute erfolgen jährlich bei ca. 1,5 Millionen Seitenaufrufen unserer Karriereseiten bis zu 50 Prozent der Aufrufe von Stellenangeboten als Resultat von zielgerichtet ausgesteuerten Performance-Marketing-Kampagnen. Dabei hat das Digital-Analytics-Team zunächst in einem ersten Schritt durch Conversion-Optimierung auf der Recruiting-Webseite wichtige Voraussetzungen dafür geschaffen, damit das überhaupt möglich wurde. Denn Grundlage für erfolgreiches Personalmarketing sind tiefgehende Einblicke in Stärken und Schwächen der Website: Welche Seiten besuchen die Nutzer, worauf klicken sie, an welcher Stelle brechen sie den Bewerbungsfunnel ab?

Die Voraussetzungen schaffen

In einem ersten Schritt wurde daher zunächst der **Tag-Manager** flächendeckend auf allen Seiten des Recruitings ausgerollt. In einem komplexen Netzwerk aus internen Verantwortlichkeiten

und externen Dienstleistern erfordert selbst eine solche vermeintlich kleine Aufgabe mitunter einen gewissen koordinativen Aufwand. Ein entsprechend großzügiger zeitlicher Vorlauf sollte daher stets mit eingeplant werden.

Als Nächstes wurde ein Review der Recruiting-Seiten aus Tracking-Sicht durchgeführt. Dabei ist eine Vielzahl an **erforderlichen Anpassungen der Webseite** selbst aufgefallen, um ein sauberes Tracking zu ermöglichen:

- Buttons und Formulare mit eindeutigen IDs: Grundsätzlich sollten sämtliche Elemente einer Webseite eindeutige IDs haben. Das ist nicht nur Best Practice in der Webentwicklung, sondern ermöglicht es trackingseitig, eindeutig zu messen, wie der Nutzer mit der Webseite interagiert.
- Eindeutige URLs im Bewerbungsfunnel: Klassischerweise hat jede Webseite eine eigene URL. Bei komplexeren Seiten, die dynamisch Inhalte nachladen können, ist das allerdings häufig nicht der Fall. Daher ist es notwendig, stets darauf zu achten, dass verschiedene Schritte eines Funnels auch klar anhand der URL als solche erkennbar sind.
- Korrekte Metadaten der Seiten: Metadaten werden häufig stiefmütterlich behandelt, dabei sind sie im Hinblick auf SEO und auf das Teilen der Webseiten in sozialen Netzwerken von herausragender Bedeutung.

Ziele und Funnels definieren

Nachdem die technischen Voraussetzungen geschaffen waren und das Webtracking implementiert war, wurden als Nächstes die zu erreichenden Ziele innerhalb des Analytics-Tools als Zielerreichung (auch Conversion genannt) definiert. Eine solche Zielerreichung beschreibt die Aktion, die einen Werbeerfolg definiert. Im Kontext vom Recruiting ist dabei das Absenden einer Bewerbung das vorrangige Ziel, das es zu erreichen gilt.

Aber auch der Weg bis zum Ziel ist höchst interessant, denn eine genaue Betrachtung des Bewerbungsfunnels, also der Abfolge der Schritte, die eine Bewerberin oder ein Bewerber auf der Seite nehmen muss, ermöglicht es, Schwachstellen im Bewerbungsprozess zu finden und gezielt entgegenzusteuern. So konnten beispielsweise hohe Abbruchquoten bei Bewerbungen von mobilen Endgeräten festgestellt werden, denen durch eine Überarbeitung des Dokumentenuploads entgegen gewirkt wurde. Nicht zuletzt lässt sich dadurch Frustration und Ärger auf Seiten der Bewerberinnen und Bewerber vermindern, was einen positiven Image-Effekt für die BVG bewirkt.

Optimierung von Online-Werbung

Digital Analytics ermöglicht es weiterhin, Online-Marketing-Kampagnen hinsichtlich der Zielerreichung zu optimieren. Dadurch können beispielsweise vor allem die Kampagnenmotive oder -texte ausgespielt werden, die die höchste Wahrscheinlichkeit aufweisen, dass Nutzer positiv konvertieren. Voraussetzung dafür ist, dass die erfolgreiche Zielerreichung gemessen und zurückgespielt wird.

Ein weiterer positiver Aspekt davon ist, dass die Kosten für die Kampagne kontrolliert und im Rahmen gehalten werden können. Durch die Messung der positiven Zielerreichung werden unerfolgreiche Werbemittel nicht weiter ausgespielt. Ebenso werden Nutzerinnen und Nutzer nicht mehr angespielt, die bereits eine Bewerbung abgeschickt haben. Das ist nicht nur kostengünstiger, sondern auch nutzerfreundlicher. Der Streuverlust, der entsteht, wenn alle Zielgruppen angespielt werden, wird dadurch minimiert.

Die Begleitung von Performance-Marketing-Kampagnen mit Tracking hat außerdem den Vorteil, dass analysiert werden kann, ob es Kannibalisierungseffekte zwischen bezahlten und unbezahlten Kanälen gibt. Es soll natürlich nicht in Kampagnen investiert werden, wenn die Nutzerinnen und Nutzer auch ohne ihre Hilfe auf die BVG-Seite gekommen wären und eine Bewerbung abgeschickt hätten. Durch Einsatz von Digital Analytics können auch hierbei unnötige Kosten vermieden werden.

Evaluation von Partnerseiten

Interessant ist darüber hinaus eine Analyse, welche externen Stellenportale die meisten Bewerberinnen und Bewerber zuführen. Der Versand von Bewerbungen kann mit den zuführenden Kanälen in Zusammenhang gebracht werden. Damit lässt sich die Frage beantworten, welche Stellenportale weiterhin gebucht und ausgebaut und welche beendet werden sollten.

Einführung neuer Mobilitätsangebote

Die BVG hat in den letzten beiden Jahren gleich zwei neue Mobilitätsangebote gelauncht:

- Der **BerlKönig** ist ein Ridesharing-Dienst, bei dem sich Kundinnen und Kunden über eine App ein Fahrzeug rufen und Fahrten miteinander geteilt werden können.
- **Jelbi** ist eine Mobilitätsplattform der BVG, bei der über die App verschiedene Verkehrsmittel, wie beispielsweise öffentlicher Personennahverkehr, Bike-Sharing, E-Tretroller-Sharing, Scooter-Sharing oder Car-Sharing angezeigt und direkt gebucht werden können.

Die Einführung dieser neuen Angebote erforderte eine Begleitung über Kampagnen, um die Dienste bekannt zu machen und Nutzerinnen und Nutzer dafür zu gewinnen. Dabei wurde auf eine Kombination aus Printwerbung wie Plakate und Poster, Videos in den Social-Media-Kanälen und Performance-Marketing gesetzt.

Beide Angebote wurden daher bei Produktstart und in der Wachstumsphase durch das Digital-Analytics-Team unterstützt – insbesondere in den Bereichen Performance-Marketing und App-Tracking. Beim Performance-Marketing lag der Fokus auf der schnellen und kostengünstigen Gewinnung von Neukundinnen und Neukunden für die Apps von BerlKönig und Jelbi. Dabei legte das Digital-Analytics-Team besonderen Fokus auf App-Kampagnen.

Das Optimieren der App-Kampagnen geschieht auf Basis von Tracking-Informationen, die an Google Ads zurückgespielt werden. Dazu steuerte das Digital-Analytics-Team gemeinsam mit den Produktverantwortlichen und App-Entwicklern die Implementierung und Konfiguration von App-Tracking-Tools aus. Der Fokus lag auf der Definition von erfolgsrelevanten Aktionen innerhalb der Apps. Vergleichbar mit der Definition von Zielen im Recruiting-Beispiel zählen dazu beispielsweise das erstmalige Öffnen der App, das Abschließen des Registrierungsprozesses oder das Buchen einer Fahrt – je nach dem konkreten Ziel der App-Kampagne.

Mit der Unterstützung im Performance-Marketing und beim App-Tracking konnte Digital Analytics so einen entscheidenden Beitrag zum fulminanten Start und anhaltenden Erfolg des innovativen Mobilitätsangebotes der BVG leisten.

Stärkung des E-Commerce

Ein weiteres positives Beispiel ist der Einsatz von Digital Analytics, um die Conversion-Rate im Abo-Antragsprozess auf der Webseite zu erhöhen. Abo-Produkte, wie zum Beispiel die Umweltkarte, sind die umsatzstärksten Produkte bei der BVG. Sie können sowohl in Kundenzentren als auch über die Webseite der BVG beantragt werden. Demzufolge hat eine Verbesserung der Conversion-Rate auf der Webseite gleich deutliche positive finanzielle Auswirkungen.

Für die Optimierung der Antragsstrecke auf der Webseite wurde im Jahr 2019 zunächst eine Analyse der aktuellen Seiten durchgeführt. Dabei wurden die Abbruchraten und Conversion-Rates pro Seite identifiziert und Hypothesen für die möglichen Ursachen für hohe Absprungraten bzw. niedrige Conversion-Rates entwickelt.

Im nächsten Schritt wurden Prototypen entwickelt. Dabei wurde ein Fokus darauf gelegt, überflüssige und ablenkende Informationen zu reduzieren, die Seiten mobil zu optimieren und die Inhalte neu zu strukturieren, sodass der Flow intuitiver nutzbar war. Diese Veränderungen wurden anschließend mit Hilfe von Nutzertests evaluiert und optimiert.

Bei der Umsetzung der neuen Seiten wurde sofort Analytics mit implementiert, um zu ermitteln, ob die neue Antragsstrecke auch unter Realbedingungen merkliche Verbesserungen aufweist. Als Ergebnis zeigte sich ein signifikanter Anstieg der Conversion-Rate um 20 Prozent, was monatlichen zusätzlichen Einnahmen über die Webseite im sechsstelligen Bereich entsprach.

4.1.5 Nächste Schritte

Wenn wir uns einen typischen Nutzer-Funnel ansehen, sind wir schon ganz gut dabei, Nutzerinnen und Nutzer mit Hilfe von Performance Marketing in den Funnel zu bekommen und mit Hilfe von Conversion-Optimierungen im Funnel zu halten. Ein nächster wichtiger Schritt ist es, aus Nutzerinnen und Nutzern loyale Kundinnen und Kunden zu machen und abgewanderte Kundinnen und Kunden zu reaktivieren. Dafür ist es wichtig, einen Kundenbeziehungsmanagement-Prozess mit den dazugehörigen Tools aufzubauen. Aktuell wird daran gearbeitet, die Anforderungen zu definieren und mögliche Ansätze zu evaluieren.

Um den Zugang des Produktmanagements zu Kennzahlen noch weiter zu erleichtern und weiter von KPI-Reports in Excel wegzukommen, ist die Einführung eines Business-Intelligence-Tools (BI-Tools) in Planung. Damit können individuelle Dashboards und Reports angelegt und tagesaktuelle Analysen vorgenommen werden.

Das alles wäre nicht möglich ohne eine solide Dateninfrastruktur. Ziel ist es dabei, Daten aus den digitalen Vertriebskanälen automatisiert in ein Data-Warehouse fließen zu lassen und für automatisiertes Reporting und CRM-Systeme nutzbar zu machen. Aktuell werden geeignete Technologien und Partner für den Aufbau des Data-Warehouses evaluiert. Parallel wurde bereits begonnen, mit den Entwicklungspartnern geeignete Schnittstellen für den regelmäßigen Datenexport zu definieren. Diese Themen werden uns in den nächsten Monaten begleiten.

4.2 A/B-Testing in der agilen Organisation implementieren und priorisieren

Tobias Looschelders

»I do not believe you can do today's job with yesterday's methods and be in business tomorrow.«

Nelson Jackson

Systematische Conversion-Optimierung mittels A/B-Testing wird in immer mehr Organisationen ein ernstzunehmendes Thema. Aber noch heute wird ein Vielfaches mehr an Aufwand für Traffic-Acquisition betrieben als für die Onsite-Conversion-Optimierung. Dabei bietet sich in der Optimierung ein sehr effizienter Hebel, da die Besucher bereits auf der Webseite sind und somit bereits ein wichtiger Schritt erfüllt ist. A/B-Testing ist als Methode zur Optimierung des Return on Investment wegen seiner guten Messbarkeit sehr gut geeignet. Neueste Studien legen nahe, dass A/B-Testing und die damit einhergehende Datenkultur positive Effekte auf den Erfolg von Startups haben.⁶

Jedoch bedeutet die Implementierung von A/B-Testing auch immer Veränderungsmanagement.⁷ Damit auch in dynamischen, agil arbeitenden Organisationen die Transformation hin zum A/B-Testing gelingt, wird in diesem Beitrag ein praxiserprobter Prozess vorgestellt. Insbesondere da die Zahl agil arbeitender Teams stetig wächst,⁸ ist es an der Zeit, das Thema A/B-Testing systematisch mit den agilen Scrum-Prozessen zu verbinden.

6 Koning, Rembrand et al. Digital Experimentation and Startup Performance: Evidence from A/B Testing. Harvard Business School Working Paper, 20-018 (August 2019) <https://hbswk.hbs.edu/item/experimentation-and-startup-performance-evidence-from-a-b-testing>, Zugriff am 11.02.2021.

7 Melcher, Mirko. 7 Expertentipps für überzeugendes A/B-Test-Reporting an Stakeholder. 20.07.2016 <https://www.konversionskraft.de/tipps/7-expertentipps-ab-test-reporting.html>, Zugriff am 11.02.2021.

8 Digital.ai: 14th Annual State of Agile Report. 26.05.2020. <https://stateofagile.com/#ufh-i-615706098-14th-annual-state-of-agile-report/7027494>, Zugriff am 11.02.2021.

4.2.1 A/B-Testing als fortlaufender Optimierungsprozess für Webseiten

Das Bedürfnis nach datengetriebenen Methoden und Vorgehensweisen in Unternehmen wächst seit Jahren stetig. Daten erhalten Einzug in immer mehr Unternehmensbereiche – und doch mangelt es noch an vielen Stellen an etablierten Prozessen, um diese nicht nur zu erheben, sondern auch gezielt auszuwerten und zu nutzen. A/B-Testing ist ein systematischer Prozess, um Webseiten oder Digitalkampagnen zielführend und datenbasiert optimieren zu können. Dieser Beitrag beschreibt daher einige verprobte Ansätze, wie A/B-Testing in einer mit agilem Projektmanagement arbeitenden Organisation implementiert werden kann. Agiles Arbeiten hat seinen Ursprung in der Softwareentwicklung und ist auch heute noch dort am häufigsten anzutreffen. Daher geht der Beitrag auf die Weiterentwicklung und das A/B-Testing von Webseiten und Webseiten-Features ein und nicht auf das A/B-Testing innerhalb von Digitalkampagnen.

A-Variante



B-Variante

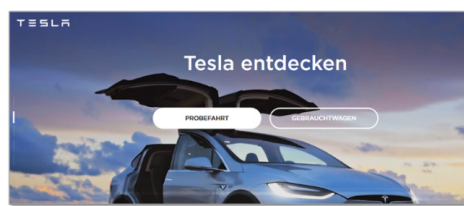


Abbildung 4: Beispiel für A/B-Test-Varianten auf der Startseite von Tesla (Quelle: tesla.com)

Im A/B-Testing geht es darum, verschiedene Varianten einer Webseite gegeneinander zu testen. A/B-Testing wird daher auch »Split Testing« genannt, da man eine Gruppe von Personen teilt und ihnen verschiedene Varianten anzeigt. Wie auch in einem wissenschaftlichen Experiment lässt sich aus der Reaktion der Personen schließen, welche der Varianten die beste ist. Man testet jedoch nicht in einer Laborsituation an Probanden, sondern das Nutzerverhalten von Kunden oder Interessenten in realen Situationen.

Die Schwierigkeit in wissenschaftlichen Studien ist häufig, dass Personen so antworten, wie sie denken, dass es von ihnen erwartet wird. Solche sozialkonformen Antworten sind nicht authentisch und können die Ergebnisse verfälschen. Im A/B-Testing wissen die Nutzer nicht, dass sie sich in einem Test befinden: Sie verhalten sich unbeeinflusst von der Testsituation. Daher lässt sich aus den Daten sehr genau ableiten, welche Variante einer Webseite besser zu dem gewünschten Ergebnis führt.⁹

Im A/B-Testing wird häufig auf Kennzahlen aus der Webanalyse zurückgegriffen. Typische Kennzahlen sind etwa Klickraten (Click-Through-Rates), Absprungraten (Bounce-Rates), Conversi-

⁹ Keßler, Esther et. al. Erfolgreiche Websites: SEO, SEM, Online-Marketing, Usability. Bonn: Rheinwerk Verlag, 2019.

on-Rates oder Warenkorbgrößen im E-Commerce. Die gewählten Kennzahlen zur Erfolgsmessung unterscheiden sich dabei je nach Art des A/B-Tests.¹⁰ Wird zum Beispiel die Farbe eines Call-to-Action-Buttons (etwa »Jetzt buchen«) getestet, ist die Klickrate die naheliegendste Kennzahl. Findet ein A/B-Test im letzten Schritt des Bestellprozesses in einem Online-Shop statt, eignet sich die Conversion-Rate am besten.

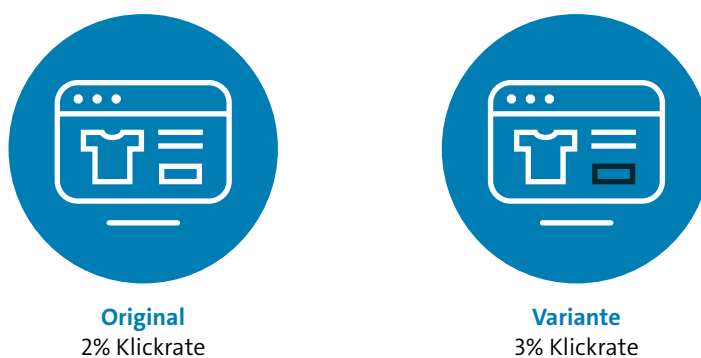


Abbildung 5: Schematische Darstellung eines A/B-Tests mit auffälliger gefärbten CTA-Buttons (eigene Abbildung)

Technisch funktioniert A/B-Testing mithilfe eigener A/B-Testing-Tools, wie zum Beispiel des in Deutschland weitverbreiteten »Optimizely« oder des kostenlosen »Google Optimize«. Inzwischen verfügen manche Webseitensysteme auch über eigene integrierte A/B-Testing-Tools. Während die Webseite geladen wird, wird auch das A/B-Testing-Tool geladen: Das A/B-Testing-Tool steuert hierbei vor allem, welcher Besucher welche Variante sieht, und übernimmt die Messung des Tests. In unserem Beispiel des optimierten Call-to-Actions würde die Kontrollgruppe eine unveränderte A-Variante sehen (zum Beispiel einen blauen Button). Währenddessen sieht die andere Gruppe im A/B-Test die veränderte Variante B (zum Beispiel einen auffälligeren, orangenen Button). Über einen Cookie wird gespeichert, in welcher Testgruppe sich der User befindet, sodass er bei späteren Besuchen dieselbe Variante ausgespielt bekommt.

Über eine gewisse Dauer wird dann mit mehreren Tausend, Zehntausend oder Hunderttausend Usern getestet, und die Ergebnisse werden mit statistischen Mitteln ausgewertet. Ist eine der getesteten Varianten merklich besser, gilt der Test als valide, und es empfiehlt sich, die bessere Variante in die Webseite zu implementieren. So entsteht ein faktenbasierter schrittweiser Verbesserungsprozess für Webseiten. In der Praxis werden in den meisten Fällen Webseiten zwar weiterentwickelt, es fehlt für die einzelnen Entscheidungen jedoch an einer verlässlichen Datengrundlage.

¹⁰ Kaushik, Avinash. Web Analytics 2.0: The Art of Online Accountability and Science of Customer Centricity. Indianapolis: John Wiley & Sons, 2010.

4.2.2 Agiles Projektmanagement bei der Weiterentwicklung von Webseiten

Was wir bisher als »agiles Projektmanagement« bezeichnet haben, ist eine Methode bei der Softwareentwicklung. Häufig wird in der Praxis dazu das Framework Scrum eingesetzt. Scrum bündelt einige Arbeitsweisen und Prinzipien, die von einem Team oder einer Organisation genutzt werden.¹¹

Hierbei werden Methoden verwendet, die auf eine kleinschrittige und feedbackgetriebene Arbeitsweise abzielen. Anders als bei der Wasserfallmethode der Softwareentwicklung werden bei Scrum sowohl die Teamkollegen als auch der Auftraggeber enger in die Entwicklung miteinbezogen. Beim Auftraggeber kann es sich um interne Stakeholder oder externe Kunden handeln. Das Ziel dabei ist es, die Anforderungen genauer zu treffen und zielgerichteter entwickeln zu können. Die Entwicklung und die Weiterentwicklung von Webseiten ist ebenfalls ein solcher Prozess, an dem ein Team von Webentwicklern, Designern und Projektmanagern arbeitet.

Bei klassischen Vorgehensmodellen in der Softwareentwicklung war und ist es so, dass eher das Endergebnis im Vordergrund steht und dieses auch dem Kunden vorgestellt wird. Bei der agilen Arbeitsweise nach Scrum wird der Kunde in den operativen Entwicklungsprozess miteinbezogen. Es gibt verschiedene Regelmeetings, die einerseits der Einhaltung einer Feedbackkultur, aber auch einem systematischen fachlichen Austausch dienen.

In Scrum werden einige Methoden verwendet, von denen hier nur die für das A/B-Testing relevantesten kurz umrissen werden sollen (weiteren Input finden Sie im Beitrag »Agilität ist mehr als nur eine Methode oder: Ideal vs. Wirklichkeit. Ein Erfahrungsbericht« in diesem Sammelwerk):¹²

- Die anfallenden Aufgaben werden in regelmäßigen Zyklen, sogenannten Sprints, organisiert, welche bei Webseitenprojekten oft zwischen ein und vier Wochen Laufzeit haben.
- Aufgaben werden in Form von Tickets bearbeitet. Meistens handelt es sich bei den Tickets um To-dos wie Fehlerbehebungen, Anpassungen oder neu zu entwickelnde Webseiten-Features. Sämtliche Tickets werden im Product-Backlog gesammelt und durch die Reihenfolge priorisiert.
- Im Sprint-Planning werden die Aufgaben für den nächsten Sprint eingeplant. In der Praxis ist dabei bei der Webseitenentwicklung zu beobachten, dass hier Fehlerbehebungen und die Entwicklung neuer Funktionen mit datengetriebenen Themen wie der Erweiterungen des Trackings oder der Durchführung von A/B-Tests konkurrieren.

¹¹ Schwaber, Ken. Agile Project Management with Scrum. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1997.

¹² Gloger, Boris et al. Das Scrum-Prinzip: Agile Organisationen aufbauen und gestalten. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, 2018.

- Bearbeitet wird ein Webentwicklungsprojekt in Scrum über ein Ticketsystem, welches die einzelnen Aufgaben und Prozesse systematisiert. Als Projektmanagement-Tool wird in der Praxis am häufigsten auf Jira zurückgegriffen, welches stark auf eine agile Arbeitsweise ausgerichtet ist.¹³

Rollen in agilen A/B-Test-Projekten

Im agilen Projektmanagement gibt es keine Projektleiter mehr, die Rollenverteilung in Scrum-Teams gestaltet sich anders und weist eigene Rollen auf:¹⁴

- Der **Product Owner**, ist für die Weiterentwicklung des Produktes verantwortlich. Damit stellt er die zentrale Schnittstelle zwischen Businessanforderungen bzw. Auftraggeber und Projektteam dar. Das strategische Ziel des Product Owners ist es, den Business-Value des Produktes zu steigern. A/B-Testing hilft dem Product Owner als wichtige Optimierungsmaßnahme dabei, seine Business-Ziele zu erfüllen und sein Produkt Online-Plattform weiterzuentwickeln.
- Der **Scrum Master** hingegen hat die Aufgabe, dass die agilen Methoden und Prozesse im Team eingehalten werden. Zudem ist er für die Problemlösung innerhalb des Projektteams zuständig. Sein zentrales Ziel ist der Output des Projektteams.
- Das **Projektteam** hat die operative Aufgabenbewältigung zum Ziel. Bezogen auf die Webseitenentwicklung setzt sich das Team üblicherweise aus Frontend- und Backend-Entwicklern sowie Webdesignern und User-Experience-Architekten zusammen.

Neben den typischen agilen Projektrollen ist in A/B-Testing-Projekten in der Praxis häufig ein Datenspezialist beteiligt. Die Berufsbezeichnungen variieren hierbei stark von Organisation zu Organisation. Häufig sind Berufsbezeichnungen wie Analytics-Manager, Web-Analyst, Digital-Analyst, Insights-Manager oder Conversion-Optimierer zu finden. Diese können entweder Teil des Projektteams sein oder anderen Abteilungen zugehören sowie auch Stabsstellen sein. Auch ein eigener Product Owner Data ist in kleinen oder mittleren Unternehmen durchaus denkbar. In größeren Teams sind auch mehrere Analysten und CRO-Manager nicht unüblich. Diese nachfolgend zur Vereinfachung »Conversion-Rate-Optimierer« genannte Rolle ist der Spezialist für das Tracking der Webseite sowie für die korrekte Analyse und Bewertung des A/B-Tests. Gibt es keinen Datenspezialisten im Team, übernimmt der Product Owner die Rolle des Conversion-Rate-Optimierers.

Bevor wir uns im nächsten Abschnitt mit dem Idealprozess der Zusammenarbeit beschäftigen, lohnt es sich, die Aufgaben der Projektrollen in einem A/B-Testing-Projekt näher zu betrachten:

¹³ Digital.ai: 14th Annual State of Agile Report. 26.05.2020. <https://stateofagile.com/#ufh-i-615706098-14th-annual-state-of-agile-report/7027494>, Zugriff am 11.02.2021.

¹⁴ Gloger, Boris et al. Das Scrum-Prinzip: Agile Organisationen aufbauen und gestalten. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, 2018.

| Projektrolle | Aufgabe im A/B-Testing |
|----------------------------|--|
| alle | Alle Projektbeteiligten sowie auch Kollegen aus anderen Abteilungen sind dazu eingeladen, Ideen für neue A/B-Tests zu entwickeln. |
| Product Owner | Die Hauptaufgabe des Product Owners ist das regelmäßige Ermöglichen und Priorisieren von A/B-Tests in der Sprint-Planung. |
| Scrum Master | Im A/B-Testing kann der Scrum Master ideal unterstützen, indem er die Einhaltung des faktenbasierten Priorisierungsprozesses sicherstellt. |
| Conversion-Rate-Optimierer | Der Conversion-Rate-Optimierer ist für die Detailplanung, die laufende Beobachtung sowie die Auswertung und Dokumentation von A/B-Tests zuständig. Darüber hinaus leitet er aus den Daten neue A/B-Testideen ab. |
| User-Experience-Architekt | Der UX-Architekt konzipiert primär die veränderten Varianten im A/B-Test und gibt fachlichen Input. |

Tabelle 1: Projektrollen und Aufgaben in agilen A/B-Test-Teams

Je nach Organisation erstellt entweder der Product Owner oder der Conversion-Rate-Optimierer das technische Briefing für A/B-Tests.

Wie agile Projektrollen im A/B-Testing ideal zusammenarbeiten

Nachfolgend wird ein Idealprozess beschrieben, wie A/B-Tests im agilen Umfeld erstellt und durchgeführt werden können. Die Ziele des Prozesses sind es, klare Zuständigkeiten und eine überschneidungsfreie Zusammenarbeit der verschiedenen Projektrollen zu schaffen.

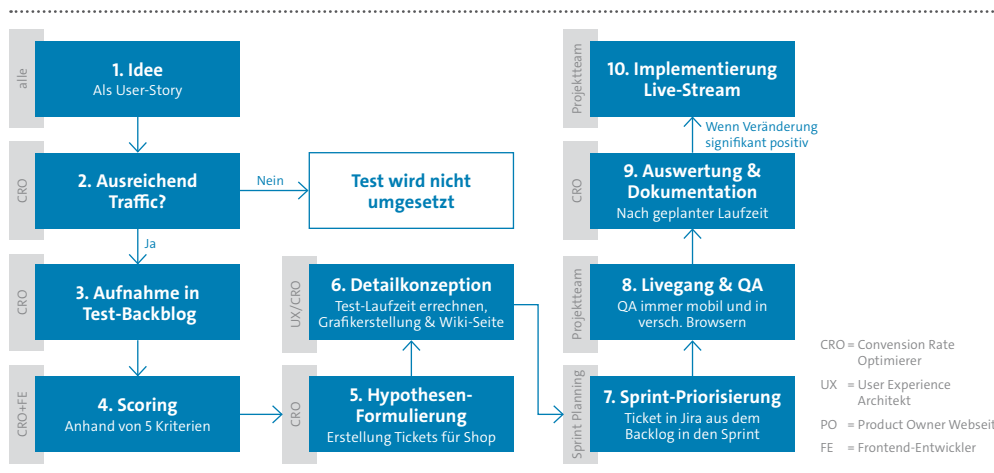


Abbildung 6: A/B-Testing-Prozess nach Scrum (eigene Abbildung)

Der Prozess beginnt im ersten Schritt mit der initialen Ideenfindung. Jeder im Unternehmen sollte dabei ermutigt werden, Ideen für A/B-Tests und die Conversion-Optimierung zu unterbreiten. Es ist ein wichtiger Schritt hin zu einer Test- & Learn-Kultur, wenn auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus anderen, fachfremden Abteilungen ermutigt werden, ihre Ideen bezogen auf die Webseitenoptimierung zu teilen.

Beispiel für Schritt 1: Eine Kollegin aus dem Vertrieb schlägt vor, auf den Kategorienseiten des Shops größere Produktbilder zu verwenden.

Da erfahrungsgemäß eine Vielzahl von Ideen zusammenkommt, hat es sich als praktikabel erwiesen, bereits im zweiten Schritt eine Vorfilterung einzuziehen. Hierbei prüft der Conversion-Rate-Optimierer, wie viele Besucher sich auf dem Seitenbereich befinden, der getestet werden soll. Weist der Testbereich nur wenig Traffic auf, ist der A/B-Test mitunter nur wenig relevant oder die statistisch nötige Testdauer ist zu lang. Bei Testdauern von mehreren Monaten sollte der A/B-Test nicht durchgeführt werden.

Beispiel für Schritt 2: Der Conversion-Rate-Optimierer prüft in Google Analytics, wie viele Besucher die Kategorienseiten besuchen, und stellt fest, dass ausreichend Traffic für einen A/B-Test vorhanden ist.

Wurde der Traffic der Idee als ausreichend befunden, wird die Idee in Kurzform an zentraler Stelle festgehalten, sodass diese auch für Dritte verständlich ist. Je nach Organisation des Unternehmens kann dies im ersten Schritt in einer Excel-Tabelle oder einem Projekt-Management-Tool wie Jira geschehen.

Sollten die Ideen in Jira oder einem vergleichbaren Tool gesammelt werden, empfiehlt es sich unbedingt, diese gut nachvollziehbar im Product-Backlog zu speichern, da sonst zu schnell der Überblick verloren geht.¹⁵ In jedem Fall muss schnell ersichtlich sein, welche A/B-Tests im Product-Backlog komplett geplant und ausformuliert sind (siehe Schritt 5). Für A/B-Test-Ideen kann ein eigenes Backlog angelegt werden.

Beispiel für Schritt 3: Die A/B-Testidee wird in einer Tabelle festgehalten.

Im nächsten Schritt wird die Testidee anhand des SCORE-Frameworks (siehe [Kapitel 4.2.3](#)) bewertet. Das Ergebnis des Prozesses ist ein Zahlenwert, woraus sich eine möglichst objektive Priorisierung der Testideen ergibt. Dieser Schritt dient unter anderem auch dazu zu verhindern, dass sich die HIPPO (Highest Paid Persons Opinion) durchsetzt, was leider in der Praxis regelmäßig zu beobachten ist.¹⁶

¹⁵ Denkbar sind hier etwa Lösungen über Status, Labels oder Vorgangstypen der Tickets oder über den hinter den Tickets liegenden Workflow.

¹⁶ Goward, Chris. You Should Test That. Indianapolis: John Wiley & Sons, 2013.

Beispiel für Schritt 4: In einer Excel-Tabelle wird ein überdurchschnittlicher SCORE-Wert errechnet, da sich der Aufwand in Grenzen hält und man sich einen hohen Uplift durch den Test verspricht. Der A/B-Test hat somit gute Chancen, bald umgesetzt zu werden.

A/B-Tests basieren stets auf Hypothesen, die dem Experiment zugrunde liegen. Es empfiehlt sich immer, die Hypothese in einer Wenn-Dann-Logik zu formulieren: »Wenn [XY geändert wird], dann [wird das folgende Effekt haben]«. Die Hypothese sollte dabei immer so konkret wie möglich formuliert sein. Je nach Unternehmensgröße kann ein einzelner Experte die Hypothesen formulieren. Alternativ ist auch ein Hypothesen-Board denkbar: »ein regelmäßiges Meeting, bei dem die ausgearbeiteten Testkonzepte in einer kleinen Gruppe von Experten besprochen werden.«¹⁷

Auf dieser Grundlage wird nun ein Ticket für das Product-Backlog erstellt. Dieses muss alle nötigen Informationen enthalten, die ein Entwickler benötigt, um den A/B-Test programmieren zu können. Aus Gründen der Übersichtlichkeit empfiehlt es sich, jeweils die nach SCORE-Wert priorisierten Top-Five-A/B-Tests im Product-Backlog anzulegen.

Es rentiert sich, ein Template für A/B-Test-Tickets zu erstellen. Dort können auch Akzeptanzkriterien definiert werden, welche Kriterien das Ticket erfüllen muss, bevor dieses als fertiggestellt gilt. Im A/B-Testing bieten sich unter anderem folgende Akzeptanzkriterien an: Hypothese formuliert, analytische Anforderungen im Wiki dokumentiert (KPI, Laufzeit, ...), technische Einstellungen definiert, Grafik für B-Variante erstellt oder Test im A/B-Testing-Tool angelegt.

Beispiel für Schritt 5: Da der A/B-Test Programmieraufwand erfordert, wird ein Ticket im Backlog in Jira angelegt. Die Hypothese »Wenn wir die Produktliste in eine Kachelansicht ändern, sehen die Kunden unsere Produkte früher und werden eher bei uns bestellen« wird formuliert.

Im sechsten Prozessschritt erfolgt die Detailkonzeption des A/B-Tests. In diesem Schritt wird unter anderem durch den Conversion-Rate-Optimierer die Test-Laufzeit errechnet,¹⁸ es werden mögliche Störfaktoren für den Test evaluiert sowie die technische Umsetzung und die Tool-Konfiguration festgelegt.

Sollten in diesem Schritt bisher nicht bedachte Mehraufwände in der Umsetzung entstehen, sollte auch der SCORE-Wert des Tests angepasst werden.

Parallel dazu werden durch den User-Experience-Architekten oder Webdesigner grafische Skizzen erstellt, sofern diese im konkreten A/B-Test benötigt werden. Dies wird vor allem für die technische Umsetzung benötigt, ist aber auch im Nachgang für die Dokumentation des durch-

¹⁷ Morys, André et al. Die digitale Wachstumsstrategie: 10 Prinzipien für ein profitables Online-Geschäft. Wiesbaden: Springer Gabler, 2018, S. 158.

¹⁸ Hierfür eignen sich verschiedene Tools, wie zum Beispiel der Testlaufzeitrechner von Konversionskraft: <https://www.konversionskraft.de/tools#testlaufzeitrechner>, Zugriff am 11.02.2021.

geführten Tests sehr hilfreich. Idealerweise werden die hier erarbeiteten Details auf einer zentralen Wiki-Seite gespeichert.

Beispiel für Schritt 6: Das Setup des A/B-Tests wird detailliert im Confluence-Wiki dokumentiert, wo es vom gesamten Scrum-Team eingesehen werden kann. Das bereits bestehende Jira-Ticket wird um ein technisches Detail-Briefing erweitert. Die User-Experience-Architektin im Team lädt die grafische Ausarbeitung der Kategorieseite mit größeren Produktfotos ins Ticket hoch.

Nachdem der A/B-Test komplett geplant und vorbereitet wurde, ist die Planungsphase abgeschlossen. Die Anforderungen für die technische Umsetzung liegen somit vollständig vor. Die Priorisierung der A/B-Tests untereinander erfolgt mithilfe des SCORE-Frameworks. Die Priorisierung einzelner A/B-Tests gegenüber anderen Aufgaben im Product-Backlog erfolgt im Sprint-Planning. In diesem Meeting werden die Aufgaben für den nächsten mehrwöchigen Projektzyklus, den sogenannten Sprint, geplant. Federführend ist hierfür der Product Owner verantwortlich.

Um Conversion-Optimierung nachhaltig und regelmäßig in der Sprintplanung zu platzieren, empfiehlt es sich, konkrete Ziele zu setzen. Dazu gibt es zwei Möglichkeiten: 1. ein strategisches Ziel, wie viele A/B-Tests zur selben Zeit auf der Webseite laufen sollen, oder 2. ein Kapazitätsziel, wie viele A/B-Tests pro Sprint bearbeitet werden sollen. Beide Ziele können im Tagesgeschäft nicht als absolut gelten, sie geben aber eine sehr gute Möglichkeit zur Orientierung.

Beispiel für Schritt 7: Im Meeting werden die nächsten Tickets für den nächsten zweiwöchigen Sprint geplant. Der Product Owner nimmt den A/B-Test zur Optimierung der Kategorieseiten mit in die Planung auf, da dieser aktuell den höchsten SCORE-Wert bei den Testideen aufweist.

Der A/B-Test wird nun vom Entwicklerteam umgesetzt. Sobald der A/B-Test online ist, endet die Arbeit des Entwicklerteams. Der Conversion-Rate-Optimierer überwacht während der Laufzeit den A/B-Test und stellt sicher, dass die Analysedaten korrekt einlaufen.

Beispiel für Schritt 8: Der A/B-Test wurde entwickelt. Nach einer Qualitätssicherung wird der Test livegenommen und das Ticket in Jira geschlossen.

Nach Ablauf der Testlaufzeit wird der A/B-Test deaktiviert. Der Conversion-Rate-Optimierer wertet die gesammelten Daten auch daraufhin aus, ob die Varianten in unterschiedlichen Segmenten unterschiedlich gut oder schlecht funktioniert haben. Häufig können aus der Analyse einzelner User-Segmente weitere wichtige Erkenntnisse gewonnen werden.¹⁹ Beispiele für solche User-Segmente sind Nutzer bei ihrem ersten/einem späteren Besuch, Nutzer, die über Smartphones zugreifen, oder Nutzer, die über bestimmte Marketingkanäle auf die Webseite gekommen sind.

¹⁹ Siroker, Dan et al. A/B testing: The most powerful way to turn clicks into customers. Indianapolis: John Wiley & Sons, 2013.

Der Conversion-Rate-Optimierer dokumentiert das Ergebnis des A/B-Tests an zentraler Stelle. Es empfiehlt sich zudem, die Ergebnisse in einer kurzen Zusammenfassung auch einem größeren Personenkreis als dem Projektteam zur Verfügung zu stellen, beispielsweise in Form einer Rundmail oder auch in Form eines Ausdrucks in der Kaffeeküche.

Beispiel für Schritt 9: Die Kategorieseite mit den größeren Produktbildern führt zu einer relativ sechs Prozent besseren Conversion-Rate! Der Conversion-Rate-Optimierer dokumentiert alle Ergebnisse in einem Wiki und schickt eine kurze Zusammenfassung des Testergebnisses per E-Mail abteilungsübergreifend an alle Kollegen.

Im Falle eines positiven, sprich signifikanten Testergebnisses, wird im letzten Schritt die Gewinnervariante fest auf der Webseite implementiert. Gewinnt die Kontrollgruppe, wird nichts auf der Webseite verändert; gewinnt eine der veränderten Varianten, wird diese auf der Webseite umgesetzt.

Beispiel für Schritt 10: Der Conversion-Rate-Optimierer oder der Product Owner schreibt ein Ticket-Product-Backlog, damit die optimierten Kategorieseiten in einem späteren Sprint fest auf der Webseite implementiert werden.

4.2.3 Faktenbasierte Priorisierung von Testideen mit dem SCORE-Framework

In der Praxis ist oft zu beobachten, dass A/B-Tests subjektiv oder einseitig priorisiert werden. Häufig findet auch eine sehr singuläre Priorisierung durch das Management, den Kunden oder den Product Owner statt. Besonders bei einem objektiven Vorgehen wie dem A/B-Testing sollte in einer datengetriebenen Organisation so faktenbasiert wie möglich entschieden werden. Es empfiehlt sich daher, die Vergabe der Priorität durch einen definierten Prozess zu steuern.

Eine gute Grundlage für die datenbasierte Priorisierung von Testideen sind Web-Analytics-Daten. Hieran lässt sich sowohl der Traffic messen als auch der Handlungsbedarf auf einzelnen Seitenbereichen ableiten. Überdurchschnittlich hohe Absprungraten (Bounce-Rates), Ausstiegsraten (Exit-Rates) oder schlechte Conversion-Rates sind hier typische Kriterien.²⁰

Es gibt Frameworks, die dabei helfen, A/B-Tests anhand von Punkteskalen zu priorisieren. Beispiele hierfür sind das ICE- oder das PIE-Framework:

²⁰ Kaushik, Avinash. Web Analytics 2.0: The Art of Online Accountability and Science of Customer Centricity. Indianapolis: John Wiley & Sons, 2010.

- **ICE-Framework:**²¹ ICE steht für Impact (Effekt), Confidence (Vertrauen) und Ease (Einfachheit). Damit werden im ICE-Framework die erwartete Wirkung des Tests, das Vertrauen in die Aussagekraft des Tests und der Aufwand für die Erstellung des Tests berücksichtigt.
- **PIE-Framework:**²² PIE steht für Potential (Potenzial), Importance (Wichtigkeit) und Ease (Einfachheit). Im PIE Framework werden somit ebenfalls Effekt und Erstellungsaufwand berücksichtigt. Die Wichtigkeit bezieht sich hierbei allein auf den Traffic.

Zwar ist das Ergebnis ein Punktwert, aber sowohl das ICE- als auch das PIE-Framework basieren auf einer subjektiven Bewertung der Kriterien und sind damit nicht faktenbasiert.

Um dem Anspruch einer möglichst objektiven und faktischen Bewertungsgrundlage gerecht zu werden, habe ich das SCORE-Framework entwickelt und in diversen Projekten verprobt. Dem SCORE-Framework liegen fünf Kriterien zugrunde, aus denen eine zweistellige Punktzahl errechnet wird. Aber gehen wir zunächst auf die Kriterien ein, bevor wir uns dem Punktesystem widmen.



Abbildung 7: Kriterien des SCORE-Frameworks (eigene Abbildung)

Die **Success-Metric** gibt die primäre Kennzahl an, mit der der Erfolg eines A/B-Test bewertet wird. Hiermit soll die Business-Relevanz des A/B-Tests gemessen werden. Umsatznähere Kennzahlen wie etwa die Conversion-Rate oder der durchschnittliche Warenkorbwert werden höher bewertet als beispielsweise die Klickrate eines Banners.

Die Leitfrage lautet: Wie hart ist die Währung, in der der A/B-Test gemessen wird?

²¹ Adhiya, Anuj: The Practical Advantage of the ICE Score As a Test Prioritization Framework. Growth Hackers. 14.11.2017. <https://blog.growthhackers.com/the-practical-advantage-of-the-ice-score-as-a-test-prioritization-framework-cdd5f0808d64>, Zugriff am 11.02.2021.

²² Goward, Chris. You Should Test That. Indianapolis: John Wiley & Sons, 2013.

Durch die Einbeziehung in das SCORE-Framework wird der Anwender ermutigt, sich bereits frühzeitig Gedanken zur primären Erfolgskennzahl eines A/B-Tests zu machen. Das ist empfehlenswert, da es sich positiv auf die weitere Testplanung auswirkt und Missverständnisse vermieden werden können.²³

»Das Wichtigste beim A/B-Testing ist, dass man das wahre Ziel der Webseite [...] niemals aus den Augen verliert.«²⁴

Die **Category** gibt an, ob ein neues Webseiten-Feature implementiert werden soll oder ob der Test der Content-Optimierung oder der Personalisierung dient. Hierdurch sollen die individuellen Unternehmensziele in der Conversion-Optimierung reflektiert werden. Je nach Branche, Webseitentyp und strategischen Zielen können und sollten die Testkategorien anders gewichtet werden.

Die Leitfrage lautet: Was ist das Ziel des Tests?

Geht es etwa um die Weiterentwicklung eines Preisvergleichsportals, ist die Entwicklung von Features wahrscheinlich das wichtigere Ziel, da die Webseite gleichzeitig das Produkt des Unternehmens ist. Handelt es sich bei der zu optimierenden Webseite um eine Brand-Webseite oder ein Info-Portal, sind die Features häufig limitierter und die Optimierung des Contents spielt eine größere Rolle. Personalisierung könnte zum Beispiel für bereits gut ausgebaute Online-Shops oder Online-Communities ein wichtigeres Ziel sein als die Entwicklung neuer Features.

Im **Outlook** versucht man, vorab realistisch den Effekt des Tests einzuschätzen. Um hier möglichst objektiv zu sein, sollten mehrere Personen beteiligt sein.

Die Leitfrage lautet: Wie groß ist der erwartete Effekt auf die definierte Ziel-Kennzahl?

Relevance ist ein Kriterium, um auch ungeplante oder zeitkritische Situationen mit einbeziehen zu können. Steht ein A/B-Test beispielsweise mit einer zeitlich fest geplanten Marketingaktion (beispielsweise Black Friday oder das Weihnachtsgeschäft) in Verbindung, hat Relevance die Aufgabe, diese Dringlichkeit zu berücksichtigen.

Die Leitfrage lautet: Ist der Test abhängig von außerplanmäßigen Kriterien?

Es sollte unbedingt vermieden werden, die Relevanz unter gewöhnlichen Umständen anders als »normal« zu bewerten. Vor allem darf das Kriterium nicht dazu gebraucht werden, um den Priorisierungsprozess zu umgehen und einzelne Tests aus persönlichen Motiven höher einzustufen.

²³ Siroker, Dan et al. A/B testing: The most powerful way to turn clicks into customers. Indianapolis: John Wiley & Sons, 2013.

²⁴ Lennarz, Hendrik. Growth Hacking mit Strategie: Wie erfolgreiche Startups und Unternehmen mit Growth Hacking ihr Wachstum beschleunigen. Berlin: Springer, 2017. S. 75.

Effort spiegelt den Aufwand wider, den es benötigt, den A/B-Test zu realisieren. Manche Testideen sind hochinteressant, erfordern aber komplexe Programmierlogik.

Die Leitfrage lautet: Wie zeitaufwendig ist es, den Test zu launchen?

Bei der Einschätzung des Aufwandes sollte immer abteilungsübergreifend kalkuliert werden, um ein realistisches Bild der benötigten Zeit abzugeben. Hier punkten Tests, die direkt im A/B-Testing-Tool per Drag & Drop angelegt werden können. Über visuelle Editoren ist es häufig möglich, einfache Tests auch ohne Programmierkenntnisse anzulegen. Beispiele hierfür sind A/B-Tests mit Headlines, Farben von Buttons oder die Reihenfolge von Elementen auf einer Webseite. Andere A/B-Tests sind technisch aufwendiger und erfordern die Arbeit von Webentwicklern.

Hinter jedem Kriterium des SCORE-Frameworks stehen vordefinierte Antwortoptionen, die jeweils über eine Punktzahl verfügen:

| | |
|-----------------------|---|
| Success metric | <input type="checkbox"/> Verweildauer <input type="checkbox"/> Absprung-/Klickrate <input type="checkbox"/> Exits, Signups <input type="checkbox"/> AddToCart, Conversion Rate <input type="checkbox"/> Sales, Profitabilität |
| Category | <input type="checkbox"/> Content <input type="checkbox"/> Personalisierung <input type="checkbox"/> Feature-Weiterentwicklung <input type="checkbox"/> Neues Feature |
| Outlook | <input type="checkbox"/> < 2% Steigerung <input type="checkbox"/> 2-3% Steigerung <input type="checkbox"/> 3-4% Steigerung <input type="checkbox"/> > 5% Steigerung |
| Relevance | <input type="checkbox"/> normal <input type="checkbox"/> Livegang/Aktion zeitnah <input type="checkbox"/> Livegang/Aktion steht unmittelbar bevor |
| Effort | <input type="checkbox"/> > 2,5 Tage <input type="checkbox"/> 2,0 Tage <input type="checkbox"/> 1,5 Tage <input type="checkbox"/> 1,0 Tage <input type="checkbox"/> < 1,0 Tage |

Abbildung 8: Antwortoptionen für die fünf Kategorien des SCORE-Frameworks (eigene Abbildung)

Aus der Standardisierung der Antwortoptionen ergeben sich Vorteile in der operativen Nutzung des Frameworks. Somit werden die schnelle Vergabe innerhalb von Formularfeldern und eine automatische Vergabe von Punkten im Hintergrund ermöglicht. Es hat sich gezeigt, dass es zielführend ist, die genaue Punktbewertung an jedes Unternehmen anzupassen, damit das Framework die individuellen Unternehmensziele bestmöglich reflektiert. Auch die Antwortoptionen können je nach Organisation, Branche und Art der Online-Plattform angepasst werden.

Eine Excel-Vorlage zur Anwendung des SCORE-Frameworks und zur Errechnung der Punktwerte kann im Internet heruntergeladen werden.²⁵

| Testidee | Success metric | S | Category | C | Outlook | O | Relevance | R | Effort | E | Score |
|--------------------------------|-----------------|----|----------|---|-------------|----|-----------|---|-----------|----|-------|
| Vergößerung der Produktbilder | Conversion Rate | 12 | Feature | 8 | 4-5% Uplift | 14 | normal | 1 | 1,5 Tage | 7 | 42 |
| Trust-Logo in Header einbinden | Absprungrate | 8 | Content | 6 | 2-3% Uplift | 7 | normal | 1 | < 1,0 Tag | 11 | 33 |
| CTA-Buttons umfärben | Conversion Rate | 12 | Content | 6 | 3-4% Uplift | 12 | normal | 1 | 1,0 Tag | 9 | 40 |

Abbildung 9: Beispielhafte Anwendung des SCORE-Frameworks (eigene Abbildung)

Die obenstehende Grafik zeigt die Punktevergabe nach dem SCORE-Framework anhand von drei Beispielen. Die grau hinterlegten Spalten zeigen die Punktwerte der einzelnen Antwortoptionen. Der A/B-Test »Vergrößerung der Produktbilder« hat mit 42 Punkten die höchste Priorität nach SCORE-Wert und sollte daher im nächsten Sprint berücksichtigt werden.

4.2.4 Fazit

Wie wir gesehen haben, kann A/B-Testing einen wichtigen Teil zum Erfolg von Online-Plattformen und Software beitragen. Durch das systematische Testen und Optimieren werden Anwendungen durch Messung der User-Interaktionen zielführend verbessert. Somit steht A/B-Testing in unmittelbarem Zusammenhang zur Data-driven Organisation und sollte hier einen festen Stellenwert haben. Insbesondere deshalb, da sich hierdurch der Wertbeitrag einzelner Optimierungsmaßnahmen – wie zum Beispiel eines neuen Webseiten-Features – sehr genau bemessen lassen.

Im Beitrag wurde ein Prozess zur Integration des Themas A/B-Testing innerhalb eines agil arbeitenden Teams herausgearbeitet. Dieser folgt dem Anspruch, möglichst faktenbasiert und zahlengetrieben zu sein, um dem Anspruch der Data-driven Organisation gerecht zu werden. Der dargelegte Prozess bindet die typischen Projektrollen eines Scrum-Teams ein und legt Wert auf eine zielführende Aufgabenverteilung. Im Sinne der Agilität ist es so zum Beispiel allen Kollegen und Kolleginnen möglich, Testideen beizusteuern. Im nächsten Schritt ist es jedoch am Digital Analyst oder am Conversion-Rate-Optimierer zu prüfen, ob es überhaupt ausreichend hohe Besucherzahlen für die spezifische Idee gibt.

Die Erfahrung zeigt, dass die Priorisierung der Testideen häufig intuitiv oder dispositiv erfolgt. Es ist auch zu beobachten, dass Entscheidungen hierüber oft ohne faktische Basis von Einzelpersonen getroffen werden. Das hier vorgestellte SCORE-Framework kann einen wichtigen Beitrag hin zur datengetriebenen Entscheidungsfindung leisten. Die fünf Kriterien des Frameworks stützen

²⁵ Die Datei-Vorlage steht hier kostenfrei zur Verfügung: www.digitalsight.de/score-framework, Zugriff am 11.02.2021.

sich auf Web-Analytics-Daten, ziehen aber unter anderem auch den erwarteten Impact und den Umsetzungsaufwand mit in Betracht. Dadurch grenzt sich das SCORE-Framework durch die höhere Objektivität von etablierteren Methoden wie dem ICE- oder dem PIE-Framework ab. Anders als der beschriebene agile Prozess lässt sich das SCORE-Framework auch im klassischen Projektmanagement zur Priorisierung nutzen.

Sowohl der agile Prozess als auch das SCORE-Framework stellen konkret nutzbare Werkzeuge dar, um A/B-Testing in der eigenen Organisation zu implementieren oder bisherige Abläufe datengetriebener zu gestalten.

4.3 Mission Possible – Digitale Transformation kann gelingen!

Prof. Tim Bruysten

Seit 1997 habe ich hunderte Unternehmen in zahllosen Projekten auf ihrer Reise durch Change und Transformation begleitet. Konzerne, Mittelständler und KMUs. Familienunternehmen und Aktiengesellschaften. In globalen und lokalen Projekten. Digitale Transformationen haben einen guten Anteil daran gehabt.

Eine Frage drängt sich dabei stets auf: **Wie gelingt die digitale Transformation auf eine Weise, die wirklich zum Unternehmen passt und ein unmittelbarer Hebel für die Ziele und Stärken des Unternehmens ist?** Und daran anschließend: Was ist zu tun, damit die digitale Transformation sich für Kunden, Mitarbeiter, Management und Partner gut und richtig anfühlt?

Wie wäre es, die digitale Transformation auf eine Weise zu gestalten, die zu Kultur und Geschichte des Unternehmens passt? Sodass trotz Hindernissen und Herausforderungen das große Ganze nicht aus den Augen verloren wird?

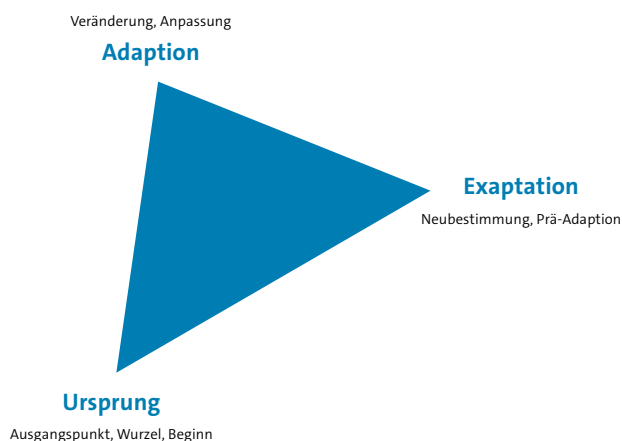


Abbildung 10: Spannungsfeld zwischen Ursprung, Adaption und Exaptation

Wie wäre es, wenn wir Klarheit darüber haben, welche Aspekte unserer Kultur und unseres Know-hows wir verändern müssen (Adaption), für welche Aspekte wir eine neue Funktion finden (Exaptation) und welche Aspekte wir beibehalten können – oder sogar müssen?

Geht das überhaupt? Das geht! Darum geht es in diesem Beitrag.

4.3.1 Transformation: Ein Nullsummenspiel mit positiven Nebenwirkungen?

Wozu geht ein Unternehmen durch die digitale Transformation? Durch diesen durchaus anspruchsvollen, teuren, langwierigen und niemals endenden Prozess? Typische Motivationen für die digitale Transformation sind die folgenden:

- mehr Flexibilität
- zeitliche und räumliche Unabhängigkeit
- Kollaboration, Kooperation und Ko-Kreation vertiefen
- Innovationen in Produkten, Services und Prozessen
- Automatisierung
- Effizienz- und Effektivitätssteigerung
- Kundennähe vergrößern
- Recruiting, Wettbewerb um neue Talente
- globale Netzwerke in den Alltag integrieren
- New Work, Agilität, Kulturwandel
- mit der Zeit gehen
- aktuell: Homeoffice, dezentrales Arbeiten, Video-Konferenzen
- und viele mehr

All diese Gründe sind gute Gründe. Und sie gelten für jedes Unternehmen gleichermaßen. So sind diese Gründe im Wettbewerb um gute Ideen, die besten Mitarbeiter und loyale Kunden in der Regel ein Nullsummenspiel.

Auf der einen Seite gibt es keine Wahl. Spielt man das Nullsummenspiel nicht mit, entstehen von Tag zu Tag höhere Opportunitätskosten, die irgendwann existenzbedrohend werden. Auf der anderen Seite: Schwimmt man mit dem Strom und spielt mit, entsteht im Vergleich zum ähnlich handelnden Wettbewerb kein Vorteil. Trotzdem können die positiven Effekte aller obigen Maßnahmen und Ziele der digitalen Transformation natürlich im Unternehmen selbst durchaus erheblich sein.

4.3.2 Jenseits des Nullsummenspiels

Jenseits des Nullsummenspiels beginnt Digitalisierung einen wirklichen Impact zu haben. Doch jenseits des Nullsummenspiels gibt es – definitionsgemäß – kein »Wir machen es, wie die anderen es vor uns gemacht haben«. Jenseits des Nullsummenspiels liegt das Land der wahren Innovation und der wahrhaftigen Transformation. In diesem Land gehört zu den entscheidenden

Erfolgsfaktoren eine ganz wesentliche Frage: Wie kann ein Unternehmen sein Bestes investieren, um einen tatsächlichen Impact mit der digitalen Transformation zu generieren?

Die entscheidende Frage ist: Wofür steht ein Unternehmen eigentlich wirklich? Und wie muss Digitalisierung ausgestaltet werden, um diesen Kern des Unternehmens zu stärken – und nicht zu verwässern?

In manchen Unternehmen wird »wofür wir wirklich stehen« die DNA des Unternehmens genannt, in anderen ist es der »Spirit«. Bei einem größeren Kunden aus der Finanzbranche spricht man von der gemeinsamen Seele. Von einem USP zu sprechen, ist nicht falsch, aber zu wenig. Denn hier geht es um die Gründe, warum und wie ein Unternehmen sich mit einem bestimmten USP nachhaltig vom Wettbewerb unterscheiden kann.

Wir wollen also tiefer graben.

Sicher ist: **Jedes Unternehmen hat in seinem Fundament einen einzigartigen Kern.** Und genauso sicher ist, dass die meisten Unternehmen diesen Kern unter den Herausforderungen des Alltags vergraben haben. Doch genau in diesem einzigartigen Kern finden wir die entscheidenden Erfolgsfaktoren, um Transformationsprojekte gut gelingen zu lassen. Denn jenseits des Nullsummenspiels beginnen wir, einen bedeutsamen Unterschied zu schaffen: unseren wahren Wettbewerbsvorteil.

Schneller, höher, weiter kann jeder, der mit entsprechendem Budget in den Markt kommt. Folglich möchten wir Unterschiede, Produkteigenschaften, Methoden und Services finden, die die Konkurrenz mit Geld zwar kopieren könnte, für die die Konkurrenz aber nicht glaubwürdig stehen kann. **Jenseits des Nullsummenspiels beginnt das Spiel um Glaubwürdigkeit und Vertrauen.**

4.3.3 Glaubwürdigkeit und Vertrauen herstellen

Digitale Transformation ist einer der größten Transformationsprozesse, durch den ein Unternehmen gehen kann. Digitale Transformation wird alles in einem Unternehmen verändern: Prozesse, Produkte, Services, Methoden, den Marktzugang, das Wissen über Kunden, Anforderungen ans Recruiting, Inhalte des People- & Leadership-Developments und vieles mehr. Digitale Transformation, auch wenn sie mit einem kleinen Projekt beginnt, macht vor keinem Winkel des Unternehmens halt.

Wichtig ist, sichtbar wahrzunehmen, dass die digitale Transformation keine rein quantitative Veränderung ist. Es wird nicht nur »eine neue Software« eingeführt. Es werden nicht nur »Prozesse effektiver« gestaltet oder mehr »Informationen über Kundinnen und Kunden« gesammelt. Digitale Transformation ändert die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten. Sie ändert das Verständnis, das jeder Einzelne von seiner Rolle hat. Sie verändert die Erwartungen, die wir an uns und unsere Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte haben. Sie verändert die Durchlässigkeit des Unternehmens für Informationen. **Und damit ändert sie auch das grundlegende Sicherheitsgefühl eines jeden Einzelnen und der Organisation als Ganzes.**

Mit der digitalen Transformation gehen Szenarien, Visionen und Utopien einher. Künstliche Intelligenz, Automatisierung, IoT, Big Data und Blockchain oszillieren zwischen Schreckgespenst und Hoffnung: »Artificial intelligence will in time bring extraordinary benefits to medical science, clean-energy provision, environmental issues, and many other areas. But precisely because AI makes judgments regarding an evolving, as-yet-undetermined future, uncertainty and ambiguity are inherent in its results.«²⁶

Wird sich die Arbeit der Menschen vereinfachen? Werden sie mehr Spaß an der Arbeit haben? Wird sich die Work-Life-Balance verbessern? Gibt es mehr Homeoffice? Endlich Tablets für jeden? Oder werden viele Mitarbeiter einfach nur überflüssig?

Dies sind existenzielle Fragen. Wenn diese im Unklaren bleiben, sind sie ständige Bleigewichte, die an jeder Ecke das Projekt verlangsamen. Wir wollen jedoch ein sicheres Fundament für die Transformation, auf dem agil und dynamisch gestaltet werden kann.

4.3.4 Das Fundament der Transformation

Wenn sich potenziell »alles« verändert, was ist dann das, was mit Sicherheit bleibt? Was ist der stabile Kern einer Organisation? Was ist der rote Faden? Die Basis der Unternehmenskultur? Was ist das Fundament, auf dem wir mit sicherem Stand die Transformation stemmen können?

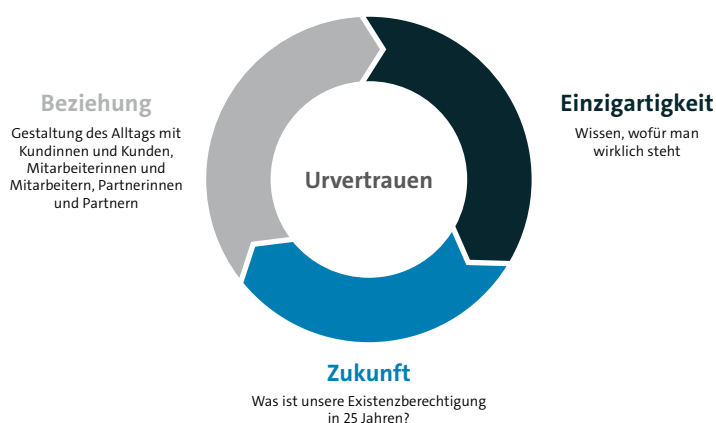


Abbildung 11: Unternehmerisches Urvertrauen bildet das Fundament

Ein berühmtes Zitat von Warren Buffett bringt dies gut auf den Punkt: »Trust is like the air we breathe – when it's present, nobody really notices; when it's absent, everybody notices.«

²⁶ siehe: Kissinger, Henry A. »How the Enlightenment Ends«, The Atlantic (Juni 2018) <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2018/06/henry-kissinger-ai-could-mean-the-end-of-human-history/559124/>, Zugriff am 11.02.2021.

Dieses Fundament nenne ich das unternehmerische Urvertrauen: Basierend auf einem gemeinsamen Verständnis, wofür man steht, entsteht belastbares Vertrauen in eine gemeinsame und erfolgreiche Zukunft. So können langfristige und loyale Beziehungen wachsen.

Wie eingangs erwähnt: Jedes Unternehmen – jede Organisation – hat einen einzigartigen Kern. In der Regel jedoch gut verborgen. Verborgenen hinter dem oben erwähnten Nullsummenspiel. Verborgenen unter einer Schicht aus Alltag, Politik, Erwartungen, Befindlichkeiten und Projektdetails.

Die gute Nachricht: Dieser Kern ist da und kann aufgedeckt werden.²⁷ Er lässt sich in einfachen und kraftvollen Worten ausdrücken und auf den Punkt bringen. Digitale Transformation mit wirklichem Impact beginnt immer aus diesem Kern heraus. Dies bedeutet:

1. Das **Wozu** des Unternehmens ist der Ausgangspunkt der digitalen Transformation: **Beantworten Sie mit einfachen und klaren Aussagen die Frage, wie die digitale Transformation Ihr unternehmerisches Wozu stärkt.**
2. Das **ureigene natürliche Know-how** des Unternehmens und den Charakter seiner Erfahrungswelten als roter Faden in der Planung und der Vorgehensweise. Holen Sie sich, wenn notwendig, externen Rat und Expertise für die digitale Transformation, aber **aktivieren Sie die Stärken Ihrer Einzigartigkeit als Leitplanken des Projektes.**
3. Den **Impact der Digitalisierung** im Zentrum des Added Value des Unternehmens beginnen lassen. Bauen Sie die Vision und Mission des Transformationsprojektes darauf auf. **Formulieren Sie alle Projektziele so, dass sichtbar und messbar ist, wie diese auf Ihren Added Value einzahlen.**

So entsteht ein intrinsischer Purpose. Ein intrinsischer Purpose ist einer, dem man sich anschließen möchte, der einen tatsächlichen Unterschied zur Konkurrenz definiert und der Gemeinsamkeiten mit der Belegschaft, Geschäftspartnern und Kundinnen und Kunden umfasst. Ein solcher Purpose bringt Klarheit, gestaltet die Beziehungen des Unternehmens im Alltag und erlaubt mit den großen und kleinen Entscheidungen auf das große Transformationsprojekt einzuzahlen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden Ihnen diese Klarheit mit Motivation, Engagement und Ownership danken. Für die Kundschaft wird sich der Weg durch die digitale Transformation natürlich und als passende, positive Entwicklung anfühlen.

Je konkreter dieses Urvertrauen ist, desto besser gelingt die digitale Transformation. Es sollte als unmittelbares Werkzeug für Entscheidungen im Alltag und zur Steuerung von Projekten dienen.

Glaubwürdigkeit und Vertrauen basieren nicht darauf, dass ein Unternehmen »irgendetwas macht« und »einfach nur vorankommt«. Vielmehr ist wichtig, dass der individuelle Charakter

²⁷ siehe: Mathieu, Patrick. L'Imaginaire du luxe. Paris: Editions Imago, 2015.

des Unternehmens, sein Handeln und seine Ziele übereinstimmen. Dieser Charakter muss Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kundinnen und Kunden sowie Geschäftspartnern bekannt und verständlich sein. Das ist das Fundament für eine Dynamik zur Gestaltung der Zukunft.

4.3.5 Fleisch am Knochen der Transformation

Auf diesem Fundament kann eine starke, agile, sogar »antifragile«²⁸ Projektorganisation entstehen. Dies gelingt umso besser, je mehr das Transformationsprojekt zum Charakter des Unternehmens passt und sich vom Charakter des Wettbewerbs unterscheiden lässt. Etwas, was Sie **nicht** von Ihrem Wettbewerb unterscheidet, ist der Wunsch, Umsatz und Gewinn zu steigern. Natürlich sind dies ehrenwerte und wesentliche Ziele unternehmerischen Handelns. Diese Ziele eignen sich nur nicht dazu, einen Unterschied zu machen.

Der Unterschied entsteht in etwas, das wir **Epic Meaning & Calling** nennen. Ein wirkliches Ziel: Epische Bedeutung und Berufung ist das Bedürfnis, ein Teil von etwas zu sein, das größer ist als man selbst. Wenn diese Motivation aktiviert wird, werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Kundinnen und Kunden zu Heldinnen und Helden der Unternehmensgeschichte.²⁹ Dies ist der intrinsische Purpose in der Praxis.

Epic Meaning & Calling ist die verbindende Idee hinter den konkreten Projekten und Alleinstellungsmerkmalen. Die Mission einer Reinigungskraft bei der NASA ist viel mehr, als die Böden zu reinigen. Die epische Dimension ist, einen Beitrag zu leisten, dass Menschen zum Mond fliegen können. »Mr President, I'm helping put a man on the moon«³⁰, antwortete ein Hausmeister John F. Kennedy, als dieser die gerade entstehende NASA inspizierte.

Eine Voraussetzung ist, dass Epic Meaning & Calling nicht nur Mittel zum Zweck ist. Epic Meaning & Calling werden dann glaubwürdig und belastbar, wenn sie sich nachvollziehbar aus der Einzigartigkeit des Unternehmens ergeben und Vertrauensfaktoren sein.

Digitale Transformationen sind solche Moonshots. Fragen Sie sich also:

- Haben Sie klar definiert, was die Erfolgsbedingungen für die digitale Transformation sind?
- Sind die Erfolgsbedingungen mit dem natürlichen Know-how Ihres Unternehmens erreichbar?
- Stärken diese Erfolgsbedingungen die ursprüngliche Herausforderung, wegen derer Ihr Unternehmen existiert?
- Ist diese ursprüngliche Herausforderung verständlich formuliert und wissen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon?

²⁸ siehe auch: Taleb, Nassim Nicholas. Antifragilität: Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen. München: Albrecht Knaus Verlag, 2013.

²⁹ siehe auch: Chou, Yu-kai. Actionable Gamification: Beyond Points, Badges, and Leaderboards. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2015.

³⁰ King, Jude. »How Great Leaders Communicate Big Vision So That Others Want To Join In. Four lessons on inspiring leadership from John F. Kennedy.« Medium (29.11.2019), <https://medium.com/@Jude.M/how-great-leaders-communicate-big-vision-so-that-others-want-to-join-in-d3296e7ca37e>, Zugriff am 11.02.2021.

Dann kann Epic Meaning & Calling entstehen. Ein wichtiger Schritt der Umsetzung ist Schubladendenken.

4.3.6 Schubladendenken als Erfolgsbedingung

Zur Orientierung gehört nicht nur der Blick nach innen, auf unseren einzigartigen Kern, sondern auch nach außen: Was macht eigentlich der Markt, wie verhält sich die Konkurrenz?

Hier bedarf es einer hilfreichen Struktur und Bewertung: eines Modells des Marktes. Was haben wir gemeinsam mit unseren Wettbewerbern und was nicht? Was zeichnet uns besonders aus? Was zeichnet unsere Wettbewerber besonders aus? Einfach formuliert: **Wen können wir in welche Schublade stecken, und was bedeuten diese Schubladen?**

Diese Strukturierung des Marktes findet statt, indem wir die Kommunikationen über den Markt sauber strukturieren. Damit wird die Wettbewerbssituation im Markt leichter verständlich. Komplexe Systeme, wie Märkte, bedürfen der Einordnung der Konkurrenz und ihrer kommunikativen Codes. Sie sind eine wirkmächtige und praktikable Möglichkeit, Chancen und Risiken des Marktes einschätzen zu können. Auch Lücken im Konkurrenzfeld werden auf diese Weise sichtbar, die ein potenzieller Neueinsteiger im Markt leicht nutzen kann, Marktanteile zu gewinnen.³¹

Für diesen Zweck arbeiten wir mit dem sozio-kulturellen Modell des Pariser Forschers Patrick Mathieu.³² Dieses Modell untersucht die sprachliche Semantik von Unternehmen, um eine Differenzierung zu schaffen, und hat den Vorteil, damit ein in sich vollständiges Modell zu sein. Wir beantworten damit folgende strategische und praktische Fragen:

- Welche Charakteristik in der **internen Kultur und Organisation** hat ein Unternehmen (Matrix, Imperium, ein überlegenes gemeinsames Prinzip, Netzwerk, Sportclub, verschworene Gemeinschaft)?
- Welches **Modell der Kundenbeziehung** pflegt ein Unternehmen (Achtsamkeit, Initiative, VIP, Partnerschaft, Unabhängigkeit oder Empowerment)?
- Welcher **primäre Innovationsansatz** liegt einem Unternehmen am nächsten (Befriedigung tiefer Bedürfnisse, Sorge für ein besseres Leben, Chancenausnutzung, kontinuierliche Verbesserung, Bedürfnis nach Disruption, oder ist es getrieben von einer Vision)?

Welcher Ihrer Wettbewerber passt in welche dieser Schubladen? Und in welche passen Sie und Ihr Unternehmen? Und welche Schubladen sind eventuell leer (werden von keinem aktuellen Marktteilnehmer besetzt) und bieten potenziellen neuen Marktteilnehmern eine Lücke und gute Chancen, sich zu etablieren?

³¹ siehe auch: Luhmann, Niklas. Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 1988.

³² Patrick Mathieu, www.patrickmathieu.net, Zugriff am 11.02.2021.

Wo bleibt denn hier die Technik?

Der berühmte US-amerikanische Architekt Louis Henry Sullivan hat in zwei Aufsätzen im Jahre 1896 geschrieben:

*»Es ist das Gesetz aller organischen und anorganischen, aller physischen und metaphysischen, aller menschlichen und übermenschlichen Dinge, aller echten Manifestationen des Kopfes, des Herzens und der Seele, dass das Leben in seinem Ausdruck erkennbar ist, dass die **Form immer der Funktion folgt.**«*

Für die Form der digitalen Transformation bedeutet dies, dass sie der der Funktion des Unternehmens folgen soll.

Anders als oft angenommen, wollte Sullivan nicht (unbedingt) Minimalismus fördern. Denn Architektur wird von Menschen besiedelt, nicht von Prozessen. Stil und Charakter der Architektur geben uns Auskunft über die Funktion, aber auch die Qualität von Architektur. Dies gilt gleichermaßen für die Architektur von Häusern wie für die Architektur digitaler Lebens- und Arbeitswelten.

Oft finden wir digitale Räume mit dem Charme von Schwimmbadumkleiden vor. Sicherlich zweckmäßig, aber wenig inspirierend und ohne Gespür für Gemeinschaft. Warum geben sich Unternehmen so viel Mühe, den digitalen Sales-Funnel zu perfektionieren, nicht aber zum Beispiel das digitale Onboarding neuer Mitarbeiter?

Typische digitale Schwimmbadumkleiden sind Werkzeuge wie CRM, ERP, PIM, Videokonferenzen, Dokumentenverwaltung, Intranets, Ideen-Management usw. Die Liste ist lang.

Seit über zehn Jahren zeige ich Kunden und Studenten eine Grafik, die zwischen IT-isierung, Digitalisierung und Digitalisierung unterscheidet. Die Grenzen zwischen diesen Begriffen sollen nicht trennscharf sein. Vielmehr ist das Ziel der Grafik, einen bestimmten Punkt darzustellen: IT-isierung startet bei der Technik. Digitalisierung startet beim Menschen. Ein erfolgreiches Projekt braucht beides – auf Augenhöhe und miteinander.

| | IT-isation | Digitalisation |
|-----------------|--|---|
| Realm | Hardware & Software | People & Business |
| Approach | Bottom-Up | Top-Down |
| Target | Maintenance | Experience |
| Topics | Cables, Network, Connectivity, Hard- & Software, Tools, Development, Maintenance | Culture, Strategy, Integration, Skills, Methods, Habits, Behaviour, Knowledge |

Tabelle 2: Der Unterschied zwischen IT-isation und Digitalisation

Der Zweck einer Software ist eben nicht, dass beispielsweise Dokumente auf einem Server gespeichert werden, sondern dass Menschen sich mit einem Thema befassen können, um damit ein definiertes Ziel erreichen. Dazu dienen Netzwerke, Server und Programme als Mittel.

Sobald Netzwerke, Server und Programme vom Mittel zur Funktion werden, wird Digitalisierung zur reinen IT. Sie wird unverständlich und ein Epic Meaning & Calling der digitalen Transformation schwierig.

Für die digitale Transformation bedeutet dies, drei Ebenen zu stärken:

- User-Experience: Wie der Einzelne digitale Werkzeuge nutzt. Accessibility, Usability, Storytelling und User-Experience-Design.
- Team-Experience: Wie Teams digitale Werkzeuge in ihren Alltag integrieren. Hier müssen drei Funktionen durch Software bereitgestellt werden: Kooperation, Kollaboration und Ko-Kreation.
- Corporate-Experience: Wie digitale Werkzeuge zu Kern und Charakteristik eines Unternehmens passen. Klarheit darüber, wofür man wirklich steht und was die Treiber des Unternehmens sind.

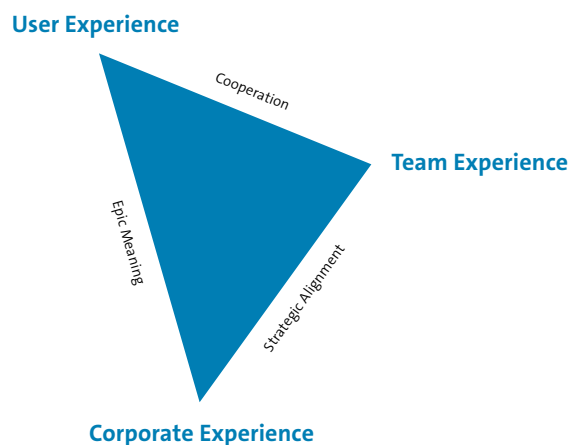


Abbildung 12: Spannungsfeld zwischen User Experience, Corporate Experience und Team Experience

Sind die erste und zweite Ebene im Einklang, entsteht Kooperation. Die Balance zwischen zweiter und dritter Ebene richtet Teams auf die Unternehmensstrategie aus. Die Integration von dritter und erster Ebene schließt den Kreis und ermöglicht, die Sinnhaftigkeit der Arbeit im Alltag zu spüren.

Sind alle drei Ebenen im Einklang, so wird aus einem IT-Werkzeug ein mächtiger, kultureller Hebel. Dieser wird das Unternehmen, seine Belegschaft und Kundschaft wirklich voranzubringen.

4.3.7 Fazit: Und nun?

Über Jahrzehnte haben wir in Unternehmen und auf Konferenzen Disruptionen diskutiert. 2020 hat uns gezeigt, was eine wirkliche Disruption ist: Pandemie, Lockdowns, Home-Office haben oft IT-isierung und manchmal Digitalisierung beschleunigt. Diese Entwicklungen werden lange nachwirken und für unbestimmte Zeit noch einige unknown Unknowns³³ für uns bereithalten. Betroffen sind alle: alle Märkte, alle Unternehmen und alle Menschen.

Auch ohne eine Pandemie stehen wirkliche Disruptionen vor der Tür. Die Veränderung von Märkten durch den Klimawandel oder geopolitische Entwicklungen seien hier beispielhaft genannt. Die Auswirkungen von künstlicher Intelligenz, IoT, Robotisierung und Automatisierung sind ebenfalls bisher nur zu erahnen. Diese und weitere Technologien und Entwicklungen stehen Schlange, um unsere Welt zu beschleunigen und zu verändern.

Unternehmen sowie Unternehmerinnen und Unternehmer, Vorstände, Führungskräfte und Teamleads haben weniger denn je die Wahl, als nach innen und nach außen deutlich zu machen, dass es einen kraftvollen roten Faden gibt.

Das Delta zwischen dem eigenen Potenzial, dem Kern des Unternehmens, und dem eigenen Handeln ist bisher dennoch oft groß. Dieses zu schließen, ist der einfachst-mögliche Quick-Win – mit kraftvoller und nachhaltiger Hebelwirkung.

Ob die Zeiten nun anspruchsvoller und herausfordernder werden oder nicht, die digitale Transformation wird uns noch lange Zeit begleiten. Sie ist der Schlüssel zum Wettbewerb, um Märkte, Kundinnen und Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie ist der Schlüssel, andere Disruptionen zu bewältigen und andere neue Technologien ins Unternehmen zu integrieren.

Wenn Unternehmen dabei nicht vergessen, was sie wirklich ausmacht; wenn sie erkennbar bleiben und Charakter zeigen; wenn auch digitale Produkte sich nach dem Charakter des Unternehmens anfühlen, dann sind die besten Voraussetzungen geschaffen, einer aufregenden Zukunft zu begegnen.

4.4 Die Ambivalenz des Digital Analysten: Zwischen Reporting-Monkey und Trusted Advisor

Simon Pilkowski

Der Weg hin zur Data-driven Organisation fußt auf drei Säulen – Personen, Prozessen und Plattformen. Doch was verbirgt sich hinter dem Begriff Data-driven Organisation, und welche Faktoren tragen dazu bei, Unternehmensprozesse datengetrieben zu unterstützen? Mit dieser

³³ Siehe: Rumsfeld, Donald. News Briefing on February 12, 2002.

Fragestellung befasst sich folgender Beitrag und stellt dabei die Rolle des Digital Analysten im Rahmen der Transformation in den Vordergrund der Betrachtung. Zum erfolgreichen Profil eines Digital Analysten werden abseits von weitläufig etablierten Hard Skills, wie der Umgang mit gängigen Web-Analyse-Tools, SQL oder Python/R, weitere Fähigkeiten benötigt. Dieser Beitrag zeigt zunächst die Ambivalenz des Digital Analysten zwischen Reporting Monkey und Trusted Advisor auf und skizziert im Anschluss den Weg vom Reporting Monkey zum Trusted Advisor.

4.4.1 Data-driven Organisation

Als Data-driven Organisation lassen sich Unternehmen bezeichnen, die entlang ihrer Wertschöpfungskette den größtmöglichen Nutzen aus Daten und den daraus resultierenden Erkenntnissen ziehen können. Ein Beispiel dafür ist das Optimieren von Geschäftsprozessen im Bereich Marketing und Sales mit dem Ziel, Umsätze zu erhöhen oder Kosten zu minimieren. Voraussetzungen dafür sind eine etablierte Datenkultur, ein Grundstock an Datakompetenzen (Data Literacy), transparente Geschäftsprozesse sowie passende technische Lösungen.

Verfolgt man jedoch den Diskurs innerhalb der Digital Analytics Community, lässt sich beobachten, dass ein Großteil der Konversation ihren Fokus auf technische Lösungen legt. Dabei sollte aber nicht vergessen werden, dass Unternehmen, als eine Art lebender Organismus, erst durch unterschiedlichste Interaktionen (Prozesse) ihrer Belegschaft funktionieren. Lösungen wie Marketing-Automatisierung und Künstliche Intelligenz können daher lediglich erfolgsversprechend eingesetzt werden, wenn die bereits beschriebenen Grundvoraussetzungen in Form der Belegschaft und von Prozessen gegeben sind.

4.4.2 Personen

Die Bedeutung der menschlichen Komponente auf dem Weg hin zur Data-driven Organisation wird untermauert durch die Tatsache, dass 70 Prozent aller größer angelegten Transformationsprogramme ihre zu Beginn gesetzten Ziele letzten Endes verfehlen. Als Hauptgründe dafür sind ein ausbleibendes Engagement der Belegschaft, der fehlende Support des Managements, eine schwache Cross-funktionale Kollaboration und ein Mangel an klar definierten Verantwortlichkeiten zu nennen.³⁴ Durch diese vier Fehlerkomponenten wird deutlich, dass eine erfolgreiche Transformation in starker Abhängigkeit zur Ressource Mensch steht.

Zwei wesentliche Bestandteile, um die Belegschaft mit in die angestrebte Transformation einzubeziehen, sind das Verständnis im Umgang mit Daten (Data Literacy) und das Schaffen einer Datenkultur im Unternehmen.

³⁴The 'how' of transformation. McKinsey & Company (09.05.2016), <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-how-of-transformation>, Zugriff am 11.02.2021.

Data Literacy

Ein kompetenter Umgang mit Daten erfordert das Lesen von, Arbeiten mit, Analysieren von und Streiten (im Sinne einer kritischen Reflexion) mit Daten. Es gilt zu verstehen, dass Daten nicht nur als binäre Abfolgen von Nullen und Einsen in abstrakten Datenbanken existieren, sondern Teil des Kapitals eines Unternehmens sein können. Dabei spielt Sprache und Kommunikation eine wesentliche Rolle, denn ohne einen einheitlichen Wortschatz, in Bezug auf Fachtermini, wird erfolgreiche Datenkommunikation nicht möglich sein. Mangelnde Datenkompetenz wird, der jährlichen Chief Data Officer Umfrage von Gartner zufolge, als zweithäufigste Hürde auf dem Weg zum Erfolg genannt.³⁵

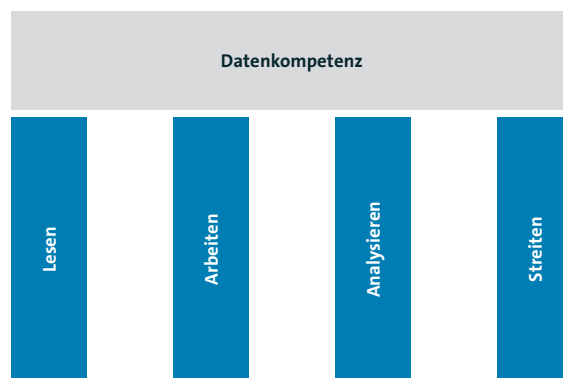


Abbildung 13: Kompetenzsäulen der Data Literacy

Das **Lesen** erhobener Daten und das damit einhergehende Verständnis für Validität und Repräsentationsfähigkeit in Bezug auf die zu betrachtende Problemstellung ermöglicht es, zu verstehen, welche Datenquellen für die jeweilige Fragestellung zur Hand genommen werden können.

Das **Arbeiten** mit Daten umfasst das Sammeln, Verarbeiten und Verwalten ebendieser. Dadurch wird sichergestellt, dass mehrere Datensätze in gut dokumentierter Form, leicht zugänglich für künftige Analysen, Verwendung finden können.

Das **Analysieren** von Daten generiert bei den Nutzerinnen und Nutzern durch Filtern, Segmentieren und Vergleichen unterschiedlicher Aspekte ein tiefergehendes Verständnis des zugrundeliegenden Datensatzes.

Das **Streiten** mit Daten ermöglicht es, diese zielgerichtet zu kommunizieren und ein angestrebtes Narrativ (Storytelling) zu verdeutlichen. Daten sollen als Fakten dem Untermauern von Argumenten dienen.

³⁵ A Data and Analytics Leader's Guide to Data Literacy. Gartner (06.02.2019), <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/a-data-and-analytics-leaders-guide-to-data-literacy>, Zugriff am 11.02.2021.

Einzelne Interpretationen der jeweiligen vier Säulen³⁶ der Datenkompetenz sind selbstverständlich abhängig vom Rollenprofil der Person, die die Daten anwendet. Je nach Funktionsbereich ist ein unterschiedlicher Reifegrad im Umgang mit Daten gefordert, beziehungsweise gewünscht. Aus Organisationsicht sollte es angestrebt werden, ein Basislevel über die gesamte Belegschaft hinweg zu etablieren und, je nach Bedarf der einzelnen Rollenprofile, ein jeweils angepasstes höheres Kompetenzniveau in den Teildisziplinen (Lesen, Arbeiten, Analysieren, Streiten) zu definieren.

Initiativen und Wege hin zur Datenkompetenz auf Organisationsebene können dabei wie folgt aussehen:

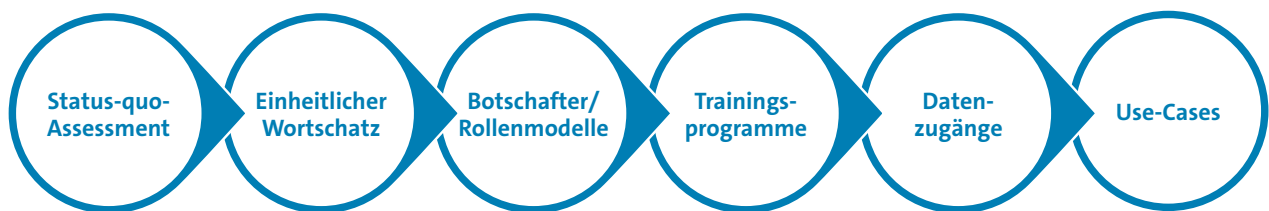


Abbildung 14: Maßnahmenpaket Datenkompetenz auf Organisationsebene

- Zu Beginn einer größer angelegten Initiative zur Steigerung der Datenkompetenz sollte immer eine Einschätzung des Status quo stehen. Auf Basis der generierten Baseline lässt sich retrospektiv beurteilen, welche Erfolge die Initiative gebracht hat.
- Wie bereits erwähnt, gilt es, einen einheitlichen Wortschatz zu etablieren. Dieser dient als Grundstock für die erfolgreiche Datenkommunikation im Unternehmen.
- Mitarbeiter mit einer höheren Datenaffinität (zum Beispiel Digital Analysten) können als Botschafter und Rollenmodelle für neue Initiativen fungieren.
- Mithilfe unterschiedlicher Trainingsprogramme (zum Beispiel Präsenz, online, on the Job) lassen sich einzelne Kompetenzpfade entwickeln.
- Der Zugang zu Daten gilt als Grundvoraussetzung dafür, Kompetenzpfade im Kontext der täglichen Arbeit anzuwenden. Unter der Annahme, dass Daten Wissen generieren, gilt es, dieses Wissen einer breiten Anzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen. Aus diesem Grund sollte Datentransparenz herrschen und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zugang zu den für die Ausübung seiner Funktion benötigten Datensätzen haben.

³⁶ Bhargava, Rahul et al. »Designing Tools and Activities for Data Literacy Learners.« Wed Science: Data Literacy Workshop (01.04.2015), <https://www.media.mit.edu/publications/designing-tools-and-activities-for-data-literacy-learners/>, Zugriff am 11.02.2021.

- Um die eingesetzten Aufwände zum Erfolg zu bringen, gilt es, Use Cases zu generieren und anhand dieser aus einem theoretischen in ein praxisnahes und unternehmerisches Datenverständnis zu kommen.

Datenkultur

Das reine Know-how im Umgang mit Daten und deren Anwendung ist ein wichtiger Baustein auf dem Weg hin zur Transformation in Richtung eines Data-driven Profils, jedoch bedarf es zusätzlich zum Handwerkszeug ebenfalls eines datenfreundlichen und datenaktivierenden Umfelds. Die größte Hürde auf dem Weg zur datengetriebenen Organisation ist nicht, wie vielleicht vermutet, die technologische Komponente, sondern die bestehende Unternehmenskultur.

Datenkultur muss dabei vom oberen Management gelebt werden, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstehen müssen, dass eine Nutzung von Daten regelrecht gefordert wird. Sie sollen dazu ermutigt werden, Entscheidungen auf Basis von Daten und den daraus generierten Erkenntnissen zu treffen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, die richtigen Performance-Indikatoren für die jeweilige Organisation zu wählen. Bei schlecht gewählten Steuerparametern besteht die Gefahr, dass diese zwar erreicht werden, jedoch kaum zum Geschäftserfolg des Unternehmens beitragen können. Als Beispiel ist hierfür die digitale Transformation des Marketings im B2B-Umfeld zu nennen. Der Übergang von klassischen Vertriebskontakten hin zu digitalen Touchpoints ist selbstverständlich ein wichtiger Schritt in Richtung eines neuen und verbesserten Marketings, nur führt die Messung neuer digitaler Touchpoints nicht zwangsläufig zu einem höheren Output. Vielmehr müssen quantitativen Metriken (zum Beispiel Anzahl an digitalen Kontakten) die richtigen qualitativen Metriken (zum Beispiel Kundenzufriedenheit) gegenübergestellt werden.

Kernaspekt einer erfolgreichen Datenkultur ist Vertrauen. Das Management benötigt es in Bezug auf den Umgang seiner Belegschaft mit Daten. Die Belegschaft wiederum benötigt dieses in Bezug auf die zu verwendenden Daten und deren Qualität.

4.4.3 Prozesse

Digital Analytics ist nicht als Tool zu verstehen, sondern als ein Prozess, und eben so muss dieses Fachgebiet im Unternehmen positioniert werden. In Anlehnung an den Bitkom-Regelkreis Digital Analytics & Optimization³⁷ sollte der Digital-Analytics-Prozess in die einzelnen Prozessschritte innerhalb der übergreifenden Geschäftsprozesse der gesamten Marketing- und Sales-Organisation eingebettet sein.

³⁷ Vgl. Digital Analytics & Optimization – digitale Nutzererfahrungen effizient gestalten und optimieren, <https://www.bitkom.org/Digital-Analytics-Optimization>, Zugriff am 11.02.2021.

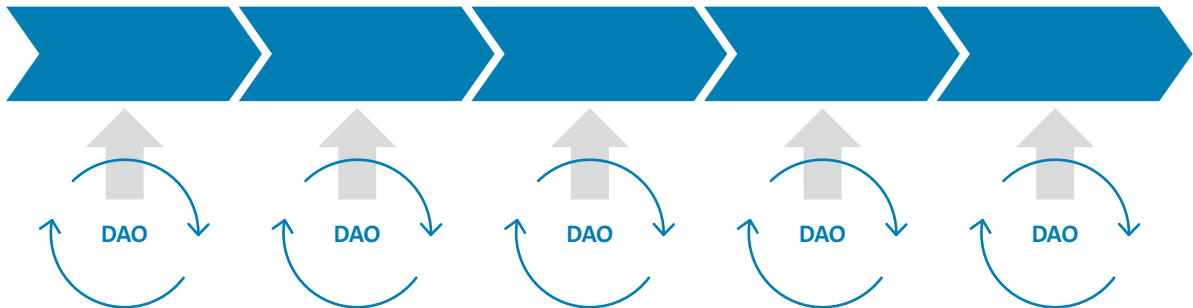


Abbildung 15: DAO-Regelkreis als Teil der einzelnen übergeordneten Geschäftsprozesse

Digital Analytics als Disziplin kann nicht als eigenständiges Element gesehen werden, sondern sollte als cross-funktionales Bindeglied zwischen den einzelnen Bereichen dienen.

4.4.4 Plattformen

Die Rolle der eingesetzten Plattformen zur Unterstützung des DAO-Regelkreises ist sehr individuell und abhängig vom bestehenden Marketing-Tool-Stack des jeweiligen Unternehmens. Da dieser Beitrag seinen Fokus auf die Rolle des Digital Analysten im Rahmen der Transformation legt, sollen lediglich einige wichtige Punkte in Bezug auf die zu wählenden Plattformen benannt werden.

Digital-Analytics-Plattformen sollten:

- sich einfach in bestehende Geschäftsprozesse einbinden lassen,
- unter Berücksichtigung der vorhandenen Datenkompetenzen ausgewählt werden,
- gemeinsam mit einem durchdachten Trainingskonzept ausgerollt werden,
- von Beginn an mit Bezug auf die angestrebte Transformation (Skalierbarkeit) ausgerollt werden.

4.4.5 Die Rolle des Digital Analysten in der Transformation

Um die Rolle von Digital Analysten im Unternehmen besser zu verstehen, gilt es zunächst abzugrenzen, in welchem Teil der Organisation dieser angesiedelt ist. Dabei bestehen weitreichende Unterschiede zwischen einer Ansiedlung in der IT und auf Seiten des Business. Orientiert man sich dabei am DAO-Regelkreis, so kann Schritt für Schritt erläutert werden, welche Kompetenzen innerhalb der einzelnen Prozessschritte des Regelkreises benötigt werden. Dadurch wird aufgezeigt, dass eine Position mit engem Bezug zu den jeweiligen Businesspartnern bestimmte Teile des Regelkreises wesentlich besser abbilden und unterstützen kann. Dieser Umstand kann vor allem durch die Integration von Digital Analysten in die operative Aussteuerung von Geschäftsprozessen rund um die Themen Marketing und Sales erreicht werden. Aus diesem

Grund sieht der Autor eine Integration des Digital Analysten auf Business-Seite als erfolgsversprechender an.

Aufgaben des Digital Analysten im DAO-Regelkreis

In Bezugnahme auf Kompetenzen und Verantwortungsbereiche des Digital Analysten soll lediglich eine Unterscheidung zwischen dem Digital Analysten und den jeweiligen Business-Stakeholdern getroffen werden.

- **Definition** aller relevanten Ziele, KPIs und Messpunkte: Wie im Abschnitt Datenkultur erwähnt, ist die Auswahl passender KPIs zur Performancesteuerung ein wesentlicher Bestandteil auf dem Weg zur Datenkultur. Digital Analysts als Datenexpertinnen und -experten spielen dabei eine wichtige Rolle, da sie ein tiefes Verständnis für die zur Verfügung stehenden Metriken mitbringen und über deren Bedeutung aufklären können. Letzten Endes liegt die Verantwortung zur Zieldefinition und der Wahl der passenden KPIs dennoch beim Business-Stakeholder.
- **Datenerhebung** an den Touchpoints: Die Auswahl des richtigen Tools und der richtigen Messpunkte mit dem Ziel, passende Daten für das Reporting vorher definierter KPIs zu finden, liegt in der Verantwortung des Digital Analysten. In diesem Prozessschritt besteht eine größere funktionale Schnittmenge mit der IT-Organisation.
- **Datenverarbeitung**, Extraktion, Transformation und Laden: Erfasste Daten zu verarbeiten, diese zu extrahieren und in passender Form für ein nachfolgendes Reporting vorzubereiten, liegt ebenfalls im Verantwortungsbereich des Digital Analysten.
- **Datenvisualisierung**, Reporting, Dashboarding: Das Bereitstellen der erhobenen und verarbeiteten Daten in »verdaulicher« Art und Weise ist eine der wesentlichen Aufgaben von Digital Analysten. Wichtig ist hierbei, zu beachten, dass abseits von Best Practises in der Datenvisualisierung (zum Beispiel Einsatz von Farben und Formen) die jeweiligen Stakeholder der wichtigste Faktor für eine erfolgreiche Visualisierung von Erkenntnissen sind. Wenn beispielsweise Mitglieder des Senior-Managements es bevorzugen, Daten in Form einer simplen Kreuztabelle zu konsumieren, wird es schwer sein, eine noch so ausgeklügelte Datenvisualisierung erfolgreich zu positionieren.
- **Analyse & Interpretation**, Verbesserungsvorschläge: Die Analyse und die daraus resultierende Interpretation der Daten erscheint augenscheinlich als die Kernaufgabe des Digital Analysten, da der Begriff Analyse bereits in der Berufsbezeichnung enthalten ist. Dennoch ist wichtig zu beachten, dass eine erfolgreiche Analyse und vor allem Interpretation von Resultaten in enger Abstimmung mit den Business-Stakeholdern geschehen muss, da deren branchenspezifisches Know-how einen beträchtlichen Mehrwert liefern kann. Zudem können Interpretationen durch zusätzliches Fachwissen untermauert oder widerlegt werden. Aus diesem Grund liegen die letztendliche Schlussfolgerung und Interpretation der Daten beim Business-Stakeholder.

- **Implementierung** der Erkenntnisse: Die Königsdisziplin in der Digital Analyse ist die tatsächliche Implementierung von Anpassungen auf Basis der neu gewonnen Erkenntnisse. Der Digital Analyst übernimmt an diesem Punkt eine beratende Rolle und sollte mithilfe einer klaren und zielgerichteten Kommunikation dafür Sorge tragen, die Zielgruppe vom Mehrwert der potenziellen Verbesserungen zu überzeugen. Die Entscheidung, auf Basis vorhandener Erkenntnisse zu handeln, liegt ganz klar beim Business-Stakeholder in seiner Rolle als Product Owner beziehungsweise Verantwortlicher einer Kampagne.

Die nachfolgende RACI-Matrix zeigt Verantwortlichkeiten zwischen Digital Analyst und Business-Stakeholder für die einzelnen Teilschritte des DAO-Regelkreises auf. Da Analysten letzten Endes nicht die Entscheidungsträger sind, wird selbst bei einer Integration auf Business-Seite eine klare Aufteilung der Verantwortlichkeiten zwischen dem Analysten und dessen Business-Stakeholdern benötigt.

| | Digital Analyst | | | | Business Stakeholder | | | |
|-------------------------------------|-----------------|---|---|---|----------------------|---|---|---|
| | R | A | C | I | R | A | C | I |
| Definition | | | | | | | | |
| Datenerhebung | | | | | | | | |
| Datenverarbeitung | | | | | | | | |
| Datenvisualisierung | | | | | | | | |
| Analyse & Interpretation | | | | | | | | |
| Implementierung | | | | | | | | |

Tabelle 3: RACI-Matrix zu Verantwortlichkeiten zwischen Digital Analyst und Business-Stakeholder. R = Responsible, A = Accountable, C = Consulted, I = Informed

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass Verantwortlichkeiten des Digital Analysten im Rahmen des DAO-Regelkreises in Abhängigkeit der Größe des Unternehmens zu bestimmen sind. Abhängig von der Größe der Organisation und des Analytics-Teams ist entweder ein einzelner Digital Analyst für den gesamten Ablauf des Regelkreises oder nur für einzelne Prozessschritte verantwortlich.

Digital Analytics als Disziplin lässt sich vergleichen mit der Rolle des Webmasters in den Anfängen des Internets. Zu Beginn gab es lediglich eine Person, die sich mit allen Belangen einer Webseite befasste und verantwortlich für Infrastruktur, Webtechnologien und Content war. Mit einem zunehmenden Reifegrad des Webs und der daraus resultierenden Professionalisierung entstanden einzelne Teilbereiche, wie zum Beispiel Web-Development, Content, SEO und viele mehr.

Ebenso verhält es sich mit dem Bereich Digital Analytics. In Abhängigkeit des Reifegrades eines Unternehmens wird der DAO-Regelkreis lediglich von einem Digital Analysten betreut und

operativ angesteuert oder durch ein gesamtes Team mit einzelnen Fachexperten, die ihren Fokus auf einzelne Teilschritte des Gesamtprozesses legen.

4.4.6 Herausforderungen des Digital Analysten

Aus der, im vorherigen Abschnitt, erarbeiteten RACI-Matrix ergibt sich eine der Kernherausforderungen in der Rolle des Digital Analysten. Als Schnittstelle zwischen dem Business und klassischen IT-Funktionen muss der Digital Analyst in seiner Funktion als Vermittler zwischen den Geschäftsbereichen in der Lage sein, ohne tatsächliche Weisungsbefugnis zu führen. Da ein Großteil der letztendlichen Nutzung von Daten und Erkenntnissen auf Seiten der Business Stakeholder liegt, ist es zwingend notwendig, den Mehrwert des gesamten DAO-Regelkreises klar zu vermitteln. Ansonsten besteht das Risiko, dass auf Seiten der Stakeholder die Schritte drei bis fünf (Datenerhebung, Datenverarbeitung und Datenvisualisierung) des Regelkreises mit Wohlwollen auf den Digital Analysten abgeschoben werden. Dabei handelt es sich um die Prozessschritte, die die höchste Schnittmenge mit der IT aufweisen.

Durch dieses Setup wird der Digital Analyst zwangsläufig zum Datenverwerter und -lieferanten degradiert. Bei den Schritten eins und sechs (Definition und Implementierung) handelt es sich um die letztlich wichtigsten mit der größten Auswirkung im Regelkreis. Mangelt es an einer klaren Zieldefinition, so wird der Nutzen von Daten kaum möglich sein, da keine Basis zur Erfolgskontrolle existiert. Ebenso ist der gesamte, durch den DAO-Prozess entstandene, Aufwand nichtig, wenn Daten und Erkenntnisse nicht zur Veränderung im Handel führen.

Ohne Implementierung der erworbenen Erkenntnisse zur Verbesserung der Prozesse wird das Datensammeln und -präsentieren zu einer Art »Feel good«-Reporting. Daten werden zur Bekräftigung vordefinierter Denkmuster verwendet, jedoch nicht, um tatsächliche Erkenntnisse und Empfehlungen zu implementieren.

4.4.7 Rollenbilder des Digital Analysten

Aus diesem Dilemma ergeben sich fünf potenzielle »Evolutionsstufen« für das Rollenbild des Digital Analysten: der Analytics Rookie, Reporting Monkey, Smart Reporting Monkey, Advisor und Trusted Advisor. Diese fünf Stufen lassen sich in drei Kompetenzkategorien einteilen: Daten-, Business- und Stakeholder-Kompetenzen.

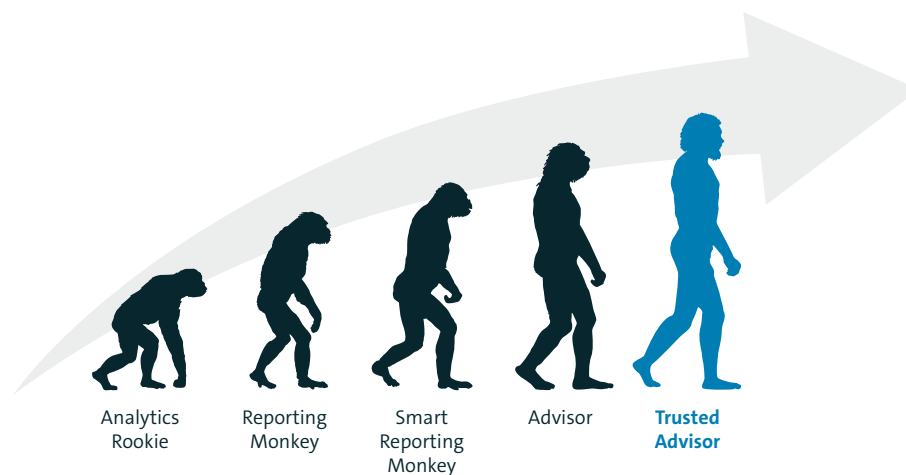


Abbildung 16: Der Weg vom Analytics Rookie zum Trusted Advisor

Analytics Rookie

Zielsetzung des Analytics Rookies ist es, analog zum Rest der Organisation, erste Datenkompetenzen aufzubauen. Dies kann zum Beispiel, unter Anleitung, durch die Betreuung einzelner Subprozessschritte des DAO-Regelkreises erlangt werden. Es gilt vor allem, das eigene Datenkompetenzniveau zu steigern und in den einzelnen Teilen des Regelkreises Erfahrungswerte zu sammeln. Erreicht man ein gewisses Niveau an Fachwissen für die im Unternehmenskontext ausgeübte Tätigkeit, kann der Übergang in die nächste Evolutionsstufe erfolgen.

Reporting Monkey

Der Reporting Monkey scheint innerhalb der Analytics-Community an der Spitze der Gauß'schen Normalverteilung zu stehen und somit die höchste Prävalenz aufzuweisen. In dieser Evolutionsstufe weist der Digital Analyst bereits ein ausreichendes Maß an Datenkompetenzen auf und wird aufgrund dieser von seinen Stakeholdern geschätzt. Der Aufgabenbereich umspannt zum Großteil die Prozessschritte zwei bis vier des DAO-Regelkreises. Die größte Herausforderung liegt in der Tatsache, dass in diesem Stadium sehr viele redundante Anfragen eingehen und die Hauptressourcen des Analysten Daten sind. Stakeholder sehen ihn nicht als Lieferanten neuer Erkenntnisse, sondern als Lieferanten qualitativ hochwertiger Datensätze an. Beim Übergang in die nächste Evolutionsstufe ist es notwendig, sich mit einigen der limitierenden Faktoren für eine erfolgreiche Transformation zum Trusted Advisor zu beschäftigen.

Smart Reporting Monkey

Der Smart Reporting Monkey steht vor denselben Herausforderungen wie der Reporting Monkey, nur wird er sich in diesem Stadium sogenannten kognitiven Verzerrungen bewusst und setzt

sich mit diesen auseinander. Von diesen kognitiven Verzerrungen ist nicht nur der Digital Analyst betroffen und muss verstehen, inwieweit diese seine Analysen beeinflussen können, sondern auch die Stakeholder (Empfänger der Daten) unterliegen ihnen. Unter kognitiven Verzerrungen versteht man individuell konstruierte Formen der Realität, die das rationale Handeln eines jeden Einzelnen beeinflussen. Da es eine Vielzahl an kognitiven Verzerrungen gibt, sollen nur zwei für den Analysten sehr relevante näher beleuchtet werden.

Der **Bestätigungsfehler** führt dazu, dass Informationen, die ein bereits bestehendes Denkmuster unterstützen, von Rezipientinnen und Rezipienten häufiger wahrgenommen und akzeptiert werden. Im Gegenzug dazu stellt diese Tatsache den Digital Analysten vor große Herausforderungen, wenn er versucht, seine Stakeholder von Fakten zu überzeugen, die ihrem vordefinierten Weltbild widersprechen. Dieser Umstand lässt sich bestens mit dem volkstümlichen Ausdruck »Das haben wir schon immer so gemacht« umschreiben. An diesem Punkt muss genau überlegt werden, wie man diesen Bestätigungsfehler vorwegnehmen kann.

Der **Dunning-Kruger-Effekt** vergleicht die Selbsteinschätzung eines Individuums und dessen tatsächliches Kompetenzniveau im Verlauf des Lernprozesses für ein bestimmtes Themengebiet. Dunning und Kruger unterscheiden vier verschiedene Stufen.

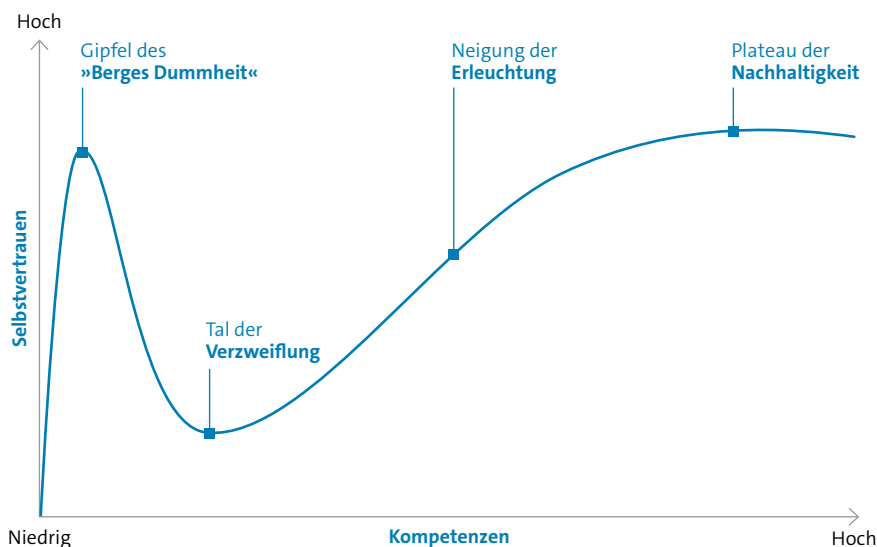


Abbildung 17: Der Dunning-Kruger-Effekt

Zu Beginn der Kompetenzentwicklung ist nach Erlernen erster Basiskompetenzen häufig eine stark verzerrte Selbstwahrnehmung der Fall. Diesen Zustand bezeichnet man als den Gipfel des Berges Dummheit. Das tatsächliche Kompetenzniveau und das selbst wahrgenommene weisen eine große Diskrepanz auf. Zu diesem Zeitpunkt sprechen sich viele Personen Expertise für ein bestimmtes Fachgebiet zu, obwohl noch überwiegend Unwissenheit vorliegt. Diese Stufe stellt

den Digital Analysten insbesondere dann vor große Herausforderungen, wenn er mit Stakeholdern arbeiten muss, die sich auf dieser Entwicklungsstufe befinden.

Die nächste Stufe kann bezeichnet werden als das Tal der Verzweigung. Mit zunehmendem Verständnis für die Materie wird man sich der eigentlichen Komplexität des Themenbereiches bewusst. Auf diesen Zustand folgt die Neigung der Erleuchtung, da zunehmend ein Verständnis für einzelne Teilbereiche des Themenfeldes entsteht und ein Licht am Ende des Kompetenzlertunnels erscheint. Die letzte Stufe wird beschrieben als das Plateau der Nachhaltigkeit. Zu diesem Zeitpunkt liegen das tatsächliche Kompetenzniveau und die Selbstwahrnehmung im Gleichgewicht und ganz nach dem Motto, »Ich weiß was ich nicht weiß« flacht der Anstieg der Selbstwahrnehmung mit zunehmendem Kompetenzniveau ab.

Ein kompetenter und bewusster Umgang mit diesen limitierenden Faktoren ermöglicht es dem Analysten, sich vom Monkey zum Advisor zu entwickeln. Mit dieser Evolutionsstufe wandelt sich die Kommunikation vom Pull (»Wir brauchen Daten«) hin zum Push (»Ich habe Erkenntnisse«).

Advisor

Der Übergang vom reinen Datenpull hin zum Wissenspush ermöglicht es dem Digital Analysten, seine Rolle und Außenwahrnehmung innerhalb der Organisation neu zu definieren. Eine Voraussetzung für diese Veränderung ist das Erlangen zusätzlicher Kompetenzen über das bereits vorhandene Datenkompetenzportfolio hinaus. Es lassen sich dabei zwei wesentliche Merkmale beobachten. Zunächst ein weitreichendes Verständnis für die Geschäftsprozesse und den Markt. Daraus resultiert ein neuer Umgang mit Daten, denn diese werden nicht mehr genutzt, um die Vergangenheit zu reflektieren, sondern ebenfalls, um die Zukunft zu prognostizieren. Dieser Zugewinn an Geschäftsverständnis ermöglicht es zudem, relevante Datensätze von jenen zu unterscheiden, die lediglich als interessant einzustufen sind. Wichtiger Faktor im Hinblick auf Prognosen ist die Auseinandersetzung mit Ungewissheiten. Stakeholder müssen verstehen, dass eine Betrachtung der Zukunft immer auf Wahrscheinlichkeiten basiert und durch unterschiedlichste Faktoren beeinflusst werden kann. Für den Advisor in seiner Rolle als Berater gilt es, diese Ungewissheiten zu verstehen und sie seinen Stakeholdern verständlich zu vermitteln. Ein weiterer Aspekt, der zusätzlich zur Businesskompetenz hinzukommt, ist eine Veränderung in der Art der Kommunikation. Es muss verstanden werden, dass Business-Stakeholder nicht zwangsläufig dieselbe Datenmaturität mitbringen, und aus diesem Grund gilt es, weniger Daten und mehr Wörter zu kommunizieren. Diese Art der Informationsvermittlung ermöglicht es, sich auf die wesentlichen Erkenntnisse zu fokussieren und nicht von der schier an Daten überfordert zu werden. Die final anzustrebende Evolutionsstufe nach dem Advisor ist die des Trusted Advisors.

Trusted Advisor

Unter einem Trusted Advisor versteht man analog zum Reporting Monkey eine erweiterte Ausbaustufe der vorangegangenen Evolutionsstufe. Der Digital Analyst wird vom Business-Advisor zum Trusted Advisor, indem er sich das Vertrauen seiner Stakeholder erarbeitet. Ein wichtiger

Aspekt des Vertrauens ist dabei die Tatsache, dass dieses nicht ohne Weiteres erlangt werden kann. Es muss mit jedem einzelnen Stakeholder erarbeitet und gepflegt werden. In dieser Evolutionsstufe kommt zu den vorangegangenen Kompetenzen, Daten und Business, das Stakeholder-Management als ein wesentlicher Bestandteil hinzu. Die Frage, die dabei im Raum steht, lautet wie folgt: »Welche Beziehung habe ich als Digital Analyst zu meinen Stakeholdern?«

Eine häufig genannte Herausforderung unter Digital Analysten ist die Wertschätzung und deren »Involvement« durch ihre Stakeholder. Schafft man es zum Trusted Advisor, so wandelt sich die Wahrnehmung, und man wird als Digital Analyst nicht mehr als externe Ressource betrachtet, sondern als Teil des inneren Kreises. Der bereits erwähnte Wandel vom Pull zum Push wird durch das erarbeitete Vertrauensverhältnis verstärkt, und es wird aktiv nach der Meinung und Orientierungshilfe des Digital Analysten gefragt.

Beim Trusted Advisor handelt es sich um die höchste Ausbaustufe des Profils eines Digital Analysten, da sich Datenkompetenzen, Business-Kompetenzen und Stakeholder-Kompetenzen in einer Person vereinen. Selbstverständlich gilt es zum Erhalt dieses Stadiums, alle drei Kompetenzfelder kontinuierlich weiterzuentwickeln und, in Abhängigkeit der jeweiligen Rolle, den einzelnen Kompetenzfeldern unterschiedliche Prioritäten zuzuweisen.

4.4.8 Wege vom Reporting Monkey zum Trusted Advisor

Ein großes Bedürfnis eines jeden Digital Analysten ist die Wertschätzung der durch den DAO-Regelkreis hinweg gesammelten, verarbeiteten und präsentierten Daten. Dadurch erfährt der Analyst als Verantwortlicher dieser Daten ebendiese Wertschätzung für sich selbst. Mit einer höheren Akzeptanz für Daten und den daraus resultierenden Erkenntnissen erhöht sich auch die Wahrscheinlichkeit, dass tatsächlich auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse gehandelt wird. Die Implementierung von Handlungsempfehlungen ist als das ultimative Ziel einer jeden einzelnen Iteration des DAO-Regelkreises zu verstehen.

Das Dilemma des Reporting Monkeys liegt in der Tatsache begründet, dass ihm eine geringe Wertschöpfung zu Teil wird, da sein Endprodukt und der damit einhergehende USP im Arbeiten mit Daten liegt. Dem gegenübergestellt ist der Trusted Advisor mit einer hohen wahrgenommenen Wertschöpfung, da dessen Produkt und USP sich nicht mehr um Daten drehen, sondern um das – aus diesen gewonnene – Wissen.

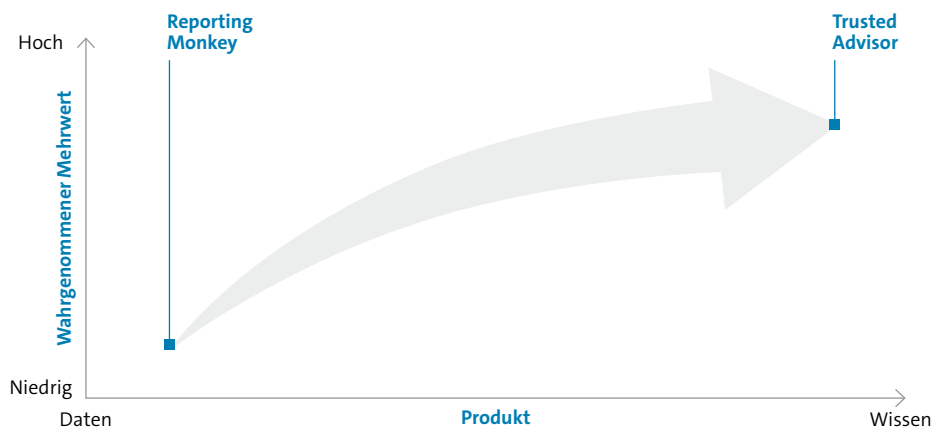


Abbildung 18: Reporting Monkey vs. Trusted Advisor

Doch wie kann der Weg vom Reporting Monkey zum Trusted Advisor aussehen?

Es gilt zu erkennen, dass der Schmerz des Reporting Monkeys eine der Lösungen hin zur Data-driven Organisation sein kann. Der Ausbau der wahrgenommenen Wertschöpfung kann dadurch erreicht werden, dass der Digital Analyst sich als Hauptakteur in der Data-driven Transformation positioniert. Eine der drei Säulen einer erfolgreichen Transformation ist, wie bereits erwähnt, das Personal und, in Bezug auf die Data-driven Transformation, gilt es, als Digital Analyst, Datenkompetenzen und Datenkultur der Organisation positiv zu beeinflussen.

Der Digital Analyst in seiner Rolle als Reporting Monkey bringt für diese Transformation bereits ein richtiges Datenverständnis mit. Er kann sich dadurch als Treiber der Data-Literacy-Initiative einbringen und zusätzlich im Aufbau einer angestrebten Datenkultur zum Rollenmodell werden. In diesem Fall schlägt er zwei Fliegen mit einer Klatsche: Erstens erfährt er durch das Training der Organisation Wertschätzung und einen tieferen Einblick in die Bedürfnisse einzelner Stakeholder. Zweitens erhält er zudem durch das gestiegene Kompetenzlevel der Organisation und den Wegfall von Anforderungen rund um das Reporting (Self-Service) die Zeit, sich mit seiner eigenen Transformation zum Trusted Advisor zu beschäftigen.

Der Begriff »Vertrauen« als USP des ultimativen Digital Analysten lässt sich dabei anhand der Vertrauensgleichung nach Galford et al.³⁸ erarbeiten. Vertrauen ist demnach die Summe aus Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Vertrautheit geteilt durch Selbstorientierung.

38 Galford, M. Robert et al. The Trusted Advisor New York: The Free Press, 2000.

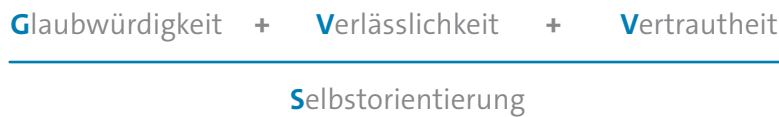


Abbildung 19: Vertrauensgleichung nach Galford et al.

Glaubwürdigkeit: Wie in den fünf Evolutionsstufen des Digital Analysten beschrieben, gehen dem Trusted Advisor bereits der Reporting Monkey und der Advisor voraus. Durch sein Durchlaufen der beiden Rollen sind beim Digital Analysten bereits die wesentlichen Kompetenzen vorhanden, um von seinen Stakeholdern als glaubwürdig wahrgenommen zu werden. Der Umgang und das Management von Daten sowie Business-Know-how, um die gewonnenen Erkenntnisse im richtigen Geschäftskontext zu kommunizieren, sollten gegeben sein, bevor man sich mit der Ebene des Trusted Advisors auseinandersetzen möchte.

Verlässlichkeit: Die Herausforderung mit der Verlässlichkeit liegt in der Tatsache, dass sie von der Außenwahrnehmung abhängig ist und nicht von der tatsächlich erbrachten Verlässlichkeit. Dieser Umstand lässt sich anhand des ETL-Prozesses (Extract, Transform & Load) in der digitalen Analyse erklären. Die Extraktion, die Transformation und das Laden von Daten erfordern einen Großteil der zeitlichen Ressourcen eines Digital Analysten. Jedoch werden die entstandenen Aufwände von Konsumenten der daraus resultierenden Reports/Dashboards nicht gesehen. Dadurch besteht die Gefahr einer Fehleinschätzung der Stakeholder, da wahrgenommene Verlässlichkeit durch langlebige Prozesse geschmälert werden kann. Aus diesem Grund ist eine transparente Kommunikation über Komplexität und Aufwände des DAO-Regelkreises ein wichtiger Faktor, um diese Diskrepanz aus tatsächlicher und wahrgenommener Verlässlichkeit zu verhindern.

Vertrautheit: Als Trusted Advisor gilt es, eine persönliche Beziehung mit seiner Zielgruppe aufzubauen und durch Empathie einzelne Bedürfnisse zu erkennen. Das Prinzip von Le Chatelier (Prinzip des kleinsten Zwangs) besagt, dass ein sich im Gleichgewicht befindendes System unter Zwang so reagiert, dass die Auswirkung des extern einwirkenden Zwangs mit geringstem Energieaufwand minimiert wird. Es wird lediglich der Aufwand investiert, der zwingend nötig ist. Diese Analogie lässt sich auf den Digital Analysten und seine Beziehung zu seinen Stakeholdern übertragen. Die Tatsache, dass eine datengetriebene Handlungsempfehlung vermeintlich einen Mehrwert liefern kann, bedeutet nicht zwangsläufig, dass dies auf der Empfangsseite ebenso gesehen wird. Die Einschätzung der Relevanz eines objektiven Sachverhaltes wird von vielen weiteren Faktoren wie beispielsweise dem Aufwand für den Ausführenden oder anderweitigen Prioritäten beeinflusst. Aus diesem Grund gilt es, eine enge Beziehung mit seinen Stakeholdern aufzubauen, um genau diesen Informationsmangel zu minimieren und Handlungsempfehlungen zu kommunizieren, die auf positive Resonanz stoßen. Selbstverständlich bedeutet es nicht, dass in der Rolle des Digital Analyst proaktive datengestützte Handlungsempfehlungen nicht erwünscht sind. Es erfordert jedoch die richtige Balance zwischen proaktivem Einsatz und einer ignoranten Erkenntnisflut.

Selbstorientierung: Der Aufbau von Vertrauen durch Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Vertrautheit wird letzten Endes nichtig, wenn die Rolle des Advisors dafür genutzt wird, eine Hidden Agenda zu verfolgen. Erkennen Stakeholder, dass Daten gezielt geteilt werden, um ein bestimmtes egoistisches Narrativ zu untermauern, geht der Analyst die Gefahr ein, seinen Status als Trusted Advisor wieder zu verlieren.

4.4.9 Fazit

Das Spannungsfeld des Digital Analysten zwischen Daten- und Wissenslieferant wird von zwei wesentlichen Faktoren gelenkt: Dem Digital Analysten selbst, da ein Durchlaufen der unterschiedlichen Evolutionsstufen von der intrinsischen Motivation des einzelnen Analysten abhängig ist, und von der Maturität der Stakeholder sowie deren Verständnis des potenziellen Mehrwertes erfolgreich durchgeführter Digital Analysen (Zieldefinition bis Implementierung). Als Rollenmodell auf dem Weg hin zur Data-driven Organisation (Data-Literacy und Datenkultur) kann der Digital Analyst selbst eine aktive Rolle zur positiven Veränderung der Stakeholder einnehmen. Dabei soll der Fokus der Konversation weg von Daten und hin zu den daraus gewonnenen Erkenntnissen gelenkt werden. Letzen Endes gilt es, als Digital Analyst nicht datengetrieben, sondern erkenntnisgetrieben zu agieren.

4.5 Kultureller Fundamentbau: Erhalt der Startup-Mentalität in einer Data-driven Organisation

Britta Zensheim

Stellt man die kulturellen Qualitäten eines Startups den strukturellen Möglichkeiten und Potenzialen einer Data-driven Company gegenüber, so klafft augenscheinlich zunächst eine gewaltige Kluft zwischen beiden Konzepten. Trial-and-Error steht datengestützten Entscheidungen gegenüber, freiheitliche Sprunghaftigkeit strategischem Commitment.

Wie also kann ein Strukturwandel vom Startup zur Data-driven Company vollzogen werden, und ist dieser Wandel so binär, wie er sich zunächst darstellt, oder lässt sich das Beste aus beiden Welten vereinen? Welche Voraussetzungen müssen hierfür geschaffen werden, und welche Ziele müssen im Detail erreicht werden?

Üblicherweise stellt sich die Frage nach extensiver, datengetriebener strategischer Planung nicht in einem sehr jungen Startup, sondern ist häufig erst in einer späteren Phase der Unternehmensentwicklung im Fokus. Dies hat zur Folge, dass eine Etablierung innerhalb bestehender Strukturen erfolgen muss und keine organische Entwicklung vorausgesetzt werden kann. Entsprechend wird unter dieser Annahme im Folgenden erörtert, wie eine solche Etablierung möglich ist.

Die Entwicklung eines Unternehmens zu einer Data-driven Organisation »from scratch«, bei gleichzeitigem Erhalt der Werte und Qualitäten, der Hands-on-Mentalität eines dynamischen

Startups, baut auf maßgeblichen Aspekten auf. Diese bedingen einander und bedürfen nicht nur des Commitments der Geschäftsführung, sondern ebenso eines personellen wie kulturellen Strukturwandels:

- Ein grundlegend neues Team muss konzipiert und aufgebaut werden. Hierfür müssen Aufgaben und Rollen definiert werden. Einzelne Aufgabenbereiche entstehen völlig neu, wie zum Beispiel das Datenmanagement. Andere Aufgabenbereiche, welche bis zu diesem Zeitpunkt in anderen Abteilungen verortet waren, werden übergeben. Gleichzeitig ist es maßgeblich, dass neben fachlicher Qualifikation die Unternehmenskultur mitgetragen wird, um eine multiplikative Kommunikation zu schaffen.
- Die Identifikation einzelner Power-Userinnen und -User auf allen Ebenen und deren Schulungen im Bereich Data-Literacy ist neben dem Teamaufbau im Fokus. Der Aufbau von Datenkompetenzen ist hierbei entscheidend, damit die Power-Userinnen und -User zukünftig als unternehmensweite Multiplikatoren auftreten können. Neben dem essenziellen Self-Service-Gedanken als integralem Teil der bestehenden Unternehmenskultur gilt es auch, die Nutzerinnen und Nutzer so weit zu enablen, dass sich selbstständige Data-Discovery etabliert.

Auf diesem Wege soll die pragmatische, individuelle Kultur eines Startups aufrechterhalten und noch gestärkt werden und als Grundgerüst für eine datengestützte, agile und lebendige strategische wie kulturelle Ausrichtung dienen.

4.5.1 Zielbild

Im Vordergrund steht die Notwendigkeit, Wettbewerbsfähigkeit durch datengestützte Prozesse zu erreichen. In den letzten Jahren hat sich gezeigt, dass, ab einer gewissen Größe am Markt, insbesondere jene Unternehmen erfolgreich sind, die ihre Entscheidungen auf Basis von datengestützten Prozessen treffen. Damit ist das Ziel zunächst klar abgesteckt:

Das Fundament für diese Kultur ist die ständige Verfügbarkeit relevanter Daten. Unter dem Gesichtspunkt der geringen Professionalisierung eines Großteils der Anwendenden ist die Strukturierung in einem Datawarehouse einem Data-Lake-Ansatz vorzuziehen. Wichtig ist, eine globale Sicht auf alle Daten zu schaffen und »Wissenssilos« zu vermeiden. Hier liegt auch die erste Herausforderung, finden sich in einem Startup doch häufig einzelne Spezialisten, bei denen eine Vielzahl der Daten zusammenläuft. Damit diese zusätzliche Perspektive jedoch nicht als Übernahme von Verantwortlichkeiten wahrgenommen wird, bedarf es in jedem Fall kulturellen Feingefühls. Kolleginnen und Kollegen sollen professionelle Unterstützung und Beratung erhalten und diese aktiv wahrnehmen und unterstützend in ihre eigenen bisherigen Arbeitsabläufe integrieren. Darüber hinaus werden die Kolleginnen und Kollegen so weit befähigt, um auch selbstständig Erkenntnisse zur Optimierung in ihren Handlungsfeldern abzuleiten.

Zur anschließenden Bereitstellung und Visualisierung der auszuwertenden Daten bedarf es der Auswahl angemessener Softwarelösungen, unter den Gesichtspunkten von Skalierbarkeit, Verfügbarkeit und Bedienbarkeit. Zuvor muss aber die entsprechende Aufbereitung erfolgen:

1. Zunächst müssen die Integration und Aufbereitung der Rohdaten durch Experten erfolgen. Der Aufbau des verantwortlichen Teams sowie die Nutzung vorhandener Ressourcen ist hierfür maßgeblich.
2. Die aggregierten und aufbereiteten Daten müssen bereitgestellt werden, um auch Laien einen Zugang zu ermöglichen, der sie befähigt, im Folgenden als Power-Userinnen und -User aktiviert zu werden.
3. Der Datenschutz muss berücksichtigt und transparent gemacht werden. Neben den vorhandenen Ressourcen kann externe Unterstützung und Beratung hinzugezogen werden.

Sind diese Grundlagen erst einmal geschaffen, können die Awareness und das Know-how um diesen strukturellen Wandel geschaffen, gefördert und fortwährend evaluiert werden. Besondere Bedeutung erfahren hier die potenziellen Power-Userinnen und -User. Einzelne Anwenderinnen und Anwender, die im Umgang mit Daten geschult werden und den Mehrwert nicht nur explizit für sich, sondern mit globaler Weitsicht erkennen, bilden die optimale Grundlage zur unternehmensweiten Multiplikation. Nicht nur aus Datensicht ist dies von immenser Bedeutung, vielmehr noch ist hier der kulturelle Aspekt maßgeblich; die Etablierung eines neuen Teams mit zuvor nicht dagewesener Zuständigkeit und Verantwortung ist kein strategischer Beschluss, der binär etabliert werden kann, sondern muss sich in den lebendigen Organismus eines Startups integrieren und eine symbiotische Verbindung schaffen, soll die eingangs diskutierte Kluft zwischen beiden Konzepten überwunden werden.

Hier offenbart sich auch die eigentliche Herausforderung: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bisher die Hands-on-Mentalität des Startups gelebt und getragen haben, muss die Sorge genommen werden, dass sie in der Agilität ihrer fachlichen Entscheidungen eingeschränkt werden und in Abhängigkeit von anderen Fachabteilungen treten. Im Gegenteil: Wenn Ideen nicht mehr instinktiven Entscheidungen und persönlicher Erfahrung unterworfen sind, müssen die Chancen und Möglichkeiten kommuniziert werden, dass auf der Grundlage von Daten ihr eigentliches Potenzial noch verstärkt werden kann und Entscheidungen zusätzliche Unterstützung erfahren. So müssen sich nicht nur Prozesse, sondern auch das verantwortliche Team in die Unternehmenskultur integrieren, statt, von außen, intransparenten Einfluss auf diese zu nehmen. Flexible und agile Handlungsmöglichkeiten dürfen nicht durch ein starres Gerüst datenfinzierter Prozesse ersetzt werden, sondern sollen idealerweise eine Fusion eingehen, welche die Vorteile beider Welten miteinander in Einklang bringt.

Das übergeordnete Ziel ist also klar, der Weg dorthin definiert durch drei maßgebliche Aspekte, die im Folgenden beispielhaft visualisiert und anschließend im Detail thematisiert werden:

- Business-intelligente Lösungen und Softwarepartner
- Team BI & Analytics
- Multiplikation und Power-Userinnen und -User

| Zeitlicher Rahmen | To-do | Ziel |
|---------------------------|---|---|
| Q I (Erstes Jahr) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auswahl geeigneter Softwarepartner ▪ Integration der Daten in ein Datawarehouse | Fundament für Dateninfrastruktur schaffen |
| Q II | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzeption einer Datenarchitektur ▪ Konzeptionelle Gespräche mit Fachabteilungen ▪ Definitionen von Aufgaben und Rollen im zukünftigen Team / Beginn Recruiting | Spezifische Anforderungen der Fachabteilungen verstehen und Schnittstellen definieren |
| Q III | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzeption und Bereitstellung erster Visualisierungen ▪ Onboarding erster Teammitglieder (2–3) | Erste Dashboards, um exemplarisch den direkten Mehrwert vorzustellen |
| Q IV | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Teambuilding ▪ Datenintegration abschließen | Nach erstem Jahr stehen das Kernteam und die Anbindung aller Datenquellen ans Datawarehouse |
| Q I (Zweites Jahr) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beginn der KPI-Definition | |
| Q II | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Benennung und Schulung von Data-Stewards ▪ Auswahl erster Power-Userinnen und -User | Verantwortlichkeit für eigene Daten soll in den Fachabteilungen übernommen werden |

Tabelle 4: Idealtypischer Zeitplan für den Strukturwandel vom Startup zur Data-driven Company

4.5.2 Business-intelligente Lösungen und Softwarepartner

Die zunächst naheliegendste Hürde ist gleichzeitig auch die vielleicht höchste und konsequenzenreichste: die Auswahl der Tools und Software für die weitere Arbeit. Die Auswahl ist schier endlos, zukünftige Anforderungen sind möglicherweise noch gar nicht absehbar. Zusätzlich muss die Implementierung in bestehende Strukturen erfolgen, ohne den laufenden Betrieb einzuschränken; und sie müssen schlussendlich auch genutzt werden können, nicht nur von einigen wenigen Spezialisten. Der Fokus liegt also insbesondere auf der Skalierbarkeit, Kollaboration und dem essenziellen Self-Service-Gedanken. Gleichzeitig kann ein vergleichsweise kleines, im Aufbau befindliches Team keinen umfassenden Wartungsaufwand betreiben, demnach sollte auch dieser Aspekt bei der Auswahl Berücksichtigung finden.

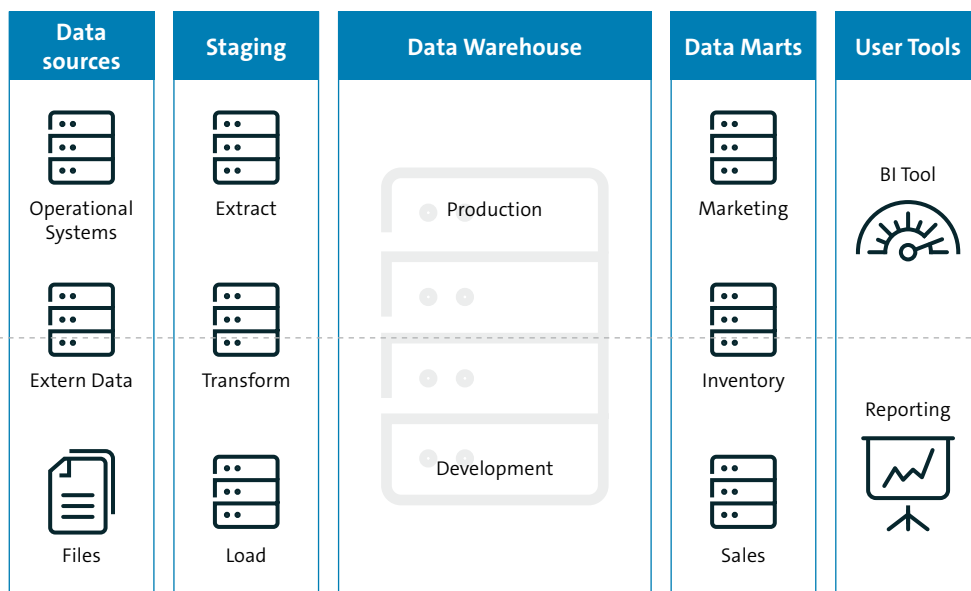


Abbildung 20: Architekturbild – Datenquellen, Datenverarbeitung, Storage, Auswertung, Analyse und Visualisierung

4.5.3 Auswahl Data Warehouse

Entscheidende und grundlegende Vorteile bilden cloudbasierte Data Warehouses. Sie vereinen alle maßgeblichen Anforderungen: Es entstehen keine schlecht kalkulierbaren internen Kosten, damit einhergehend ist auch die gewünschte Wartungsfreiheit gegeben. Entscheidend ist insbesondere die Skalierbarkeit, natürlich auch kostenseitig. Somit können alle bisherigen Dateninseln zentralisiert und vereinheitlicht werden, um die Basis zukünftiger Datenarchitektur zu bilden.

4.5.4 Auswahl ETL-Middleware

Zur Anbindung einzelner Datenquellen hat sich ETL-Middleware etabliert. Auch hier ist eine weitestgehend wartungsfreie Lösung von essenzieller Bedeutung, vordefinierte Konnektoren zur direkten Anbindung großer bestehender Datenquellen bieten umfassende Möglichkeiten zum Ausbau des Datenangebots. Insbesondere bei den allgemein verbreiteten Datenquellen, zum Beispiel im Marketingbereich, bieten die meisten Anbieter vordefinierte Konnektoren, die sich mit wenigen Klicks einfach anbinden lassen. Abgerundet wird das Angebot durch vordefinierte Tabellen zur direkten Verwendung der wichtigsten Messwerte.

Abhängig von Position und Ausrichtung des Unternehmens kann es hierbei sinnvoll sein, auf verschiedene Softwarepartner zu setzen, da einige Anbieter einen Fokus auf Tools bzw. Konnektoren im europäischen Markt haben. Auch mit Blick auf die zum Teil schwierige Gesetzeslage bei

datenverarbeitenden Prozessen im internationalen Rahmen können inländische Lösungen im Vergleich zu großen internationalen Anbietern häufig von Vorteil sein.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass es Sinn ergibt, je nach Datenquelle zu entscheiden, wie diese am effektivsten ans Warehouse angebunden werden kann. Neben den verschiedenen Anbietern kann es im Einzelfall, auch trotz begrenzter Ressourcen, eine sinnvolle Lösung sein, einen eigenen Konnektor zu schreiben. Insbesondere bei Datenquellen, die möglichst statisch und/oder in einem hohen Maße customized sind, lohnt sich der einmalige Aufwand.

4.5.5 BI-Software

Bei der Auswahl der unmittelbar vom Team zu nutzenden Software und Tools stehen darüber hinaus noch eine Reihe weiterer Aspekte im Vordergrund, allen voran die Möglichkeiten zukünftigen Self-Services; die Bedienbarkeit muss also nicht nur für eine kleine Gruppe gewährleistet sein, sondern einem breitgefächerten Personenkreis unterschiedlichster Backgrounds und Expertise zugänglich sein. Nebst allgemeiner Benutzerfreundlichkeit sind also auch strukturierte E-Learning-Angebote von besonderem Interesse, um weitere Benutzerinnen und Benutzer sowie Benutzerrollen schaffen zu können.

Ebenfalls zu bedenken, obgleich und gerade weil es schnell und voreilig als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt wird, sind etwaige klassische Schwachstellen von CSP-Lösungen: Wird eine Serverlösung geschaffen, so muss die Erreichbarkeit der zugehörigen Services gewährleistet werden, vom festen Client aus ebenso wie mobil.

4.5.6 Team-BI & Analytics

Softwarelösungen allein können natürlich nur ein Grundgerüst bilden. Sollen diese auch professionell genutzt werden und eine kulturelle Anbindung erfahren, so muss ein Team geschaffen werden, das unterschiedlichste Kern-, Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen vereint. Die Kernkompetenzen unterscheiden sich zunächst nicht von denen, die auch jedes BI-Team eines großen Data-driven Players zu erfüllen hat, namentlich:

- Datenintegration
- Datenmodellierung
- Datenanalyse
- Visualisierung

Auch die fachlichen und methodischen Kompetenzen halten zunächst keine Überraschungen bereit. Erfahrung im Umgang und in der Arbeit mit SQL, Python, JavaScript und CSS sind ebenso unersetzlich wie das Wissen um Datenbankmodellierungen und ETL-Prozesse sowie rollenabhängiges Statistik- und Analyse-Know-how.

Besonders relevant für den Teamaufbau sind, neben den fachlichen Anforderungen, aber auch die sozialen Kompetenzen und insbesondere auch ein Culture-Fit der zukünftigen Teammitglieder.

der. Die Übernahme von Verantwortlichkeiten sowie die Schulung im Umgang mit Daten in einer etablierten Unternehmenskultur machen eine fachliche Autorität sowie didaktische Fähigkeiten unabdingbar. Kommunikationsexpertise ist das vielleicht wichtigste Handwerkszeug; fachliche Kompetenzen können geschult werden, sozial-kommunikative Stärke ist Voraussetzung und dient unmittelbar der Etablierung innerhalb der kulturellen Bedingungen. Die Startup-Mentalität darf kein abstraktes Konzept sein, zu dem der Zugang fehlt, sondern sie muss verstanden und gelebt werden. Entsprechend wichtig ist auch die Fähigkeit zur Selbstorganisation und Eigenständigkeit, schlussendlich muss das Team seinen Platz zunächst finden und dabei aktiv und progressiv zur Transformation beitragen.

4.5.7 Rollen

Aus diesen Kompetenzanforderungen ergeben sich unternehmensspezifische Rollen, Beispiele können sein:

| Rollen | Aufgabenbereiche |
|---------------------------------|---|
| Data-Analyst | Statistische Analysen Data-Mining |
| Market-Researcher | Spezifische Methoden zur Markt- und Wettbewerbsanalyse |
| Web-Analyst | Digitales Tracking der Customer-Journey A/B-Testing |
| Data-Engineer | Datenintegration und ETL-Prozesse |
| Data-Scientist | Data-Architecture und -Modelling Datenmanagement und Sicherung der Datenqualität |
| Visualization-Specialist | Konzeption von User-Stories Aufbereitung in Dashboards |

Tabelle 5: Zuordnung von Aufgabenbereichen zu den einzelnen Rollen

Die definierten Rollen müssen und können, je nach Unternehmensgröße, nicht überschneidungsfrei abgebildet werden und bedürfen einer auf individuelle Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmten Ausgestaltung. Bei der Auswahl des Teams sollten also nicht zwangsläufig feste Spezialisierungen und Anforderungen ausgeschrieben werden; im Gegenteil, insbesondere Allrounder oder ambitionierte Kolleginnen und Kollegen mit dezidierter Expertise, Interesse und Bereitschaft, sich auf andere Fachgebiete einzulassen, haben sich als optimale Wahl erwiesen. Vereinzelte Fachgebietsnischen können bei Bedarf mit externen Ressourcen aufgestockt werden.

Auch spezialisierte Werksstudentinnen und -studenten haben sich als sinnvolle Ergänzung des Teams erwiesen, neben der Unterstützung im operativen Daily-Business bringen die Kolleginnen und Kollegen neue Ideen und Ansätze aus dem akademischen Umfeld ins Team. Allerdings gilt

es, insbesondere wenn Rollen nicht überschneidungsfrei abgebildet sind, Transparenz bei der Aufgabenverteilung zu schaffen. RACI-Analysen (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) und Darstellungen unterstützen hier bei der klaren Abgrenzung von Verantwortlichkeiten.

Abschließend muss das Team als Ganzes seine Rolle und Funktion innerhalb des Unternehmens erlernen, etablieren und ausbauen.

4.5.8 Scrum

Aus naheliegenden Gründen der Agilität bedarf es einer adäquaten Arbeitsmethode. Scrum hat sich hierbei bewährt, insbesondere in kleineren Umgebungen ist aber beispielsweise auch Kanban eine denkbare Alternative. Die Zusammenarbeit im Team und transparente Betrachtung der Anforderungsaufnahme durch die Fachabteilungen sind Punkte, die für ein Projektmanagement nach Scrum sprechen. Gerade bei kleinerer Teamgröße und heterogenen Anforderungen ist die Koordination und Planbarkeit der Anfragen durch einen Product Owner ein maßgeblicher Faktor für reibungslose Abläufe und einen agilen und leanen Datenprozess. Die Arbeit in zweiwöchigen Sprints zwingt sowohl Stakeholder als auch das Team zu einem vorausschauenden Planning. Ad-hoc-Anfragen können dauerhaft minimiert werden, ein entscheidender Faktor, um auch bei kleiner Teamgröße einen Qualitätssicherungsprozess einzuhalten.

4.5.9 Multiplikation

Solch ein neues und kleines Team allein kann selbstverständlich nicht den Anspruch haben, im Alleingang das Verständnis für und den Umgang mit Daten global ins Unternehmen zu tragen. Der Wandel vom Startup mit einzelnen Kompetenz- und Erfahrungsträgern zum Data-driven Business muss als kontinuierlicher Prozess und kultureller Wandel verstanden werden und bedarf daher nicht nur des fortwährenden Sponsorings durch das Management, sondern muss auch durch Power-User*innen beworben und getragen werden.

4.5.10 Power-Userinnen und -User

Für die Identifikation von Power-Userinnen und -Usern bieten die flachen Hierarchien eines Startups eine ganz eigene und einzigartige Dynamik, da grundsätzlich jede Kollegin und jeder Kollege aus den diversen Fachbereichen und in jeder Position Verantwortung als Multiplikator übernehmen kann. Die Herausforderung liegt explizit darin, die Kolleginnen und Kollegen mit hoher Datenaffinität zu identifizieren und zu enablen. Die Begeisterung und Motivation einzelner Kolleginnen und Kollegen für ihre Themen und Projekte, gepaart mit dem Wissen, wie Daten, Messwerte und Kennzahlen bei erfolgreichen Umsetzungen unterstützen können, ermöglicht es wiederum, ganzen Fachabteilungen Mehrwerte aufzuzeigen und so für datengetriebene Prozesse abzuholen. Insbesondere datennahe Abteilungen wie Marketing oder Finance können hier stark profitieren. Erfahrungsgemäß haben sich Off-Topic-Dashboards als erfolgreiche Maßnahme zur Identifikation von Kandidatinnen und Kandidaten, die solch eine Rolle einnehmen könnten, erwiesen. So kann das Bereitstellen eines Datensatzes zu allgemeineren Themen, wie zum Beispiel Homeoffice, auch jene Kolleginnen und Kollegen animieren, auf spielerische Art

Daten zu erkunden, die in ihren bisherigen Handlungsfeldern wenig Berührungspunkte mit Datenanalysen hatten.

Die Fähigkeiten und Voraussetzungen, die Power-Userinnen und -User qualifizieren, können grundsätzlich so vielfältig sein wie die unterschiedlichen Kenntnisse und Erfahrungen der Kolleginnen und Kollegen. Selbstverständlich muss ein grundlegendes Verständnis für Daten vorhanden sein, ebenso wie der Enthusiasmus, sich in die Implikationen zu vertiefen und sich so eine neue Expertise anzueignen. Um aber als Multiplikator dienen zu können, muss ebenso ein gewisses Standing im Team gegeben sein; hier spielt der sozio-kulturelle Aspekt erneut eine vordergründige Rolle, sollen entsprechende Ideen und Anreize auf fruchtbaren Boden fallen. Und selbstverständlich müssen zukünftige Power-Userinnen und -User auch die nötigen zeitlichen Ressourcen eingeräumt bekommen, um eben diese Ideen einbringen und vorantreiben zu können.

4.5.11 Data-Marts

Um Power-Userinnen und -User unternehmensweit zu etablieren, sind, neben der persönlichen Entwicklung, die Bereitstellung und der Zugang zu Data-Marts, also thematisch strukturierten, aufbereiteten Daten zur weiteren Verarbeitung, unerlässlich. Nicht nur erschließen sich auf diesem Wege ganz neue Potenziale und Möglichkeiten, sondern auch die Motivation und Entfaltung kann durch ausgedehnte Data-Discovery-Angebote gefördert werden.

4.5.12 Kennzahlen und KPIs

Überdies ist die Sprache von größter Bedeutung. Allgemeine Kennzahlen und KPIs bedürfen einer unternehmensglobalen Einheitlichkeit, um Vorstellungen von Erfolg messbar und vor allem nachvollziehbar zu gestalten. Nur wer versteht, woran er gemessen wird, kann zuverlässig und nachhaltig seine eigene Leistung einschätzen und optimieren. Kennzahlen und Erfolgsmessungen bieten aber auch die Möglichkeit, steuernd und korrigierend in laufende Maßnahmen einzugreifen und damit das unternehmerische Risiko zu minimieren.

Kennzahlen für den eigenen Erfolg der Abteilung, wie zum Beispiel Indikatoren zur Messung der Nutzung von Dashboards, haben hier eine doppelte Funktion. Neben der primären Funktion, die Akzeptanz von Self-Service-Tools im Unternehmen aufzuzeigen, kann so auch exemplarisch die Methodik von Kennzahlen verbreitet werden.

4.5.13 Fazit

Startup-Culture und Data-driven Business mögen sich auf den ersten Blick widersprechen, lassen sich aber in der Praxis kombinieren und haben sogar das Potenzial, sich gegenseitig zu ergänzen. Wichtig ist die geschickte Teamauswahl, die Verankerung eines klaren Zielbildes in die Unternehmenskultur, und den damit verbundenen Changeprozess gemeinsam zu gehen.

Ein Trial-and-Error-Ansatz bleibt wichtig, um innovative oder unorthodoxe Ideen zu berücksichtigen. Ein datengestützter und analytischer Prozess kann Prognosen zum Erfolg dieser Maßnahmen

men liefern und dadurch kurzfristigen Umsetzungen den Weg bereiten. Diese Agilität sollte unbedingt beibehalten und weiterhin gefördert werden. Datengetriebene Entscheidungen widersprechen hierbei keineswegs dem Versuchsmodell. Im Gegenteil können datengetriebene Innovationen entstehen (Data-Discovery) oder auch verschiedene Ideen vorbewertet werden, um einen Trial nur bei erfolgsversprechenden Ideen umzusetzen. Messbarkeit des Erfolgs führt dazu, erfolgreiche Umsetzungen stärker zu promoten und nicht-erfolgreiche schneller zu verwerfen.

Ein weiterer großer Benefit für die Unternehmenskultur ist hierbei eine transparente Kommunikation: Einheitliche KPIs und Kennzahlen, auf die sich unternehmensweit committet wird, tragen dazu bei, Erfolge von Einzelnen und Abteilungen messbar und transparent zu machen. Auch Ideen, die aufgrund zu geringer Erfolgsversprechen nicht umgesetzt werden, führen weniger zu Frustrationen, wenn die Begründungen und Prognosen anhand von Datenmodellen nachvollziehbar sind.

Der Weg zur Transformation erfordert allerdings konsequentes Commitment und Sponsoring, da gerade in der Anfangsphase mit einem kleinen Teamaufbau die Gefahr groß ist, in altbekannte Muster zu verfallen. Wird der Changeprozess allerdings mit Unterstützung des Managements und mit breiter Basis ins Unternehmen getragen, kann ein rapider Wandel erfolgen und sich übergangslos in die Unternehmenskultur einpassen.

4.6 Becoming data-driven: Smart and small steps

Christian Endres & Laurentius Malter

4.6.1 Data-driven Organisation – was ist das eigentlich?

»Wir sind eine Daten-Company« – Was man früher in der Regel nur von IT-Unternehmen zu hören bekommen hat, trifft heute auf beinahe jede Organisation zu. Egal ob im Handel, bei Versicherungen, im Tourismus oder in der Automobilbranche: Daten sind das neue Öl, der wertvollste Rohstoff, den wir als Unternehmen heute besitzen. Warum aber ist das so? Unsere Wirtschaft hat sich seit jeher verändert. Von der Entwicklung der Dampfmaschine über die Akkordarbeit am Fließband, die Automatisierung durch Computer bis hin zur heutigen Digitalisierung, der sogenannten »Datenökonomie«. Jede dieser industriellen Revolutionen brachte neue Geschäftsmodelle mit sich, neue Prozesse, Kosteneinsparungen, Qualitätsoptimierungen und sogar gänzlich neue Produkte. All das steht meist im Vordergrund, wenn wir von diesen Entwicklungen sprechen. Einem mindestens ebenso disruptiven Wandel unterliegen Aspekte wie unsere Zusammenarbeit, Strukturen, Arbeitsweisen, Methoden, Rollen – und letztlich unsere Mentalität, Haltung, Einstellung oder neudeutsch: Mindset. In diesem Beitrag werden wir uns diesem Aspekt der digitalen Transformation widmen. Wir werfen einen Blick auf die einzelnen Schritte, die ein Unternehmen der »Old Economy« auf dem Weg zur Data-driven Organisation zu meistern hat. Wir stellen Modelle und Best Practices vor, die wir bei der Arbeit mit unseren Kunden erfahren durften. Verpackt in einzelne, praxisorientierte und übersichtliche Bausteine. Damit geben wir Ihnen, wenn man so will, eine »Anleitung zur digitalen Evolution« an die Hand.

4.6.2 Immer langsam mit den jungen Wilden!

Es liegt in der Natur der Sache: Digitalisierung ist neu, modern, agil, und vor allem schnell – als Unternehmen hätte man sie lieber heute als morgen umgesetzt. Wer hinkt schließlich gerne dem Wettbewerb hinterher? Wir empfehlen aber: Setzen Sie sich Ihre digitalen Ziele mit Augenmaß. Kein untrainierter Läufer startet mit einem Triathlon – und wenn er es doch versucht, geht ihm vermutlich sehr bald die Luft aus und seine Konkurrenten laufen uneinholbar an ihm vorbei. Um sicherzugehen, dass Sie mit Ihrem Unternehmen auf dem Weg zu einer datengetriebenen Organisation nicht auf der Strecke bleiben, sollten Sie sich einen ambitionierten, aber trotzdem realistischen Plan machen und sich fragen: Wo stehe ich? Wo möchte ich hin? Welche Stationen liegen noch vor mir? Um Ihnen das zu erleichtern, haben wir ein Reifegradmodell entwickelt. Es zeigt Ihnen nicht nur, wie digital Ihr Unternehmen ist, sondern auch, welche Maßnahmen Sie auf die nächste Stufe bringen. Dafür nutzen wir fünf Kategorien:

- **Main Use Cases:** Was sind die zwei, maximal drei Hauptanwendungsfälle im Zusammenhang mit Daten?
- **Wandel von Organisation & Mindset:** Wie weit hat die Organisation Silos aufgebrochen und arbeitet verzahnt?
- **Methoden/Operationalisierung:** Wie etabliert sind welche Methoden (Scrum/OKR), wie werden sie gelebt und wie wird mit Maßnahmen gearbeitet?
- **Datenlandschaft:** Wie wird auf welche Daten zugegriffen, und wie sind sie verknüpft?

| | Basic | Skilled | Advanced | Expert | Beyond |
|-----------------------------------|--|---|--|---|---|
| Main Use Case | Optimierung von Marketingbudgets | Datengestützte Entscheidungen | Definition und Tracking von OKRs Kundenzentrischer Maßnahmenkatalog | Persönliches Kontakttracking Multi Channel | Media-Marketing-Mix Modelling |
| Organisation & Mindset | Silos | Product Owner Sparringspartner | Produktmanager P&L / ergebnisorientiert | Botschafter, eigenverantwortlich | Enabler, Coach, proaktiv und kollaborativ |
| Methoden | Regelmäßige, teamübergreifende Workshops | Ticketing, Sprints (z. B. Scrum) | Meet-ups/ Stand-ups, OKR | Self-Service BI | Self-Service BI II |
| Datenlandschaft | Web-, App-, kanalübergreifendes Maßnahmen-Tracking | Konsistentes Customer-Tracking inkl. Retouren Datafeed für Drittsysteme CMP | DWH Consumer Data Mart CMP | | |

Tabelle 6: Von Basic bis Beyond: Das digitale Reifegradmodell von b.telligent am Beispiel eines E-Commerce-Unternehmens

Nutzen Sie bereits grundlegende Elemente der modernen Zusammenarbeit, wie beispielsweise KPI-Berichte? Dann liegt der Reifegrad Ihres Unternehmens vermutlich im Bereich »Basic«. Experimentieren Sie bereits mit neuen Methoden, entwickeln bekannte Methoden weiter oder optimieren sie gar für Ihre Branche? Dann zählen Sie wahrscheinlich bereits zu den digitalen Trendsettern der Stufe »Beyond«.

Tipp

Transformation ist Kopfsache: Auf das richtige Mindset kommt es an

Bei der Arbeit mit dem Reifegradmodell ist vor allem eines wichtig: der Fokus. Häufig stellen wir in Projekten fest, dass unterschiedliche Stakeholder unterschiedliche Ansprüche haben. Priorisieren Sie Ihre Handlungsfelder analog zu Ihrem Reifegrad, definieren Sie Vision, Mission und stecken Sie sich fünf bis sieben erreichbare Ziele mit einem Zeithorizont von maximal einem halben Jahr. So können Sie sich in realistischen Etappen voran arbeiten.

Wandel beginnt im Kopf. Das mag zwar etwas platt klingen, ist aber nicht nur wahr, sondern häufig auch das Grundproblem, wieso Transformationsvorhaben scheitern. Denn all die neuen Tools und Prozesse helfen wenig, wenn wir nicht unser Denken ändern. In der datengetriebenen Organisation funktioniert Zusammenarbeit anders: Statt in Silos kann Wissen teamübergreifend ausgetauscht und Ressourcen können dort eingesetzt werden, wo sie am meisten gebraucht werden. Der Kunde wird aus vielerlei Perspektiven betrachtet, und alle Maßnahmen zahlen auf ein gemeinsames Ziel ein: die Ausrichtung an ebendiesem. Im Wettbewerb am Markt wird dies mehr und mehr zum ausschlaggebenden Faktor. Möglich macht dies die sogenannte Matrixorganisation, die die seit Jahren etablierten Aufbauorganisationen und ihre Hierarchien ersetzt.

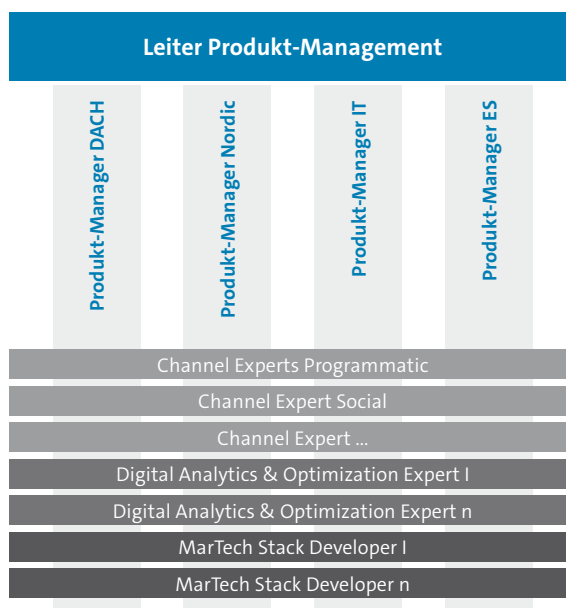


Abbildung 21: Beispielhafter Aufbau einer Matrixorganisation

Werfen wir gemeinsam einen Blick in diese mehrdimensionale Organisationsstruktur. Charakteristisch für die Matrixorganisation sind ihre beiden Achsen. Vertikal gliedert sich das Modell nach Produkten oder Knotenpunkten der Customer-Journey. Der jeweilige Produktmanager übernimmt die strategische und kaufmännische Verantwortung für sein Produkt bzw. seine Dienstleistung. Unterstützt wird er jeweils von Experten der einzelnen Fachbereiche bzw. Kanäle. In unserem Modell sind dies beispielsweise Channel-Experts für die jeweiligen Channels. Sie kennen die Eigenheiten ihres spezifischen Kanals und wissen, wie sie das Produkt dort am besten bewerben können. Ebenso übernehmen sie Anpassungen während des Kampagnenverlaufs. Um dies zu ermöglichen, ergänzen auf der horizontalen Achse beispielsweise auch Experten für Digital Analytics das Team, die als »Datenjongleure« ihre Kollegen des crossfunktionalen Teams mit langfristigen Reportings, Ad-hoc-Analysen und Prognosen versorgen. Die Experten auf der x-Achse können beliebig zusammengestellt werden und bilden als Spezialisten in ihrem Bereich wichtige Unterstützung für den Produktmanager. Darin liegt der Vorteil der Matrixorganisation: Die Mitglieder des Teams arbeiten als Sparringspartner auf Augenhöhe, ergänzen sich gegenseitig und setzen ihr individuelles Wissen für eine gemeinsame Lösung ein.

Damit das funktioniert, ist, wie vorhin erwähnt, ein Umdenken notwendig: weg von klassisch hierarchischen Mustern, weg von unternehmenspolitischem Handeln, weg auch von traditionellen Karrieremodellen und weg vom bisherigen Führungsverständnis. Schauen wir uns diese Aspekte im Folgenden kurz an:

- **Hierarchien:** Klassische Hierarchien haben in der Matrix ausgedient. Jeder ist Experte in seinem Bereich – und trägt dort die Verantwortung. Bin ich bei Initiative 1 im Lead, arbeite ich bei Projekt 2 zu, egal ob ich als Junior am Beginn meiner Karriere stehe oder ein alter Hase in meinem Bereich bin.
- **Politik:** Der Schwenk zur Matrixorganisation gelingt nur, wenn wir es schaffen, politisches Denken und entsprechende Handlungsmuster aufzubrechen. Sie sind Nebenschauplätze, die den Erfolg agiler Projekte hemmen.
- **Karriere:** Als Folge gelöster Hierarchiestrukturen müssen auch Karrieren neu verlaufen. Quereinsteiger werden zur Norm. Sogenannte Kaminkarrieren werden abgelöst von spiralförmigen Karrieremodellen: Man lernt durch den Wechsel von Führungs- und Mitarbeiterrollen im Team. Temporär Chef wird der, der für die Aufgabe am besten geeignet ist.
- **Führung:** Im Ergebnis ändert sich in agilen, datengetriebenen Organisationen auch das Verständnis von Führung. Der klassische Manager, der die Richtung vorgibt, wird abgelöst. An seine Stelle tritt eine neue Rolle: die des Leaders, des Coaches, dessen Aufgabe es ist, seine Teammitglieder zu motivieren, zu unterstützen und ihnen den Rücken freizuhalten.

Exkurs

Die Matrixorganisation als Praxisbeispiel: Der Wandel vom passiven Reporting zu proaktiver Bereicherung durch Zahlen, Daten und Fakten

Betrachten wir diese agile Organisationsform am Beispiel von Customer-Intelligence/Digital Analytics & Optimization. Wir nehmen an, unser Unternehmen verfügt über eine Business-Intelligence-Abteilung. Zehn Mitarbeiter arbeiten mit großen Datenmengen aus unterschiedlichsten Quellen, treffen Ableitungen, erstellen Reports, Bilanzen, Monatsabschlüsse. Ähnlich arbeiten im selben Unternehmen acht Analysten aus dem Bereich E-Commerce. Der einzige Unterschied: Sie legen in ihrer Arbeit klar den Fokus auf das Kundenverhalten, die Produkt-Performance, den Kanal »Online« und die jeweiligen Online-Marketing-Budgets. Arbeiten nun Kollegen aus der BI-Abteilung crossfunktional mit den E-Commerce-Analysten zusammen, können unternehmensweite Daten einzelner Produkte mit Daten zu Kundenverhalten und -bedürfnissen kombiniert und so ganz neue Erkenntnisse und Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden. Das Beste: So werden beinahe nebenbei Silos aufgebrochen!

4.6.3 Die neue Agilität leben: Los geht's jetzt mit kleinen Schritten

Denken wir an agile, moderne Unternehmen, kommt einem schnell das Bild eines Startups in den Sinn: Open Spaces mit bunten Post-its an den Wänden, freie Arbeitsplatzwahl, spielerisches Teambuilding und die Abkehr von jeder Norm. Neue Methoden wie Stand-up-Meetings oder Kreativtechniken wie Design-Thinking sind sicherlich probate Mittel, um agile Zusammenarbeit zu fördern. Aber auch agile, datengetriebene Matrixorganisationen brauchen Regeln. Nur so kann ein Unternehmen in der sogenannten »New Economy« bestehen. Im Folgenden wollen wir einen Blick auf die Hauptbestandteile werfen, die es bei der Implementierung einer datengetriebenen Struktur zu beachten gibt.

- **Respekt und Kollegialität:** Soft Skills sind in erfolgreichen datengetriebenen Organisationen wichtiger denn je. Agilität und Schnelligkeit kennzeichnen die neue Form der Zusammenarbeit. Beides ist aber nur durch offene und konstruktive Kritik und eine respektvolle Zusammenarbeit auf Augenhöhe möglich. Kollegialität geht sogar noch einen Schritt weiter: Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind in crossfunktionalen Teams fließend. Maßnahmen speisen sich aus dem Wissen und den Erfahrungen aller. Unterstützung aktiv einzufordern und anzubieten, ist deshalb der Modus Operandi der Matrixorganisation.
- **Transparenz:** Aus Wissen Mehrwert gewinnen, ist das Credo. Genauer: aus der Verknüpfung von Wissen. Und das gelingt nur mit Transparenz. Nur wenn jeder im crossfunktionalen Team informiert ist, können Potenziale erkannt und neue Lösungen gefunden werden. Ein Mittel, das sich hierfür bewährt hat, sind regelmäßige, aber aufs Wesentliche fokussierte Meetings. Egal, ob man sie als »Stand-ups« oder »Weeklies« bezeichnet – sie bringen alle auf denselben Stand und geben die Möglichkeit, Stolpersteine anzusprechen und aus dem Weg zu räumen. Auch wenn diese Meetings durch ihre Agilität überzeugen, folgen sie klaren Strukturen. Der »Meeting-Owner« behält den Überblick und achtet darauf, die Ziele und Struktur einzuhalten. Dies gelingt ihm zum Beispiel mit einem für alle einsehbaren Board, das Maßnahmen, KPIs, Ziele, Learnings etc. und deren jeweilige Phase im Projekt übersichtlich darstellt.

- **Maßnahmen und Fakten:** Wenn wir schon von datengetriebenen Organisationen sprechen, darf eines als Hauptbaustein in unserer Anleitung natürlich nicht fehlen: die Daten! Denn sie speisen die Ziele, die wir uns setzen, die Maßnahmen, die auf diese Ziele einzahlen, und die KPIs, mit denen wir die Zielerreichung messen. Ohne die Überprüfung der Maßnahmen nach dem Prinzip von »act – measure – learn«, ohne ausreichendes End-to-End-Monitoring sollte keine Maßnahme in die Praxis umgesetzt werden. Sie sind unser wichtigstes Werkzeug und müssen entsprechend allen zugänglich sein. Nur so gelingt es uns, hochkomplexe Fragestellungen und Zusammenhänge zu analysieren und so darzustellen, dass wir konkrete Handlungsanleitungen und Optimierungsansätze ableiten können. Experten, die diese Daten übersetzen, und Fachabteilungen, die daraus Maßnahmen ableiten, müssen Hand in Hand zusammenarbeiten.

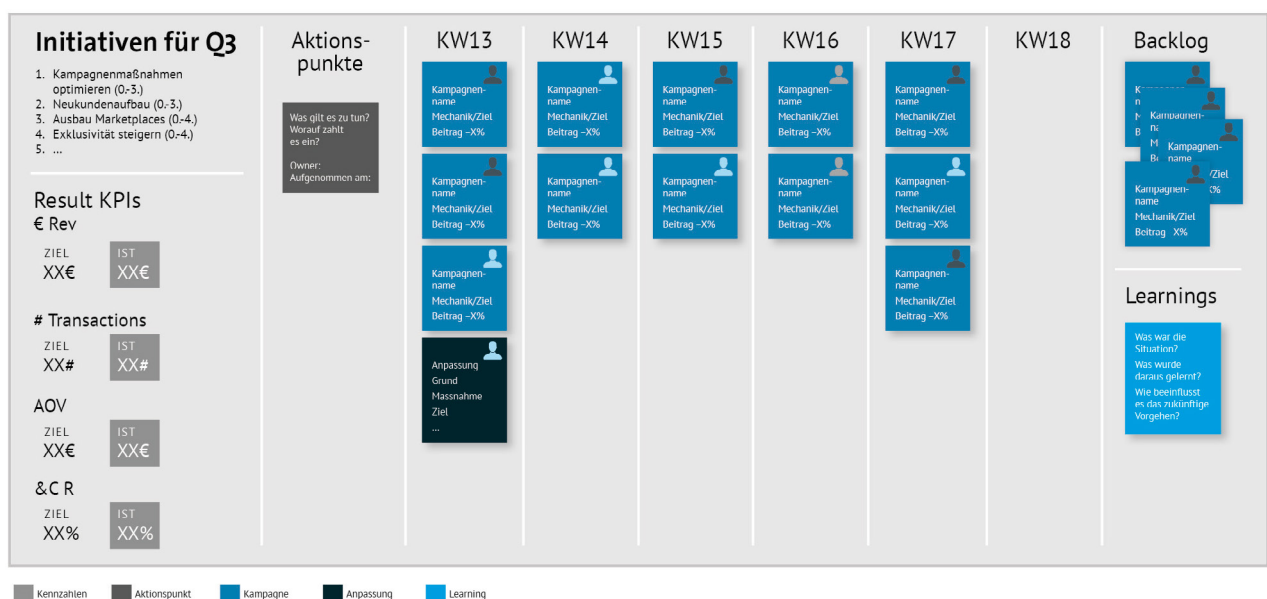


Abbildung 22: Beispielhafte Darstellung eines Boards zur Organisation

4.6.4 Datengetrieben durchstarten – so funktioniert

Das theoretische Gerüst für die digitale und datengetriebene Organisation steht. Werfen wir nun einen Blick auf die praktische Umsetzung der Maßnahmen. Welche konkreten Vorteile ergeben sich für Unternehmen, die ihre Maßnahmen auf Basis von Daten entwerfen, überprüfen und optimieren?

- **Flexibilität und Optimierungsmöglichkeiten:** Wesentlich für die agile Arbeit in datengetriebenen Organisationen ist die iterative Vorgehensweise. In kurzen Abschnitten, den sogenannten Sprints, wird eine Maßnahme entwickelt und eingeführt, getestet und das Gelernte im nächsten Schritt direkt angewendet. Während man in klassischen Strukturen meist das definierte

Ende einer Maßnahme abgewartet und dann – wenn überhaupt – eine Erfolgsmessung durchgeführt hat, verliert man mit dieser agilen Vorgehensweise keine Zeit und kann das Budget optimal nutzen.

- **Höherer Zielerreichungsgrad und Messbarkeit:** Im Hinblick auf die Messbarkeit der Maßnahmen hat sich das Modell der OKR, Objectives and Key Results, bewährt. Es teilt Ziele in qualitative (Objectives) und quantitative (Key Results) Messgrößen auf. Ersteres beantwortet also die Frage »Was möchte ich erreichen?«, während Key Results den Weg dorthin und die Erfolgsmessung selbst beschreiben. Wichtig dabei: Ziele müssen vor der Maßnahme klar sein. Wer im Nachhinein das Ergebnis der Maßnahme als Ziel definiert, wird langfristig nicht erfolgreich sein.

Exkurs

Die Nutzung von Daten im modernen Marketing

Besonders deutlich wird der große Mehrwert datengestützter Maßnahmen im modernen Marketing. Am Anfang steht die Roadmap: Welches Ziel verfolge ich (mehr Follower auf Social Media, Absatzsteigerung, Newsletter-Abonnenten)? Welche Maßnahmen zahlen darauf ein? Welche Kanäle nutze ich? Und wie mache ich den Erfolg meiner Aktionen messbar – was ist das Ziel? Mithilfe von Multi-Varianten-Tests, bei denen Nutzern beispielsweise unterschiedlich angeordnete Werbeanzeigen gezeigt werden, kann über die Analyse der Userdaten schnell die optimale Kombination verschiedener Merkmale identifiziert werden.

Mit jeder Maßnahme werden Daten gesammelt und das Wissen über den potenziellen Kunden nimmt zu. Daraus ergibt sich nicht nur, dass laufende Maßnahmen individuell und passgenau abgestimmt werden können, auch neue Aktionen und Up-/Cross-Selling-Potenziale lassen sich so erkennen. Das ursprünglich durch Jeff Bezos bekannte Flywheel-Prinzip (deutsch: Schwungrad-Prinzip) beschreibt dies bildlich: Indem ich bekanntes Wissen über meinen Kunden strategisch nutze, hole ich ihn immer wieder zu mir zurück: Hat er in der Vergangenheit regelmäßig ein bestimmtes Produkt erworben, seit einiger Zeit aber nun nicht mehr, kann ich ihn durch das gezielte Angebot eines entsprechenden Rabattcodes wieder auf mich aufmerksam machen, ihn zu einer erneuten Kaufentscheidung bringen oder gar zusätzlich flankierende Produkte zu seinem vorherigen Kauf anbieten. So bringe ich ihn immer wieder und dadurch nachhaltig mit mir und meiner Marke in Kontakt.

Dieser Kreislauf lässt sich durch immer mehr Daten und deren Verknüpfung mit allen mir zur Verfügung stehenden Informationen stetig weiter befeuern und optimieren – je nach Reifegrad auch automatisiert auf Basis von durch KI entdeckten Mustern. Voraussetzung dafür ist eine entsprechende Infrastruktur, die als Grundlage meiner Arbeit dient.

4.6.5 MarTech-Architektur: Das Fundament für datengetriebene Organisationen

Am Ende des Tages speisen sich die Analyse und der Nutzen dieser Maßnahmen selbstverständlich aus der zugrundeliegenden Technologie. Reports und Ableitungen können nur so gut sein, wie die Breite und Tiefe meiner Daten. Welche Schnittstellen benötige ich, um den Datenaustausch zwischen den Systemen möglich zu machen? Welche Systeme unterstützen meine Maßnahmen? Woher erhalte ich notwendige Daten, und wo lege ich diese ab? Ein Beispiel für diese IT-Landschaft stellt die von b.telligent entwickelte MarTech-Architektur dar. Sie ist gewissermaßen eine Landkarte und entwickelt sich anhand des eingangs beschriebenen Reifegrads.

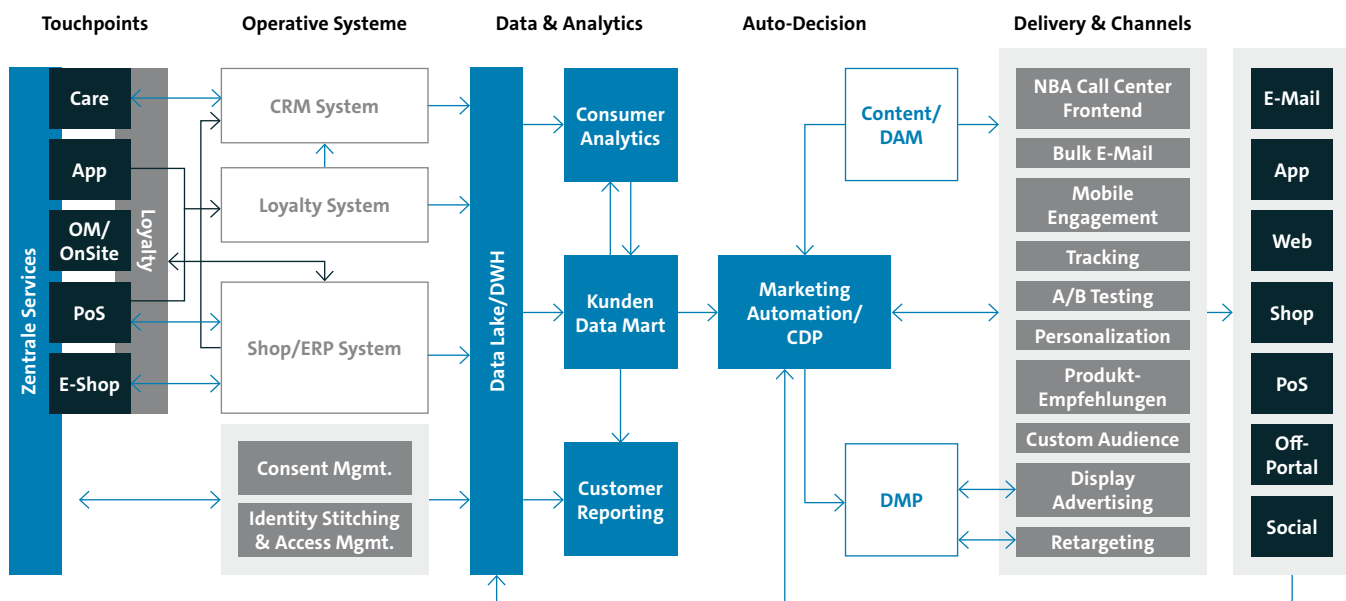


Abbildung 23: Best-Practices MarTech-Architektur für Customer-Engagement



Abbildung 24: Die sechs funktionalen Bereiche der MarTech-Architektur

Die MarTech-Architektur gliedert sich in sechs funktionale Bereiche:

- **Touchpoints:** Sämtliche Kundenkontaktkanäle, wie Webseite, E-Shop oder Mobile-App
- **Operative Systeme:** Zentrale Sammlung aller Kundeninformationen (Stammdaten, Transaktionen, Bestellungen, Permissions) für operative Prozesse
- **Data & Analytics:** Sammlung aller Daten aus den Touchpoints und Systemen (zum Beispiel in einem Data-Lake) zur Analyse in nachgelagerten Analytics- und Reporting-Systemen
- **Auto-Decision:** Selektion und Zuordnung von Kunden oder Segmenten zu einer Kampagne bzw. Maßnahme (strategisch vs. taktisch)
- **Delivery & Channels:** Angebundene Kanäle zum Test und Auspielen von Kampagnen. Wichtig: Kontakt- und Reaktionshistorie aller Kanäle muss – bestenfalls automatisiert – in strukturierten Daten der kundenzentrischen (360-Grad-)Sicht zur Verfügung gestellt werden.

Was aber ist am Ende entscheidend für den Erfolg agiler, digitaler Unternehmen? Sicherlich gehen die Meinungen dazu auseinander. Einen einzigen Erfolgsgarant zu definieren, ist darüber hinaus schwierig. Was dem noch am nächsten kommt, sind die folgenden drei Punkte:

1. Ineinandergreifende Maßnahmen zu planen,
2. sich realistische Ziele zu stecken und
3. nicht den Fokus zu verlieren!

4.7 Kochen anstatt Zubereiten

Nicolas Mériel

Im Kontext der Digitalisierung und insbesondere im Bereich Analytics und Optimierung ist es zunehmend wichtig »kochen zu lernen«. Denn Analytics & Optimierung ist ein wenig wie Kochen.

Welche kulturellen und fachlichen Aspekte tragen zum Erfolg von Digital Analytics & Optimierung bei? Ausgehend von dieser Frage beleuchtet dieser Beitrag anhand der Analogie »Kochen anstatt Zubereiten!« mit etwas Humor die derzeitigen Herausforderungen, aber auch Chancen im Bereich Digitaler Transformation. Insbesondere der Bereich Aus- und Fortbildung bzw. »continues learning« als Mittel, oder besser noch: Maßnahme, gegen den sich immer mehr ausbreitenden »Dunnnig-Kruger-Effekt«, auf den gleich eingegangen wird.

»Wer nichts weiß und weiß nicht, dass er nichts weiß, ist ein Tor – meide ihn.

Wer nichts weiß und weiß, dass er nichts weiß, ist bescheiden – belehre ihn.

Wer etwas weiß und weiß nicht, dass er etwas weiß, ist im Schlafe – wecke ihn.

Wer etwas weiß und weiß, dass er etwas weiß, ist weise – folge ihm.«

Sokrates

4.7.1 Die positive Selbstüberschätzung – Oder: Ich weiß nicht, was ich nicht weiß

2000 publizierten die beiden Sozialpsychologen David Dunning und Justin Kruger die Ergebnisse ihrer Forschung im Journal of Personality and Social Psychology unter dem Titel »Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments«³⁹.

Die beiden Forscher der Cornell University kamen zu verschiedenen Erkenntnissen rund um Leistung und Selbsteinschätzung bzw. Bewertung dieser eigenen Leistung. So fanden die Wissenschaftler unter anderem heraus, dass schwache Leistungen bei solchen Menschen häufig mit

³⁹ Kruger, Justin et al. »Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments.« Journal of Personality and Social Psychology 77.6 (2000): 1121 – 1134.

größerer Selbstüberschätzung einhergehen als stärkere Leistungen. Ebenso konnten sie feststellen, dass weniger kompetente Personen gleich drei Züge aufweisen:

1. Sie neigen dazu, ihre eigenen Fähigkeiten zu überschätzen.
2. Sie erkennen überlegene Fähigkeiten bei anderen nicht.
3. Sie können das Ausmaß ihrer Inkompetenz nicht richtig einschätzen.

Auch wenn diese Erkenntnisse vielleicht etwas ernüchternd sind, so konnten Dunning und Kruger ebenso aufzeigen, dass weniger kompetente Menschen durch Bildung oder Übung nicht nur ihre Kompetenz steigern, sondern auch lernen können, sich und andere besser einzuschätzen.

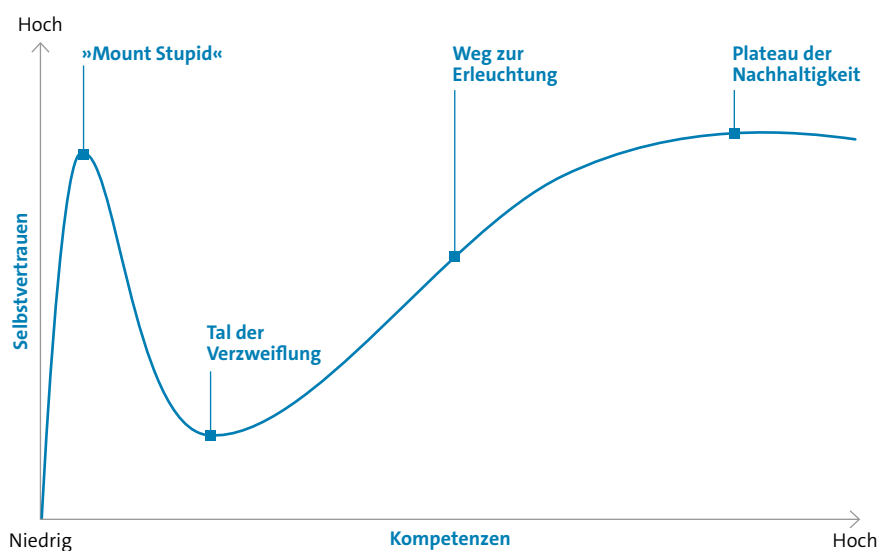


Abbildung 25: Der Dunning-Kruger-Effekt

Wie der Dunning-Kruger Effekt (Abbildung 25) zeigt, existieren im Prinzip vier Phasen:

- **»Mount Stupid«**: Hier korreliert eher wenig Wissen und Erfahrung mit eher hohem Selbstvertrauen.
- Das **»Tal der Verzweiflung«**: Hier wird erkannt, dass man eigentlich nicht viel weiß und dass es ja noch so viel mehr da draußen gibt.
- Der **»Weg zur Erleuchtung«**: Schrittweise erkennt man Licht am Ende des Tunnels
- und erlangt durch Fort- und Weiterbildung sowie Übung und Erfahrungen das **»Plateau der Nachhaltigkeit«**.

Der bekannte Ausdruck »Ignorance is bliss« (»Unwissenheit ist Glückseligkeit«) mag dem einen oder der anderen hier in den Sinn kommen. Er entstammt Thomas Grays Gedicht »Ode on a Distant Prospect of Eton College« aus dem Jahr 1742 und hat sich im Volksmund als Sprichwort etabliert, welches den Umstand der Unwissenheit als positiv beschreibt, da Unwissenheit eben auch Sorgenlosigkeit bedeuten kann.

Das Dilemma oder Paradox, dass Unwissende oftmals sehr selbstsicher auftreten, während Wissensträger oftmals voller Bedenken sind, wurde bereits 1933 vom britischen Philosophen Bertrand Russel in seinem Essay »The Triumph of Stupidity« beschrieben: »The fundamental cause of the trouble is that in the modern world the stupid are cocksure while the intelligent are full of doubt.«⁴⁰

Aber auch in Hollywood und in der Popkultur wird das Thema längst schon reflektiert. Die 2006 erschienene Science-Fiction-Komödie »Idiocracy« von Mike Judge ist eine sehr gelungene Satire zum Thema »Verdummung«. Sie zeigt eine Zukunft, in der Menschen verdummt sind bzw. ein Land, in dem kritisches Denken und Bildung nahezu ausgestorben sind. Sehr sehenswert und vor allem sehr lustig! Im 2006 erschienenen Pop-Song »I'm with stupid« parodierte die britische Synthiepop-Gruppe Pet Shop Boys die »special« Beziehung zwischen Tony Blair und George W. Bush und stellte die Frage: »Is stupid really stupid or a different kind of smart?« 2019 wurde die Band noch konkreter und veröffentlichte den Song »Give stupidity a chance«, welcher sich klar an Trump richtet und bezeichnenderweise mit den folgenden Lyrics beginnt: »Intelligent people / have had their say / It's time for the foolish / to show the way / Let's lead this world a merry dance / Let's give stupidity a chance.«

In dem 2018 publizierten Artikel »The Dunning-Kruger Effect May Help Explain Trump's Support«⁴¹ auf psychologytoday.com wird der Dunning-Kruger-Effekt als eine der Ursachen für die breite Unterstützung von Trump erörtert, und im selben Jahr betitelte Marie Sirois einen Artikel auf Medium: »Donald Trump Is The Dunning-Kruger Effect Personified«⁴².

»Das Thema Dummheit scheint keine Grenzen zu kennen« sowie »Wer weiß, dass er etwas nicht weiß, ist etwas klüger als derjenige, in dessen Weltsicht Hypothesen, Widerlegungen, Zweifel gar nicht erst vorkommen«, schreibt der Soziologe und freie Autor Wolfgang Sofsky in seinem Artikel »Der Mensch, ein Esel« im Feuilleton der NZZ vom 19. September 2020.

Was können wir gegen diese positive Selbstüberschätzung tun? Es benötigt Einsicht, dass der (überschätzte) gesunde Menschenverstand eben oftmals nicht genügt, um komplexe Probleme

40 Russel, Bertrand. »The Triumph of Stupidity.« In: Mortals and Others: Bertrand Russell's American Essays, 1931-1935, Band 2, S. 28.

41 Azarian, Bobby. »The Dunning-Kruger Effect May Help Explain Trump's Support. A new study suggests some people grossly overestimate their political knowledge«. Psychology Today (22.08.2018), <https://www.psychologytoday.com/us/blog/mind-in-the-machine/201808/the-dunning-kruger-effect-may-help-explain-trumps-support>, Zugriff am 12.02.2021.

42 Sirois, Martie. »Donald Trump Is The Dunning — Kruger Effect Personified« (26.11.2018), <https://medium.com/mindofmartie/donald-trump-is-the-dunning-kruger-effect-personified-60f8b0160005>, Zugriff am 12.02.2021.

zu durchdringen. Wir benötigen wohl auch mehr Selbstreflexion bzw. die Schaffung eines Bewusstseins für die in uns angelegte Neigung zur Selbstüberschätzung. Das ist leichter gesagt als getan.

4.7.2 Die Jobs der Zukunft

Nun drängt sich natürlich die Frage auf: Wie überwinden wir den Dunning-Kruger-Effekt bzw. wie gelingt es uns im Bereich Analytics, Wissen und Erfahrung aufzubauen und mit datengestützten Hypothesen nachhaltig Optimierungen im Online-Business zu betreiben? Hierzu hilft vielleicht ein Blick in die Zukunft.

Welche Skills sind derzeit gefragt bzw. in Zukunft wichtig? Es ist natürlich von Branche zu Branche etwas unterschiedlich, aber gemäß »Die Jobs der Zukunft. Deutschland 2020« von LinkedIn⁴³ lautet ein Fazit, dass immer mehr Stellen im Bereich künstliche Intelligenz entstehen. Aber auch der Bedarf an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in nichttechnischen Berufen steigt, wie Partnern für Human Resources oder Experten im Bereich Customer Success. Hier die Top 15 für Deutschland sowie – zum Vergleich in Klammern – für die USA:

1. KI-Spezialist (Artificial Intelligence Specialist → 74 Prozent jährliches Wachstum)
2. Site Reliability Engineer (Robotics Engineer → 40 Prozent jährliches Wachstum)
3. Customer Success Specialist (Data Scientist → 37 Prozent jährliches Wachstum)
4. Datenschutzbeauftragter (Full Stack Engineer → 35 Prozent jährliches Wachstum)
5. Human Resources Partner (Site Reliability Engineer → 34 Prozent jährliches Wachstum)
6. Data Consultant (Customer Success Specialist → 34 Prozent jährliches Wachstum)
7. Data Engineer (Sales Development Representative → 34 Prozent jährliches Wachstum)
8. Data Scientist (Data Engineer → 33 Prozent jährliches Wachstum)
9. IT-Security-Spezialist (Behavioral Health Technician → 32 Prozent jährliches Wachstum)
10. DevOps Engineer (Cybersecurity Specialist → 30 Prozent jährliches Wachstum)
11. Chief Digital Officer (Back End Developer → 30 Prozent jährliches Wachstum)
12. Unity-Entwickler (Chief Revenue Officer → 28 Prozent jährliches Wachstum)
13. Produktmanager Digital (Cloud Engineer → 27 jährliches Wachstum)
14. Agile Coach (Java Script Developer → 25 Prozent jährliches Wachstum)
15. Salesforce-Consultant (Product Owner → 40 Prozent jährliches Wachstum)

Um diese steigende Nachfrage nach Spezialisten mit Know-how, insbesondere in Bereichen wie AI, Robotics, Data etc. zu befriedigen, ist primär eine spezifische Ausbildung der Garant. Leider ist es jedoch oft in Betrieben so, dass diese Spezialisten mit diesem spezifischen Know-how oder diesen Skills einfach (noch) nicht oder nur sehr wenig vorhanden sind bzw. eben sehr gefragt und somit leider (noch) rar sind.

⁴³LinkedIn. Die Jobs der Zukunft. Deutschland 2020, <https://business.linkedin.com/de-de/talent-solutions/emerging-jobs-report/emerging-jobs-report-germany>, Zugriff am 09.12.2020.

Auch wenn es sicherlich sehr wünschenswert wäre: Es ist heute nicht unbedingt zu erwarten, dass ein Mitarbeiter aus dem Bereich Analytics, welcher zum Beispiel Web-Analysen betreibt (also Visitor, Visits, Pageviews, Flows, Conversion, Klicks etc. auswertet) und Experte rund um Dinge wie kalkulierte Metriken, Dimensionen, Kohorten, Segmente etc. ist, sich ebenso gut auch mit künstlicher Intelligenz oder verschiedenen Algorithmen auskennt. Da sich jedoch die Technik und die Möglichkeiten insbesondere im Bereich AI stark weiterentwickeln (etwa AI-based Targeting, Automated Personalisation, AI generated Experiences etc.), benötigt es auch einen soliden Fort- und Weiterbildungsansatz. Denn nur durch stetiges Lernen, Reflektieren, durch Evangelisierung, Aufklärung, Wissensvermittlung und insbesondere persönliche Aha-Momente kann der Dunning-Kruger-Effekt gebändigt und das Plateau der Nachhaltigkeit erreicht werden.

Wo genau sollten wir jedoch ansetzen und anfangen? Hierzu dient die Analogie des »Kochen beherrschen« gegenüber dem (vielleicht) einfachen »Essen zubereiten«.

4.7.3 Die Zubereitungs-Falle

Welche kulturellen und fachlichen Aspekte tragen zum Erfolg von gastronomischen Gerichten bei?

Der Erfolg eines (kulinarischen) Gerichts, ob zu Hause oder im Restaurant, lässt sich sicherlich auf einige ganz konkrete Faktoren zurückführen. Etwas vereinfacht lässt er sich anhand der folgenden fünf Merkmale oder KPIs erfassen bzw. ermitteln:

1. Es schmeckt, das heißt wir erhalten hierzu überwiegend positives Feedback.
2. Es wird wiederholt bestellt.
3. Es wird weiterempfohlen.
4. Es wird schnell ausverkauft.
5. Es wird von Experten positiv bewertet (Gastronomiekritiker etc.)

Werden alle fünf Merkmale erreicht oder erfüllt, so hat man wahrscheinlich einen kulinarischen Hit. Nun stellt sich natürlich die Frage: **Welche fachlichen Aspekte sind notwendig, um einen solchen Erfolg zu erzielen?**

Wenn das Ziel (ein erfolgreiches Gericht) sich relativ leicht »messen« oder ermitteln lässt, so ist der Weg dorthin sicherlich schwieriger. **Welche Faktoren oder Aspekte sind hierfür notwendig, oder anders gefragt: Was ist zum Kochen nötig?**



Abbildung 26: Die fünf Dinge, die es zum Kochen benötigt

1. Eine Idee
2. Zutaten
3. Küchengeräte
4. Zeit
5. Kochkünste

Der Einfachheit halber berücksichtigen wir hier nur die fünf oben aufgeführten Aspekte bzw. Voraussetzungen, welche gegeben sein müssen, um zu kochen bzw. hoffentlich ein erfolgreiches Gericht zu kreieren. Wir wissen nun also, welche KPIs zum Erfolg führen können, und wir wissen auch, welche Voraussetzungen oder Faktoren benötigt werden, um kulinarische Experiences zu gestalten.

Hier wird es interessant zu bewerten, welcher dieser fünf Faktoren welchen Einfluss bzw. welches Gewicht auf das Ergebnis hat. Ein möglicher Vorschlag wäre zum Beispiel die folgende Gewichtung anzuwenden: 50 Prozent Kochkünste, 20 Prozent Zutaten, 20 Prozent Idee, fünf Prozent Küchengeräte, fünf Prozent Zeit. Natürlich könnte diese vorgeschlagene Gewichtung durchaus auch anders ausfallen, es geht hierbei nur darum aufzuzeigen, dass verschiedene Faktoren einen unterschiedlichen Einfluss auf das Gesamtergebnis haben dürften bzw. dass die Kochkünste bereits 50 Prozent ausmachen und Kochkünste und eine gute Idee/Zutaten bereits mit 70 Prozent auf das Gesamtergebnis einzahlen, also mit mehr als der Hälfte. Küchengeräte und Zeit hingegen sind zwar notwendig, aber im Verhältnis wohl nicht so sehr ausschlaggebend für den Erfolg. Natürlich ist dies hier nun alles sehr vereinfacht, und wie immer kommt es darauf an, was genau gekocht werden soll. Für ein Bœuf-Bourguignon wäre zum Beispiel Zeit ein sehr wichtiger Faktor etc.

Was passiert nun aber, wenn das Hauptgewicht, die Kochkünste, nur wenig oder kaum vorhanden sind? Dann bleibt der Erfolg trotz vielleicht guter Absichten, Bemühungen, Zutaten und einer (guten) Idee sowie tollem Profi-Küchenequipment und auch viel Zeit wohl leider eher aus. In dieser Situation befinden sich viele Unternehmen. Ich nenne das die Zubereitungs-Falle: Es wird lediglich zubereitet, jedoch so gut wie nie gekocht. Schlimmer noch – kaum jemand merkt es, denn es ist ja irgendwie doch essbar und immer etwas auf dem Tisch. Ergo: Ich weiß nicht, was ich nicht weiß.

4.7.4 Lernt kochen!

Die Analogie zur Küche bzw. dem Zubereiten vs. Kochen lässt sich auch sehr gut auf den Bereich Analyse und Optimierung übertragen. Denn auch hier benötigen wir zum Erstellen einer erfolgreichen Online-Experience oder einer Optimierung (zum Beispiel A/B-Test) das Folgende:



Abbildung 27: Die fünf Dinge, die es für Analyse und Optimierung benötigt

1. Eine Idee (Hypothese)
2. Zutaten (Assets)
3. Küchengeräte (Tools)
4. Zeit (Laufzeit)
5. Kochkünste (Know-how/Skills)

Und auch hier gilt eine gewisse Gewichtung als Erfolgsfaktor für die Online-Experience. Neben dem Know-how bzw. Skill der Mitarbeiter sind sicherlich gute und kontrastreiche Ideen (Hypothesen) die Hauptfaktoren der Conversion-Rate-Optimierung, um aus der Zubereitungs-Falle zu entkommen.

Was genau ist die Zubereitungs-Falle? Sie ist wie ein toter Winkel in der Zubereitung bzw. beim Kochen. Es ist der Ort, an dem zubereitet wird, jedoch (unwissend) geglaubt wird, man koche. Oder anders gesagt: Ich bin der Überzeugung, dass ich koche, und ignoriere, dass ich eigentlich nur zubereite. Hier existiert keine Wertung zwischen Zubereitung und Kochen, sondern lediglich die Aufklärung oder Beobachtung der oftmals (irrtümlich) vorhanden Annahme, dass man kocht. Der Dunning-Kruger-Effekt ist also auch hier nicht weit entfernt.

Anhand der Produkte »Ei« sowie »Kartoffel« lässt sich dies ganz gut erklären. Zuerst allerdings sollten wir uns eine Verortung der vielleicht typisch anfallenden Tätigkeiten in einem Betrieb oder Unternehmen anschauen. Diese lassen sich wohl weitgehend in der folgenden Matrix abbilden:

Anfallende Aufgaben im Unternehmen



Abbildung 28: Anfallende Aufgaben im Unternehmen – Aspekte Zeit und Komplexität

Übertragen auf das Zubereiten bzw. Kochen mit dem Produkt »Ei« könnte diese Matrix dann zum Beispiel so aussehen:

Beispiel Eier



Abbildung 29: Komplexität-Zeit-Matrix am Beispiel Eier

Während wohl schon jeder von uns und auch viele Kinder ein gekochtes Ei zubereitet haben, ist wohl den meisten ein Onsen-Ei oder vielleicht auch pochiertes Ei noch etwas fremd oder stellt zumindest eine Herausforderung dar. Eierstich hingegen benötigt eigentlich nur eine lange Zubereitung, ist jedoch nicht besonders komplex.

Diese Matrix lässt sich auch recht gut auf das Produkt »Kartoffel« bzw. »Tortilla« anwenden:



Abbildung 30: Komplexität-Zeit-Matrix am Beispiel Chips/Tortilla

Verallgemeinert gesagt, lassen sich in dieser Kochen/Zubereiten-Analogie die folgenden Dimensionen abbilden, welche letztlich zum Call to Action »lernt kochen!« führen.

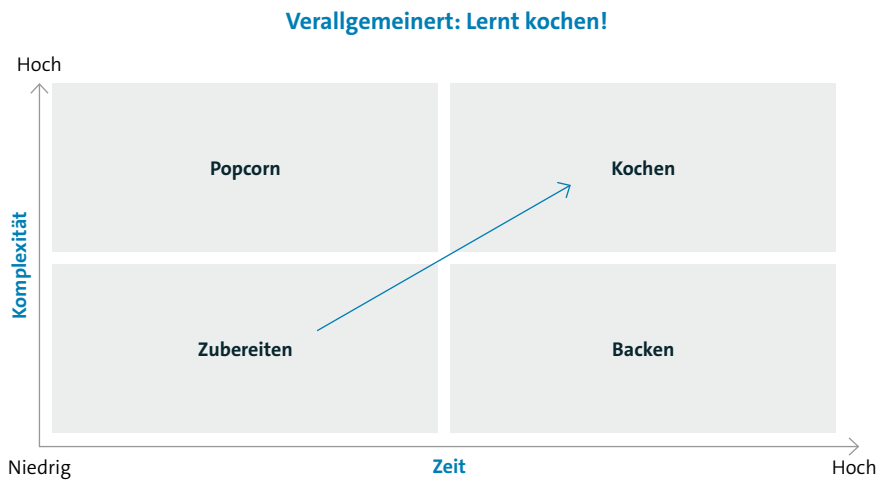


Abbildung 31: Vom Zubereiten zum Kochen

4.7.5 Übertragung

OK, was hat dies nun schon wieder mit Analytics und Optimieren zu tun? Naja, es ist nun natürlich recht einfach, dies auf die Tätigkeiten im Bereich Analytics & Optimierung zu übertragen. Dies könnte dann zum Beispiel in etwa so aussehen:

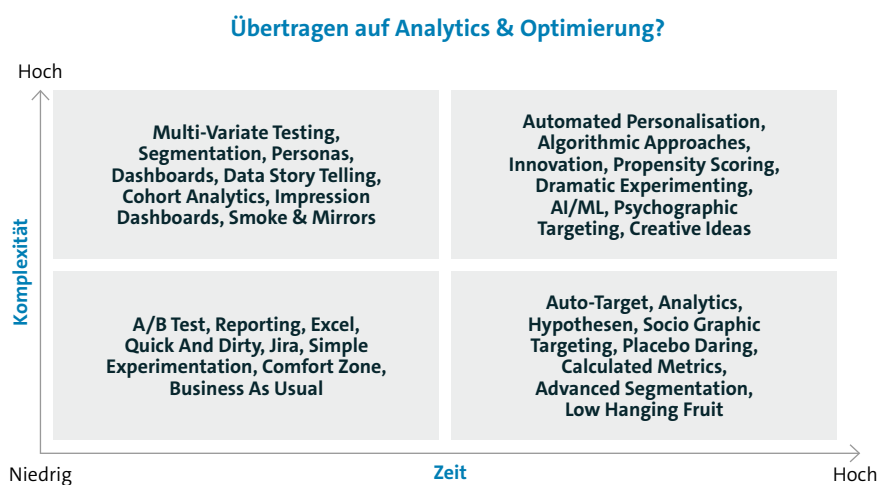


Abbildung 32: Komplexität-Zeit-Matrix übertragen auf Analytics & Optimierung

Wenn wir nun jedoch nach kritischer Selbstreflexion, insbesondere unter Berücksichtigung des Dunning-Kruger-Effekts, feststellen, dass wir, also unsere Firma, unser Betrieb, unsere Führung, unsere Mitarbeiter etc., weitgehend oder überwiegend zubereiten, uns also vermehrt im Quadranten unten links aufhalten bzw. agieren, dann ist dies DIE Erkenntnis und quasi eine Erleuchtung. Sie sollte uns helfen, diese Situation zu durchbrechen bzw. schrittweise aufzuhören, nur zuzubereiten, und Schritt für Schritt die Königsdisziplin Kochen anzustreben.

Dies ist kein einfacher Schritt, denn nicht jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hat das Potenzial, vom routinierten Zubereiter zum innovativen Koch zu werden. Das Bewusstsein reicht also nicht. Es benötigt eben auch Know-how oder (Koch-)Künste. Schaut man sich in diesem Kontext die klassische BCG-Matrix an (benannt nach der Boston-Consulting-Group)⁴⁴, so wird diese in Bezug auf personalstrategische Handlungsfelder in der Regel so dargestellt:

⁴⁴Vgl. Growth-share Matrix, https://en.wikipedia.org/wiki/Growth%E2%80%93share_matrix, Zugriff am 12.02.2021.

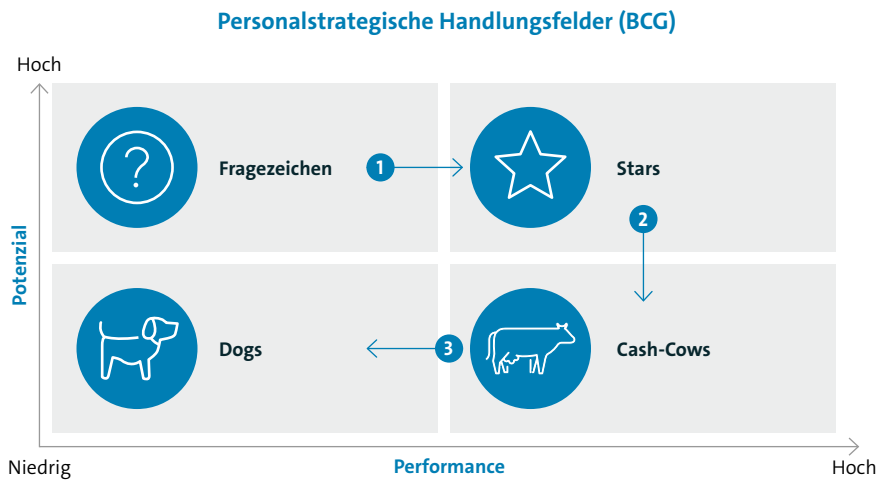


Abbildung 33: Personalstrategische Handlungsfelder

Neue Mitarbeiter bzw. deren Potenzial und Performance sind erst mal ein »Fragezeichen«, verbunden mit der Hoffnung, diese entwickeln sich oder entpuppen sich als »Stars« (1), also High-Performer und High-Potential. Im Laufe der Angehörigkeit zu einem Betrieb ist es oftmals ein natürlicher Verlauf, dass »Ex-Stars« zu »Cash-Cows« (2) werden, also zu performanten Leistungsträgern, oder aber – im Worst Case – zu »Dogs« (3), also zu Mitarbeitern, bei denen die Performance sowie das Potenzial weitgehend fehlen oder die im Laufe der Zeit ausgebrannt sind.

Was zeichnet nun eigentlich »Stars« aus? Wenn wir hier unseren Horizont öffnen und verschiedene Disziplinen oder Bereiche anschauen, so lässt sich eventuell Innovation und Dekonstruktion als Muster oder Mittel der »Stars« erkennen. Dies wurde versucht, im Folgenden abzubilden:



Abbildung 34: Dekonstruktion als Prinzip der Stars

Diese Liste ist natürlich nicht vollständig, soll jedoch darauf aufmerksam machen, welche Prinzipien hier zugrunde liegen könnten. Schauen wir uns nun alle vier Felder an, so könnten zum Beispiel die folgenden Tugenden bzw. die folgende Psychologie der Mitarbeiter verortet werden:



Abbildung 35: Potenzial-Performance-Matrix

Natürlich existiert kein Unternehmen oder Betrieb, in dem es nur »Stars« gibt. Dies ist auch nicht das Ziel bzw. der Zweck einer gesunden Personal- oder Human-Assets-Strategie. Es geht vielmehr darum, diese Umstände zu erkennen und somit zu durchdringen bzw. eben dann durch konkrete Maßnahmen zu optimieren. Diese Verortungen sind lediglich Hilfsmittel zur Optimierung.

Weder nur »Stars« noch nur »Dogs« kann das Ziel eines jeden Unternehmens sein. In der Realität finden wir hier eine Mischung vor. Aber wenn wir feststellen, dass wir so gut wie niemanden haben, der »kochen« kann oder ein »Near-Star« (High-Performance/High-Potential) ist, dann müssen wir als Firma oder Management den Mut haben einzugreifen bzw. corrective action walten zu lassen.

Wir machen uns keinen Gefallen, durch »falsche Rücksichtnahme« oder persönliche Empathie »Pseudo-Stars« oder schlimmer noch »friendly dogs« zu fördern oder einfach nur tolerierend beizubehalten. Diese Herausforderung ist ein echtes Management-Thema und keine leichte Entscheidung.

4.7.6 Fazit

Letztlich geht es darum, das oftmals selber nicht erkannte oder nicht erkennbare Unwissen und hier insbesondere das mittlerweile oftmals schon salonfähige Mittelmaß zu entlarven und erfolgreich zu durchbrechen, mit dem Ziel, eine professionelle und diversifizierte Betriebskultur zu fördern, welche Wachstum, Fortbildung, Selbstreflexion sowie kritisches Hinterfragen nicht nur passiv unterstützt, sondern aktiv und mit Mut fördert und auch einfordert.

Einen Ansatz, mit welchem bei der Swisscom experimentiert wird, ist eine 3T-Strategie rund um Tools, Techniques und Topics. Zu diesen drei Themenblöcken werden regelmäßig, also circa alle 14 Tage, sogenannte XPRESSO-Sessions durchgeführt. Dies sind ein- bis zweistündige Online-Enablement-Sessions im Snack-Format, welche in der Regel auch aufgezeichnet werden und somit möglichst vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung stehen. In einem zweiten Schritt sollen diese XPRESSO-Sessions dann in die interne Learning-Experience-Plattform SKILLup als Lernpfade integriert werden bzw. mit weiteren Inhalten wie zum Beispiel Tutorials, Artikeln, Podcasts, Tests oder Quiz angereichert werden, um somit die digitale Maturität nachhaltig zu steigern und dem Dunning-Kruger-Effekt entgegenzuwirken.

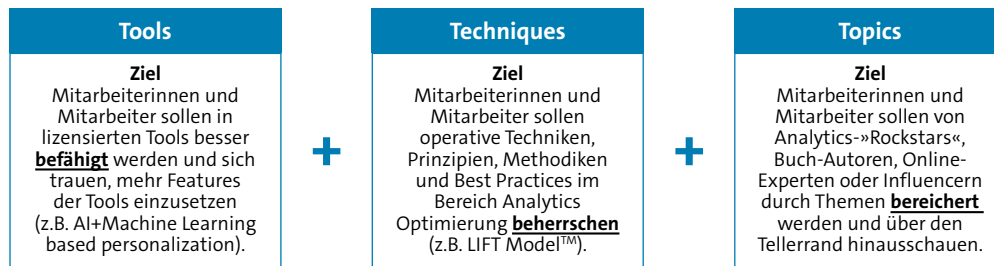


Abbildung 36: 3T-Strategie der Swisscom: Tools, Techniques, Topics (Quelle: Swisscom)

Ein weiterer und anderer möglicher Ansatz, welcher auch dem Erfolg von Microsoft zugrunde liegt, ist eine Growth-Mindset-Kultur zu etablieren. Dr. Carol Dweck, die Autorin des 2006 publizierten Buchs »Mindset« erklärt, um was es geht:

»In einem ›Fixed-Mindset‹ glauben die Schüler, dass ihre Grundfähigkeiten, ihre Intelligenz, ihre Talente nur feste Eigenschaften sind. Sie haben eine bestimmte Menge und das ist es, und dann wird ihr Ziel, die ganze Zeit schlau auszusehen und niemals dumm auszusehen. In einer ›Growth-Mindset‹ verstehen die Schüler, dass ihre Talente und Fähigkeiten durch Anstrengung, guten Unterricht und Ausdauer entwickelt werden können. Sie denken nicht unbedingt, dass alle gleich sind oder dass jeder Einstein sein kann, aber sie glauben, dass jeder schlauer werden kann, wenn er daran arbeitet.«⁴⁵

Daran arbeiten, bzw. kontinuierlich lernen und üben, ist ein wichtiger Aspekt, denn (wie allseits bekannt) ist noch kein Meister vom Himmel gefallen, und Übung macht den Meister – und genau den benötigen wir in der Küche, wenn es immer mehr darum geht, nicht mehr nur zuzubereiten, sondern anspruchsvolle Online-Experiences zu kochen, welche vor allem eines gewährleisten müssen: Sie müssen dem Besucher oder Kunden schmecken.

Bon appétit!

⁴⁵ Dweck, Carol. Mindset. The New Psychology of Success. New York: Random House Publishing Group, 2006.

4.8 Agilität ist mehr als nur eine Methode oder: Ideal vs. Wirklichkeit. Ein Erfahrungsbericht

Michael Wilke & Janine Wittkowski

4.8.1 Einleitung

Heutzutage werden in immer kürzeren Abständen neue Anforderungen gestellt, die sich nicht nur auf die mittel- bis langfristige Unternehmensentwicklung beziehen, sondern auch auf das operative Tagesgeschäft. Darüber hinaus werden für einige Anwendungen tagesaktuelle Daten in Echtzeit (near real-time) benötigt.

Das Ziel eines Finanzdienstleisters war es, eine Smart-Data-Plattform als Grundlage für eine automatisierte und personalisierte Kampagnensteuerung aufzubauen, um Absatzpotenziale durch eine kunden- und/oder segmentindividuelle Ansprache zu heben. Hier ist es von entscheidender Bedeutung, nicht erst nach dem Ende zum Beispiel einer Marketingkampagne den Erfolg dieser zu prüfen. Stattdessen bedarf es einer ständigen und kontinuierlichen Beobachtung, um gegebenenfalls sofort eingreifen zu können, wenn die Aktion nicht wie gewünscht verläuft. So werden unnötige Kosten vermieden und durch Ermittlung von Betrugsfällen Provisionskosten nicht doppelt gezahlt.⁴⁶ Für die Umsetzung fiel die Entscheidung auf eine agile Vorgehensweise. Die nachfolgende Abbildung stellt grafisch den Unterschied zwischen einer klassischen und einer agilen Vorgehensweise dar:

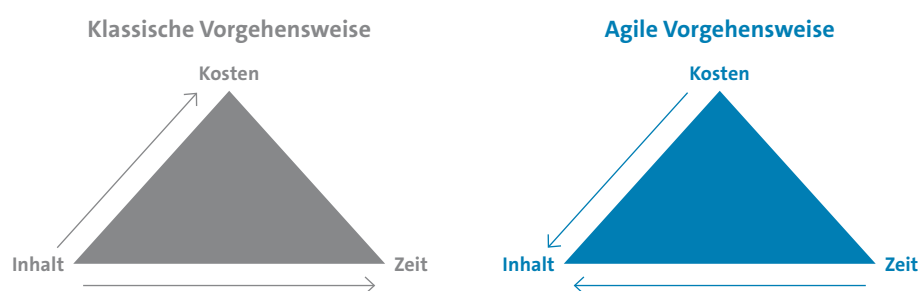


Abbildung 37: Projektvorgehensweise. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Frietsch, Holger. Agile Methoden in BI-Projekten – Hier arbeitet zusammen, was zusammenpasst

Bei der klassischen Umsetzungsweise von Projekten müssen die Anforderungen spezifiziert sein. Auf deren Basis werden der Aufwand und die Kosten für die Umsetzung und Implementierung ermittelt. Bei der agilen Vorgehensweise ist dies genau umgekehrt. Die Kosten und die Zeit für die Umsetzung einer Anforderung werden in diesem Fall vorgegeben und anschließend wird

⁴⁶Vgl. Bennefeld, Christian. »Webcontrolling«, in: Eugster, Jörg. Die ganze Welt des Online Marketings, Wifimaku, 2013, S. 296 f. <https://www.bpx.ch/eBook-Online-Marketing-FHNW.pdf>, Zugriff am 11.02.2021.

ermittelt, wie viel und in welcher Form die gewünschte, noch nicht genau spezifizierte Anforderung umgesetzt werden kann. Mindestens eine der drei Komponenten muss flexibel sein, ansonsten ist agiles Arbeiten nicht möglich. In diesem Fall war der Inhalt die flexible Komponente. Sollte sich während der Umsetzung die Ist-Situation ändern, kann flexibel darauf reagiert werden. Die Kosten und auch die Umsetzungsdauer werden dabei sinnvoll angepasst, ohne das Gesamt- und Endziel aus den Augen zu verlieren. So können Projekteinhalte modular umgesetzt werden. Fachbereich und IT müssen Hand in Hand zusammenarbeiten, um einen Erfolg zu erzielen.⁴⁷ So weit zumindest in der Theorie.

In den nachfolgenden Kapiteln wird näher erläutert, wie sich der theoretische Teil von agilen Methoden/Frameworks in der Realität umsetzen lässt. Vor allem dann, wenn das Team nicht die »typischen« Rahmenbedingungen – wie zum Beispiel: alle Teammitglieder arbeiten fünf Tage die Woche à acht Stunden am Projekt – mitbringen kann.

Begleitet bzw. kommentiert (kursive Schriftsetzung) wird der Erfahrungsbericht mit Blick auf das erforderliche »neue« Verhalten eines agil arbeitenden Teams von einem Coach für agiles Arbeiten, der jedoch nicht am beschriebenen Projekt beteiligt war.

4.8.2 Die Anfangsphase

Um mit einem agilen Projekt starten zu können, musste zunächst Folgendes festgelegt werden:

1. Wer sind die Auftraggeber?
2. Was ist das Ziel des Projekts?
3. Welche Anforderungen an das Projekt werden gestellt?
4. Wie lang soll das Projekt laufen?
5. Wie viel Budget steht zur Verfügung für die Umsetzung des Projekteinhalts?

In dem nachfolgend beschriebenen Projekt waren die Auftraggeber, neben dem Management, ein Abteilungsleiter auf IT-Seite und ein Abteilungsleiter auf Fachseite. Beide haben sich dazu entschlossen, ein Pilotprojekt zu starten, das zum einen mit einer agilen Vorgehensweise den Projekteinhalt umsetzen soll und zum anderen ein so interdisziplinäres Projektteam beinhaltet, dass es ermöglicht, auch in Zukunft in der gleichen Teamkonstellation kurzfristige Anforderungen umzusetzen. Das Ziel auf IT-Seite war somit die Verprobung eines agilen Teams mittels Scrum in einer sogenannten DevOps. Es wurde sich für Scrum entschieden, weil es bereits andere Projekte ohne den DevOps-Ansatz im Unternehmen gab, die dieses Framework einsetzten. Das Ziel auf Fachseite war es, für das Unternehmen kurzfristig Projekteinhalte umzusetzen, um einer automatisierten und personalisierten Kampagnensteuerung näherzukommen.

Der Pilot wurde zunächst für ein Jahr angesetzt. Je nach Erfolg sollte dann entschieden werden, ob diese Art der Projektdurchführung weiterhin im Unternehmen Anwendung findet. Das

⁴⁷ Vgl. Frietsch, Holger. »Agile Methoden in BI-Projekten: Hier arbeitet zusammen, was zusammenpasst.« BI Spektrum 4 (2014), S. 16.

Budget für dieses Pilotprojekt war zum Start des Projekts bereits vorhanden und freigegeben. Daher wird das Thema Budget im Nachfolgenden nicht weiter betrachtet.

4.8.3 Teamzusammenstellung

Von den Auftraggebern wurden jeweils ein bis zwei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das anstehende Projekt bereitgestellt, um sich um den Start des agilen Projektes zu kümmern. Zudem wurde von der IT-Seite eine externe Firma beauftragt, um mit dem Projektteam ein Scrum-Coaching durchzuführen.

Am ersten Meeting nahmen die Auftraggeber, zwei Personen von der Fachseite, ein Systemarchitekt und ein Scrum-Coach teil. Hier wurde besprochen, wie das Scrum-Projekt mit einem DevOps-Team aufgesetzt werden sollte. Ziel war es, in den darauffolgenden Wochen die Rahmenbedingungen für die erste Umsetzungsphase (Sprint) zu schaffen.

Im zweiten Meeting ging es eher um IT-spezifische Inhalte und nicht um Organisatorisches (wie im ersten Meeting). Daher war der Personenkreis, der an diesem Meeting teilnahm, ein anderer. Hier nahmen nun die zwei Personen von der Fachseite, der Systemarchitekt sowie zwei Business-Analysten der IT teil, um die Ist-Situation zu analysieren und festzuhalten.

Am dritten Meeting nahmen alle gemeinsam aus dem ersten und zweiten Meeting teil. Gemeinsam einigten wir uns darauf, in zwei festen Zeitfenstern (montags von 10 bis 15 Uhr und mittwochs von 10 bis 12 Uhr) an einem Ort zusammenzuarbeiten. Ziel war es nun, die Umsetzungsinhalte (Scope) zu definieren sowie die einzelnen Rollen der Teammitglieder gemeinsam zu erörtern und festzulegen. Bevor dies aber in die Tat umgesetzt werden konnte, wurde ein Scrum-Workshop durchgeführt, der als Auftakt zum Scrum-Coaching dienen sollte.

4.8.4 Scrum-Coaching und Toolauswahl

Das Scrum-Coaching wurde mit dem gleichen Teilnehmerkreis, wie in Kapitel 4.8.3 beschrieben, durchgeführt. Darüber hinaus gab es eine weitere Person, deren Rolle von Anfang an festgelegt war: der Scrum Master. Welche Funktion der Scrum Master in diesem Projekt hatte, wird in [Kapitel 4.8.7](#) näher erläutert.

Gestartet wurde typischerweise mit der Definition von Scrum als »[...] agiles Managementframework zur Entwicklung von Software, das aus wenigen klaren Regeln besteht.«⁴⁸

Der Scope des Projektes sollte in einem Product-Backlog festgehalten werden. Es diente als zentrales »[...] Mittel zum Erfassen und Managen von Anforderungen [...]«⁴⁹ Es kam die Frage auf, wo das Product-Backlog am sinnvollsten für alle abgelegt werden sollte. Da nicht jeder im

⁴⁸Pichler, Roman. Scrum: Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen. Heidelberg: dpunkt Verlag, 2009, S. 1.

⁴⁹Pichler, Roman. Scrum: Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen. Heidelberg: dpunkt Verlag, 2009, S. 27.

Team die gleichen Zugriffsrechte auf Laufwerke besaß, hat man sich auf das Tool Jira geeinigt. »Jira Software wurde entwickelt, um allen Mitgliedern deines Softwareteams das Planen, Verfolgen und Releases großartiger Software zu ermöglichen.«⁵⁰ So war es uns möglich, anhand eines Kanban-Boards die Sprints⁵¹ und die damit verbundenen Tasks (Aufgaben) zu managen. Wichtig hierbei ist, dass diese vorher im Team beim sogenannten Sprint-Planning⁵² definiert wurden und sich jedes Teammitglied seine Aufgaben selbst zuweist und nicht von anderen zugewiesen bekommt. So können Konflikte innerhalb des Teams vermieden werden. Denn niemand anderes als man selbst kann besser beurteilen, welches Know-how man für eine Aufgabe mitbringt und welche Aufgaben in was für einer Zeitspanne man selbst erledigen kann. Aussagen wie »Das schaffe ich aber heute nicht mehr« und darauffolgende Diskussionen können daher vermieden werden. Der im Product-Backlog zu hinterlegende Scope wird in sogenannten User-Stories definiert. Diese wurden bei uns nach folgender Vorlage erstellt: As a <type of user>, I want/can <some goal> so that <some reason> (Beispiel: As a user, I can indicate folders not to backup so that my backup drive isn't filled up with things I don't need saved). Darüber hinaus entschieden wir uns, für die Dokumentenablage das Tool Confluence zu nutzen, da Jira für unsere Anforderungen nicht ausreichend geeignet war. Dort wurden auch Informationen, die das Projekt betreffen, hinterlegt.⁵³ Ein weiterer Grund für Confluence war, dass es mit Jira sehr gut interagiert. Das bedeutet, dass in Jira direkte Verlinkungen auf Confluence und umgekehrt gemacht werden können, sodass keine redundanten Inhalte vorgehalten werden müssen. Damit auch alle gut mit Confluence arbeiten können, haben wir uns auf folgende »Ordnerstruktur« für die Informationsablage geeinigt:

- Startseite: Enthält den Namen des Projektes, alle Teammitglieder sowie eine Kurzbeschreibung
- Vorstellung Projekt: Detaillierte Informationen über das Projekt sowie Projektpräsentationen
- Decision-Log: Enthält Entscheidungen, die vom Product Owner zu treffen sind/getroffen wurden
- Agile Vorgehensweise: Allgemeine Informationen über Scrum
- Information-Log: Enthält Abkürzungsverzeichnis, Glossar und Informationen das Projekt betreffend
- Lessons learned: Ergebnisse der Reviews und allgemeine Learnings

4.8.5 Definition von Rollen

Ein Erfolgsfaktor für ein agiles Team sind das Team und die damit verbundenen vergebenen Rollen innerhalb des Teams. Dadurch werden die Verantwortlichkeiten klar geregelt. Grob lassen sich die Rollen einteilen in Product Owner, Scrum Master und das Entwicklungsteam. Wichtig hierbei ist es, dass sich das Team sowohl bei der Definition und den damit verbundenen Verantwortlichkeiten einig ist als auch bei der Vergabe, wer welche Rolle besetzen wird.⁵⁴ Um zu

⁵⁰ Atlassian 2020 <https://www.atlassian.com/de/software/jira>, Zugriff am 11.02.2021.

⁵¹ Ein Sprint ist die Zeitphase, in der User-Stories umgesetzt werden.

⁵² Meeting zur Planung eines Sprints.

⁵³ Vgl. Atlassian 2020 <https://www.atlassian.com/de/software/confluence>, Zugriff am 11.02.2021.

⁵⁴ Vgl. Pichler, Roman. Scrum: Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen. Heidelberg: dpunkt Verlag, 2009, S. 9.

verdeutlichen, über was man bei einer Rollendefinition alles diskutieren kann, wird im Nachfolgenden noch mal kurz erläutert, welche Rollen zum einen nach Scrum, aber auch für ein funktionierendes DevOps-Teams mindestens vorhanden sein sollten. Außerdem werden Beispiele dafür gegeben, was man vermeiden kann bei der Rollenbesetzung sowie bei der organisatorischen Ausführung einer Rolle, um zügig mit dem ersten Sprint beginnen zu können.

4.8.6 Product Owner

Der Product Owner ist nicht Teil des Entwicklungsteams und kann quasi als Kommunikationsschnittstelle zwischen Auftraggeber/Interessengruppen und Entwicklungsteam gesehen werden. Seine Aufgaben beinhalten unter anderem das Beschreiben der Anforderungen in Form von User-Stories sowie das Erstellen und Pflegen des Product-Backlog. Des Weiteren ist der Product Owner für die Abnahme von umgesetzten User-Stories verantwortlich. Dies vollzieht er anhand von vorher erstellten Akzeptanzkriterien pro User-Story, die bei der Umsetzung erfüllt sein müssen. Wenn diese nicht erfüllt sind, wird eine User-Story nicht abgenommen und geht zur weiteren Bearbeitung zurück ins Scrum-Team. Diese einzelnen Schritte wurden per Workflow in Jira hinterlegt. Damit das Pilotteam ein Gefühl für das Formulieren von User-Stories und das Aufstellen von Akzeptanzkriterien erhält, haben wir die ersten User-Stories zusammen formuliert. Dies hat gefühlt eine Ewigkeit gedauert, weil ständig einzelne Wörter und Begriffe infrage gestellt wurden und dies immer wieder zu regen Diskussionen geführt hat. Teilweise wurden die Formulierungen auch ohne Product Owner vorgenommen, sodass dieser sich die Ergebnisse später noch mal ansehen und freigeben musste.

Daher sollte der Product Owner jederzeit für das Team greifbar sein, um den Entwicklungsschritt nicht zu verzögern. Darüber hinaus sind ebenfalls eine entsprechende Entscheidungskompetenz und Bevollmächtigung des Managements zur Ausübung dieser Rolle notwendig. Wenn diese nicht vorhanden sind, führt das ebenfalls zu Zeitverzögerungen in der Umsetzung.

Wenn man allerdings nicht jeden Tag für das agile Projekt arbeitet, sondern nur drei Tage die Woche, dann sollte man entsprechend in diesen drei Tagen auch präsent und greifbar sein. Des Weiteren ist es oft ungünstig, wenn eine Führungskraft, die zusätzliche Managementaufgaben bekleidet, diese Rolle übernimmt. Hierbei läuft man Gefahr, dass Entscheidungen, die für die Umsetzung der Inhalte notwendig sind, nicht frühzeitig getroffen werden und somit die User-Stories gegebenenfalls nicht in der vorgegebenen Sprintzeit umgesetzt werden können. Auch eine Teilnahme an den Teambesprechungen ist dann oft nicht umsetzbar. Das kann durch lange Entscheidungswege/-dauer, die man ja gerade mit der agilen Vorgehensweise abschaffen möchte, den Erfolg des Projektes gefährden.

4.8.7 Scrum Master

Der Scrum Master ist die Person, die dabei helfen soll, dass das Team Scrum »richtig« einsetzt.⁵⁵ Wenn man allerdings kein typisches agiles Team ist, das fünf Tage die Woche zusammenarbeitet, und das agile Projekt eben nicht die einzige Arbeit ist, die das Team pro Woche durchführen muss, dann sollte ein Weg gefunden werden, wie das Team dennoch erfolgreich zusammenarbeiten kann. Diesen Weg zu finden und dabei nicht nur das gemeinsame Ergebnis, sondern auch die gegebenen Rahmenbedingungen der Organisation und jedes einzelnen Teammitglieds zu berücksichtigen, liegt in der Verantwortung des Scrum Masters.

Bei der Besetzung des Scrum Masters sollte darauf geachtet werden, dass dieser Person, wenn sie die Rolle das erste Mal bekleidet, ein kompetenter erfahrener Coach an die Seite gestellt wird. Vor allem dann, wenn die Rahmenparameter andere sind, als es das Framework Scrum beschreibt. Des Weiteren sollte der Scrum Master in der Lage sein, Besprechungen zu moderieren, ohne dabei inhaltlich mitzudiskutieren, da sonst Endlosdiskussionen eher gefördert werden, statt ergebnisorientiert zu diskutieren.

Wird das nicht beachtet, kann es dazu führen, dass das Team in Besprechungen immer weiter diskutiert, ohne zu einem Ergebnis zu kommen, und dabei das Wesentliche aus den Augen verliert – und zwar die Anforderungen umzusetzen. Wenn es darüber hinaus auch noch Teammitglieder gibt, die sich (neben dem Scrum Master) auf die Einhaltung der Scrum-Vorgaben versteifen, ohne dabei die veränderten Rahmenbedingungen in Betracht zu ziehen, wird es viel zu lange dauern, bis mit dem ersten Sprint begonnen werden kann. Die Hauptaufgabe eines Scrum Masters ist es also, das Team nicht nur gut in die Scrum-Welt einzuführen, sondern auch während des gesamten Projekts zu begleiten.

Der Scrum Master ist letztendlich verantwortlich dafür, dass Scrum und das damit verbundene Vorgehen verstanden und umgesetzt werden. Und er muss sich über diese Verantwortung im Klaren sein. Er stellt sicher, dass sich das Team an die Scrum-Theorie und die (gegebenenfalls zusätzlich vom Team aufgestellten) Regeln hält. Primäre Aufgabe des Scrum Masters sollte es sein, dem Entwickler-Team ein Umfeld zu schaffen, in dem die Arbeit nach Scrum möglich ist. Er hilft, Hindernisse zu umgehen, und behält dabei auch das Miteinander im Team im Auge. Auch wenn der Scrum Master nicht Teil des Entwicklungsteams ist und nicht operativ an der Entwicklung des Ergebnisses arbeitet, leistet er doch einen großen Beitrag für den Erfolg des Teams. Er sorgt sozusagen in seiner Funktion als »Team-Coach« dafür, dass das Team die Ergebnisse erreichen kann, die es sich vorgenommen hat. Das gilt umso mehr dann, wenn die gegebenen Rahmenbedingungen es nicht erlauben, Scrum nach Lehrbuch anzuwenden – zum Beispiel durch eingeschränkte Zeitfenster, die dem Team für die gemeinsame Arbeit an einem Ort zur Verfügung stehen, oder auch dann, wenn – wie in diesem Fall – jedes Teammitglied nicht zu 100 Prozent im Projekt arbeiten kann, sondern zusätzlich mit anderen Aufgaben betraut ist.

⁵⁵ Vgl. Pichler, Roman. Scrum: Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen. Heidelberg: dpunkt Verlag, 2009, S. 19.

Im Zusammenspiel mit dem Entwicklungsteam coacht der Scrum Master das Team im Selbstmanagement und beseitigt Hindernisse, die dem gemeinsamen Ergebnis im Weg stehen. Er ist über den gesamten Projektverlauf hinweg verantwortlich für die Einhaltung des Frameworks und der aufgestellten Teamregeln, für Reviews und effektive Meetings.

4.8.8 Das Entwicklungsteam

Das Entwicklungsteam um den Scrum Master setzt die gemeinsam im Product-Backlog hinterlegten User-Stories um. Dabei entscheidet allein das Entwicklungsteam, welche User-Story in welchem Sprint und mit welcher Priorität umgesetzt wird. Der Product Owner trifft diese Entscheidung nicht, kann im Sprint-Planning aber durchaus seine Wünsche für die nächste Umsetzung äußern. Die Argumente des Product Owners sollten in die Planung der kommenden Sprints mit einfließen, dürfen aber nicht alleinige Entscheidungsgrundlage sein. Den wahren Überblick über Abhängigkeiten, Aufwände und benötigte Ressourcen kennen die, die das Projekt letztendlich umsetzen: die Mitglieder des Entwicklungsteams.

Optimalerweise sollte das Entwicklungsteam sehr heterogen zusammengesetzt sein. Das bedeutet, dass jede notwendige Kompetenz zur Umsetzung der User-Stories vorhanden sein sollte, um Abhängigkeiten in der Umsetzung zu minimieren. Abhängigkeiten können zum Beispiel sein: Einholung von notwendigen Freigaben zur Implementierung, Umsetzung technischer Infrastruktur durch andere Projekte/Abteilungen.

In unserem Fallbeispiel haben wir im Entwicklungsteam die nachfolgenden Rollen abdecken können.

Business-Ingenieur

Die Business-Ingenieure waren unter anderem die Kommunikationsschnittstelle zwischen Fachseite und IT. Sie sorgten dafür, dass alle im Team das gleiche fachliche und technische Verständnis erhielten, und unterstützten bei notwendigen Freigabeprozessen, wie zum Beispiel der Datenschutzfreigabe. Wenn man hier allerdings mehr als einen im Team hat und die Business-Ingenieure bei der Bedeutung von Definitionen, Begrifflichkeiten oder Inhalten sich nicht einig sind, dann kann dies ebenfalls zu Diskussionen bei Teammeetings führen. Auch hierbei ist ein guter Moderator (in dem Fall der Scrum Master) gefragt, damit das Team das Wesentliche nicht aus den Augen verliert und schnellstmöglich ein Teamverständnis herbeigeführt werden kann.

Eine weitere Verantwortlichkeit der Business-Ingenieure war die Prüfung, welche Daten aus fachlicher Sicht zur Erreichung des Projektziels benötigt werden. Es erfolgte eine Analyse, welche Daten gegebenenfalls noch erhoben werden mussten, weil sie nicht bereits in den Unternehmensdatenbanken vorhanden waren. Hier galt für uns, lieber ein wenig mehr zu erheben als zu wenig. Grund war, dass wir für die Smart-Data-Plattform auch Daten von anderen Systemen innerhalb des Unternehmens benötigten, auf die wir keinen direkten Zugriff im Team hatten. Damit befanden wir uns wieder in den »Wasserfall-Strukturen« im Unternehmen. So mussten in

diesem Beispiel Anforderungen formuliert und eingereicht werden. Bis die Umsetzung dann erfolgte (unter der Voraussetzung, unsere Anforderungen wurden genehmigt), konnte schon mal ein wenig Zeit ins Land gehen. Daher haben wir uns inhaltlich erst mal auf die Systeme konzentriert, zu denen wir direkten Zugang hatten.

Zudem unterstützten die Business-Engineers den Product Owner bei der Ausarbeitung von User-Stories und der Erstellung von dazugehörigen Akzeptanzkriterien, nachdem man sich dazu entschlossen hatte, dies nicht mehr mit dem gesamten Team vorzunehmen.

Technical Engineer

Die Technical Engineers waren für die Umsetzung technischer Komponenten zuständig. Dabei haben wir noch mal unterschieden zwischen Developer und Administrator. Die Developer programmierten unter anderem die Datenschnittstellen, die sich aus den User-Stories ergaben. Zudem konzipierten sie in Zusammenarbeit mit den Business-Engineers das benötigte Datenbankmodell. Die Administratoren kümmerten sich um eine automatisierte Jobsteuerung. Es stellte sich im Laufe des Pilotprojekts heraus, dass es sinnvoll ist, für die technische Umsetzung jeweils auch ein Backup zu haben, und dass das benötigte Know-how auch innerhalb des Unternehmens vorhanden ist. Gerade wenn es zum Beispiel darum geht, dass ein externes Unternehmen durch ein anderes entweder ersetzt wird oder gar nicht mehr beauftragt wird, ist es von Vorteil, dass interne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aushelfen können. Zudem sollten hier auch alle die gleichen Zugriffe besitzen, damit bei einem plötzlichen Wegfall der Teamressource auch jemand anderes aus dem Team zumindest nachsehen kann, wie der aktuelle Stand ist. Auch das kann dabei helfen, Projektverzögerung zu vermeiden.

Operations

Der Betrieb sorgt dafür, dass bei der Umsetzung der User-Stories alle betrieblichen Anforderungen direkt mitberücksichtigt werden, sodass die entwickelten Inkremente auch in die Produktion überführt werden und hier keine Verzögerungen für die Inbetriebnahme aufkommen können. Wir waren das erste agile Team im Unternehmen, das einen Kollegen aus den Operations-Einheiten direkt miteinbeziehen konnte. Somit mussten wir für die Übergabe der entwickelten Inkremente an den Betrieb nicht wieder in ein Wasserfallmodell zurückkehren.

Wichtig ist es, dass alle benötigten Fähigkeiten und Kenntnisse (pro Sprint) im Entwicklungsteam vertreten sind. Auch wenn es unterschiedliche Funktionen im Entwicklungsteam gibt und jedes Teammitglied seine speziellen Fähigkeiten und Expertisen mitbringt, ist das Team für das gelieferte Ergebnis verantwortlich. Die Rechenschaft übernimmt das gesamte Team, nicht ein einzelnes Teammitglied. Schließlich verfolgen ja auch alle das gleiche Ziel. Erfolge werden gemeinsam gefeiert, Misserfolge aber auch gemeinsam getragen. Hier darf nicht die Suche nach dem Schuldigen im Vordergrund stehen, sondern die gemeinsame Suche, das Problem zu lösen.

Um wirklich agil arbeiten zu können, braucht ein Scrum-Team die Ermächtigung der Gesamtorganisation, selbstorganisiert und selbstverwaltet arbeiten zu dürfen. In Situationen, in denen das

nicht der Fall ist, wäre es am Scrum Master, diese Freiheit wiederherzustellen, damit das Team ungehindert arbeiten kann.

4.8.9 Regeln der Zusammenarbeit

Neben den Rollendefinitionen haben wir uns darauf geeinigt, dass wir Drei-Wochen-Sprints machen möchten und mit einem Probesprint beginnen.

Bevor es zum Sprinten kommen konnte, sollten Regeln für die Zusammenarbeit aufgestellt werden. Anfangs haben wir die Erstellung der Regeln als Unsinn angesehen, weil viele der von uns aufgestellten Regeln eigentlich als Selbstverständnis galten. Aber es hat sich herausgestellt, dass – obwohl wir alle erwachsene und vernünftige Menschen sind – uns diese Regeln dabei halfen, die Zusammenarbeit zu verbessern. Folgende Regeln haben wir uns unter anderem gegeben:

- Kein Handy während einer Besprechung
- Wir lassen einander ausreden
- Keine Sätze mit »was wäre, wenn«
- Wir weisen keine Aufgaben jemand anderem zu

Auch wenn man es nicht glaubt, ist es heutzutage in Besprechungen leider so, dass man auch dort für Vorgesetzte, Kunden und Kollegen erreichbar ist bzw. erreichbar sein will. Das wird einfach erwartet. Aber viele sind nicht multitaskingfähig, und man muss oft das Gesagte wiederholen. Außerdem ist es sehr störend, wenn ständig jemand das Meeting verlässt, um zu telefonieren. Also daher: kein Handy während einer Besprechung!

Da das Team sich selbst organisiert und es niemanden in der Entscheiderrolle gibt, kann es schon mal in einer Besprechung drunter und drüber gehen. Schließlich war das eine vollkommen ungewohnte Situation. Zudem sind wir alle nur Menschen, und durch viele unterschiedliche Blickwinkel und Meinungen ist es nicht immer einfach, auf einen Konsens zu kommen. Daher ist es umso wichtiger, dass man sich ausreden lässt und respektiert und vor allem auf der sachlichen Ebene bleibt.

Manchmal verliert sich eine Diskussion darin, dass zu viele Annahmen gemacht werden und ständig darüber diskutiert wird, »was wäre, wenn wir kein Budget bekommen« oder »was wäre, wenn wir die Freigabe nicht erhalten« und so weiter. Das führt dazu, dass eine Entscheidung nie getroffen wird bzw. es Ewigkeiten benötigt, einen Konsens zu erhalten, beispielsweise zur weiteren Vorgehensweise.

Wie bereits beschrieben, werden in einem Sprint-Planning die Tasks für die User-Stories, die im nächsten Sprint umgesetzt werden sollen, vom Entwicklungsteam definiert. Dabei ist es wichtig, dass sich während des Sprints jedes Teammitglied die Aufgaben selbstständig in Jira zuweist und niemand jemand anderem zuweist, um mögliche Konflikte zu vermeiden.

Wenn die Arbeit im Team erfolgreich sein soll, sind gewisse Regeln notwendig. Das gilt eigentlich immer und insbesondere dann, wenn ein Team agil arbeiten will. Auch wenn das Vorgehen agil ist, ist das nur möglich, wenn alle ein einheitliches Verständnis der Spielregeln haben, auf die sich das Team geeinigt hat. Können (oder wollen) diese Regeln nicht eingehalten werden, müssen die Regeln neu verhandelt und besprochen werden. Ziel sollte immer das gemeinsame Ergebnis sein, und gemeinsame Regeln sollen helfen, dieses zu erreichen. Dafür müssen die Regeln auf die gegebene Rahmensituation, zum Beispiel Verfügbarkeit der Teammitglieder etc., abgestimmt sein, auch wenn das traditionelle Scrum-Framework etwas anderes vorsieht. Ein gutes Regelwerk allein macht aber noch keinen Erfolg. Hierfür sind allein die Teammitglieder verantwortlich, genau wie für die Einhaltung der selbst aufgestellten Regeln. Gerade Scrum gibt nicht umsonst ein detailliertes Regelwerk vor, das zum Beispiel die Dauer von Daily-Meetings etc. vorgibt. Hier kann sich das Team zwar auf für sie passende Parameter einigen, diese sollten dann aber auch von allen eingehalten werden. Auch wenn's schwerfällt.

Auch derartige Regeln wie oben beschrieben erleichtern die Zusammenarbeit. Bestes Beispiel ist das Handyverbot während Meetings. Um es etwas wohlwollender zu sagen, könnte man statt von Handyverbot auch von Fokussierungsgebot sprechen. Schließlich geht es nicht vorrangig darum, Handys zu verbieten. Vielmehr ist es das Ziel, in einem Meeting fokussiert Ergebnisse zu erzielen. Das ist nicht möglich, wenn Meetings immer wieder unterbrochen werden, weil ein Handy nach Aufmerksamkeit ruft und es diese auch sofort bekommt. Für alle anderen, die dann warten oder das Gesagte wiederholen müssen, ist das nicht nur nervig, sondern kostet unnötige Zeit, die anderswo wieder fehlt. Außerdem ist es nur respektvoll, sich in einem Gespräch oder einem Meeting auf die Gesprächspartner zu fokussieren. Das gleiche gilt natürlich fürs Ausredenlassen. Jede Meinung und jeder Kommentar ist berechtigt und sollte nicht unterbrochen werden. Am besten redet sowieso immer nur einer, während alle anderen zuhören – also keine Zwischenkommentare oder getuschelten Paralleldiskussionen. Die gemeinsame Diskussion ist natürlich erlaubt und sogar gewollt, aber bitte nacheinander. Das motiviert und macht Meetings wirklich effektiv. Und das Gefühl nach einem solchen Meeting ist dementsprechend weit entfernt von erlebter Zeitverschwendung.

4.8.10 Die Kommunikation und Ablauf von Besprechungen

In den ersten beiden Meetings mit dem anfänglichen Team haben wir uns darauf verständigt, dass unsere Tage der Zusammenarbeit von Montag bis Mittwoch stattfinden sollen. Grundsätzlich war die Arbeitszeit tagsüber flexibel, allerdings haben wir uns auf eine Anwesenheitspflicht zwischen 10 und 15 Uhr geeinigt. Dafür wurden uns extra Räumlichkeiten bereitgestellt, weil nicht alle Teammitglieder am gleichen Standort arbeiteten. Im weiteren Verlauf des Pilotprojekts haben wir festgestellt, dass wir auch remote mit gleicher Qualität zusammenarbeiten können, wenn jeder zu den fest definierten Zeiten am Projekt arbeitet und entsprechend erreichbar für die Teammitglieder ist. Um schneller in den Sprint-Modus zu kommen, haben wir uns auf ein sogenanntes Daily morgens um 9:30 Uhr von Montag bis Freitag während der Vorbereitungszeit auf unseren ersten Sprint geeinigt. Auch das haben wir im späteren Verlauf angepasst, sodass das Daily nur noch von Montag bis Mittwoch stattfand.

Die Einigung auf Zeit und Ort haben wir im Team in einem Meeting nach zehn Minuten getroffen. Die Umsetzung hingegen verlief ein wenig holprig. Das ging schon damit los, dass unser Daily nicht vor Ort stattfand, sondern nur teilweise vor Ort, teilweise per Telefon. Grund hierfür: Unsere Anwesenheitspflicht ging ja erst um 10 Uhr offiziell los. Zweites Problem zur vernünftigen Durchführung des Dailys waren die Tage von Donnerstag bis Freitag. Hier lag nicht das Projekt an erster Stelle bei der Durchführung der alltäglichen Arbeit eines jeden Teammitglieds, weil wir ja offiziell von Montag bis Mittwoch zusammenarbeiteten.

Obwohl wir uns darauf geeinigt hatten, dass wir von Montag bis Mittwoch vor Ort zusammenarbeiten möchten, konnte auch dies nicht von jedem Teammitglied immer eingehalten werden. Es gab leider immer wieder Meetings, die vor allem vom Management angesetzt wurden, die genau in unsere Arbeitszeit hereinliefen, und es kam vor, dass die Priorität des Projektes nicht immer in den Vordergrund gestellt wurde. Hieran haben wir im Team leider sehr deutlich spüren müssen, was es bedeutet, in einer Organisation zu arbeiten, die immer noch stark vom Wasserfall-Modell geprägt ist und nur versucht, aufgrund des Hypes der Agilität, das agile Arbeiten irgendwie »reinzupressen«.

Des Weiteren hatten wir zwei unterschiedliche Ziele für das agile Team: Das erste Ziel war die Verprobung der Methodik, und das zweite Ziel war, so viel Inhalt wie möglich umzusetzen. Das führte dazu, dass vor allem dem Scrum-Coaching sehr viel Zeit gewidmet wurde und erst nach vier Monaten mit dem ersten Sprint begonnen wurde. Danach hatten wir nur noch drei Monate, um dem Management ein Feedback über die Praktikabilität dieser Vorgehensweise zu geben. Dies diente der Entscheidung, ob wir so weitermachen dürfen oder nicht. Aus Methodiksicht war es einfach eine Verprobung. Aus fachlicher Sicht war es wichtig, vorzeigbare Umsetzungsergebnisse zu erhalten, da es innerhalb des Unternehmens zu diesem Zeitpunkt sonst keine Möglichkeit gab, die Daten für eine automatisierte und personalisierte Kampagnensteuerung intern in einem Zeitraum von einem Jahr zusammenzubringen.

Aufgrund der zwei unterschiedlichen Ziele gab es auch Teammitglieder, die sich so sehr auf das strikte Einhalten der Methodik versteiften, dass an ein inhaltliches Weiterkommen kaum zu denken war. Man diskutierte immer weiter darüber, was man nicht tun sollte, sodass man ganz aus den Augen verlor, dass wir die Grundvoraussetzungen und Rahmenbedingungen als Team schon gar nicht erfüllten. Wie sollte man dann in der Lage sein, die Methodik, ohne jegliche Anpassung auf das Team, strikt anzuwenden?

Zu allem Übel hatten wir in den ersten vier Monaten dann auch noch die Schwierigkeit, dass wir zu Anfang nicht das komplette Team waren. Also es fehlte noch an Teammitgliedern, die benötigt wurden, um die Inhalte umsetzen zu können. Das hatte zur Folge, dass wir erst einen Monat vor unserem ersten Sprint mit dem Team komplett waren. Wir verloren daher sehr viel Zeit, jedes Teammitglied einzuarbeiten, und bis alle das gleiche Verständnis hatten, warum es das agile Team gibt, was wir verproben möchten, wie unsere Ausgangssituation ist etc.

4.8.11 Die ersten Sprints

Die ersten Sprints liefen nach vier Monaten Diskussionen, Regelaufstellen, User-Stories-Erstellen und Analysieren, welche Abhängigkeiten wir zu anderen Projekten und Abteilungen hatten, endlich an.

Das Ergebnis des ersten Sprints war es, dass wir nicht eine User-Story fertigstellen konnten – aus den unterschiedlichsten Gründen. Teilweise waren die User-Stories noch nicht klein genug definiert, sodass für eine User-Story viel zu viele Tasks vorhanden waren. Dann wurden einzelne Teammitglieder mit anderen Aufgaben überpriorisiert, und das Schätzen in Story-Points mussten wir als Team ebenfalls noch lernen. Aber Übung macht bekanntlich den Meister. Nachdem uns als Team durch die Retrospektive immer mehr bewusst wurde, was wir besser machen können, wurde es von Sprint zu Sprint besser. Wir schafften es tatsächlich, Inhalte umzusetzen. Allerdings nicht so viele, wie wir uns gewünscht hätten, weil dann die Pilotphase bereits vorüber war.

4.8.12 Review des Pilotprojekts

Bevor wir als Team eine Bewertung des Pilotprojektes abgeben konnten, haben wir beschlossen, eine Retrospektive für die komplette Pilotprojektphase durchzuführen. Wir starteten mit einem Brainstorming, in dem wir auf Klebezettel schrieben, was gut und was schlecht gelaufen ist. Unter anderem kam dabei raus, dass wir am Anfang viel zu viel Zeit für die Theorie benötigt hatten und dass das eigentliche Besserwerden im Team erst anfang, als wir auch mit den Sprints loslegten (learning by doing). Dies war sicherlich unter anderem dadurch bedingt, dass das Team am Anfang nicht vollständig war und wir durch den sich ständig ändernden Scope nicht richtig loslegen konnten (der Scope war erst jedem klar, kurz bevor es losging). Des Weiteren kam beim Brainstorming raus, dass in erster Linie das Thema Zeit eine entscheidende Rolle gespielt hatte, wie in den vorangegangenen Kapiteln bereits näher erläutert wurde. Wir haben diese Dinge als Team mit folgendem Satz zusammengefasst: »Das Jahr war eine Sinuskurve.«

Neben dem ganzen Optimierungsbedarf sind aber auch viele Dinge richtig gut gelaufen. Unter anderem, dass wir als Team zusammengewachsen sind und wir zusammen Spaß am Thema hatten. Ein weiterer wichtiger Aspekt war, dass alle verstanden haben, warum die Umsetzung des Inhalts wichtig für das Unternehmen ist. Das hat die Motivation eines jeden Einzelnen bei der Umsetzung der User-Stories erhöht.

Die aus dem Brainstorming abgeleiteten Maßnahmen für die Fortführung des Projektes waren (eine Auswahl):

- Priorität auf agiles Projekt muss vom Management auch gelebt werden (keine Überpriorisierung bzw. nur in absoluten Ausnahmen)
- Meetings sinnvoll ansetzen und effizient durchführen
- Pro Quartal ein Teamevent zur Teambildung/-stärkung
- Mehr Visualisieren, um ein besseres gemeinsames Verständnis zu erhalten

Vor allem hat sich aber auch in der praktischen Umsetzung ergeben, dass agiles Arbeiten in einer wasserfall-getriebenen Organisation schwierig ist und dann noch verbunden mit dem DevOps-Ansatz eine echte Herausforderung darstellt. Wenn Regeln aufgestellt werden, damit dies möglich ist, dann müssen auch alle Beteiligten inklusive Vorgesetzter sich daran halten, sonst kann dies nicht erfolgreich funktionieren.

Mit diesem Review zeigt sich der Sinn und Zweck eines derartigen Reviews. Neben dem Ergebnis sollte hier vorrangig über die Art und Weise der Zusammenarbeit, mögliche Schwachstellen und Optimierungsbedarfe gesprochen werden. Mit dem Ergebnis, die Optimierungen gleich im nächsten Sprint bzw. im nächsten Projekt anzuwenden.

Dinge anzusprechen, die besser hätten laufen können, bedeutet auch hier nicht, einen Schuldigen zu finden oder die Verantwortung abzuschieben. Im Gegenteil bietet sich das Potenzial, gemeinsam aus vermeintlichen Fehlern zu lernen, um in der Folge nicht noch einmal den gleichen Fehler zu machen. Die Verantwortung für die erzielten Ergebnisse liegt schließlich beim gesamten Projektteam. Mit dieser Erkenntnis ist das Fundament gelegt für noch bessere, schnellere Ergebnisse in den folgenden Projektabschnitten.

4.8.13 Fazit

Dieser Erfahrungsbericht zeigt deutlich, dass agiles Arbeiten mehr ist als »nur« eine Methode allein. Es ist vielmehr eine Frage der inneren Haltung und der Bereitschaft, neue Wege zu gehen. Agil zu arbeiten, erfordert von allen Beteiligten eine Änderung des geübten und gewohnten Verhaltens. Meetings laufen anders ab, Entscheidungswege sind andere als bisher, und auch die Verantwortung liegt – insbesondere bei Scrum – nicht mehr auf einer hierarchisch exponierten Schulter, sondern verteilt sich auf alle Schultern gleichermaßen. Jeder trägt die Verantwortung, die er sich nimmt. Das erfordert Mut und Disziplin auf der einen Seite und Vertrauen auf der anderen Seite. Vertrauen in die Disziplin der Kolleginnen und Kollegen, die die zugesagte Verantwortung auch wahrnehmen, und umgekehrt. Damit das möglich ist, muss Klarheit bestehen über die eigene Rolle und die der Kolleginnen und Kollegen, Klarheit über das gemeinsame Vorgehen und Klarheit über die Methode, an der sich alle orientieren. Das oben genannte Projekt hat gezeigt, dass es hierfür Zeit braucht – erst recht beim ersten Mal.

Es braucht auch Mut, über vermeintliche Fehler zu sprechen und sie zum Anlass zu nehmen, daraus zu lernen. Wenn irgendetwas nicht passt und den Projektfortschritt gefährdet, muss der Raum dafür gegeben sein, darüber zu sprechen, um gemeinsam eine Lösung zu finden. Das fängt beim gemeinsamen Regelwerk an und hört bei der Verteilung der Rollen auf. Nicht jeder ist für jede Rolle gemacht oder fühlt sich in ihr wohl. Im Fokus steht das gemeinsame Ergebnis. Und wenn hierfür ein Rollentausch nötig ist, sollte er auch angesprochen und umgesetzt werden.

Statt des erlernten Projektvorgehens aus »complete & control« heißt es jetzt plötzlich »create & collaborate«. Hier steht nicht mehr das Abarbeiten eines auf die komplette Projektlaufzeit erstellten Meilensteinplans im Vordergrund, der den Anschein der Sicherheit und den vermeintlich richtigen Weg vorgibt. Zwar steht auch im agilen Vorgehen das Ziel fest, der Weg dorthin ist aber

noch nicht festgelegt. Statt einen Plan zu verfolgen, heißt es jetzt, in kleinen Etappen zu arbeiten, den Weg zum Ziel immer wieder zu hinterfragen und auf Veränderungen entsprechend reagieren zu können. Diese neue Grundhaltung in der Projektarbeit kann nicht nur projektintern eine große Herausforderung darstellen. Auch das Projektumfeld muss entsprechend dazu passen bzw. ein derartiges Vorgehen ermöglichen. Ansonsten stößt das agile Projekt schnell an die Grenzen des Wasserfalluniversums.

Das erreichte Ergebnis dieses Projekts ist schon ein Erfolg für sich. Die Erkenntnis, die dieses Projekt in Bezug auf neues Arbeiten nach Scrum gemacht hat, macht es im doppelten Sinne zu einem erfolgreichen Projekt. Dieses Projekt hat den Mut gehabt, neue Wege auszukundschaften, hat sich Zeit genommen, sich in neuen Methoden auszuprobieren, und hat viel Geduld investiert, um den eigenen Scrum-Motor zum Laufen zu bringen. Und das ist mit »Fail fast, learn faster« ein weiterer Kern des agilen Arbeitens.

5 Schluss- betrachtung

5 Schlussbetrachtung

Bei Digital Analytics & Optimization handelt es sich nicht um eine einmalige Aktion, sondern um einen beständig umzusetzenden Prozess. Das wurde eingangs anhand des Regelkreises Digital Analytics & Optimization verdeutlicht. Außerdem wurde gezeigt, dass für eine erfolgreiche Datenanalyse und -optimierung gleichermaßen die Dimensionen Strategie, Organisationskultur, Personal, Prozesse, Technologie und Daten zu berücksichtigen sind. Diese Erkenntnisse gilt es, in der Unternehmenspraxis umzusetzen. Tag für Tag.

Wie das gelingen kann, haben die vorliegende Publikation und ihr erster Teil gezeigt. Sie haben die wesentlichen Grundlagen von Digital Analytics & Optimization erläutert und verdeutlicht, wie sie sich erfolgreich nutzen lassen. Mit dem Digital Analytics & Optimization Maturity Index und dem Regelkreis zur gelungenen Realisierung von Digital Analytics & Optimization wurde ein etabliertes Vorgehensmodell dafür vorgestellt. Der **erste Band** hat aufgezeigt, wie Ziele und Messpunkte definiert werden können, wie die Datenerhebung gelingt, wie Daten verarbeitet und angereichert werden können. Außerdem wurde erläutert, wie sich Ergebnisse visualisieren lassen, wie Analyse und Interpretation, Optimierung und Kommunikation zum Erfolg geführt werden. Auch datenschutzrechtliche Belange wurden beleuchtet. Der vorliegende zweite Teil hat unterstrichen, wie sehr es bei Digital Analytics & Optimization auf die Strategie eines Unternehmens, auf seine Organisation und nicht zuletzt auf die Kultur und das Personal ankommt. Hier wurde beschrieben, wie ein Datenteam erfolgreich aufgebaut werden kann, welche Rollen nötig sind und wie das Recruiting erfolgen kann. Es wurden Beispiele dafür gegeben, wie sich Digital Analytics & Optimization im Unternehmen verankern lassen und wie es gelingt, eine agile Data-driven Organization zu etablieren. Darüber hinaus wurde veranschaulicht, wie aus einer reinen Strategie ein gelebtes Mindset werden kann und wie sich Mittelmaß verhindern lässt.

Nach der Lektüre wünschen wir nun allen Leserinnen und Lesern viel Erfolg beim eigenen Weg hin zur Data-driven Organization mit Digital Analytics & Optimization.

Bitkom-Arbeitskreis Digital Analytics & Optimization

Bitkom vertritt mehr als 2.700 Unternehmen der digitalen Wirtschaft, davon gut 2.000 Direktmitglieder. Sie erzielen allein mit IT- und Telekommunikationsleistungen jährlich Umsätze von 190 Milliarden Euro, darunter Exporte in Höhe von 50 Milliarden Euro. Die Bitkom-Mitglieder beschäftigen in Deutschland mehr als 2 Millionen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zu den Mitgliedern zählen mehr als 1.000 Mittelständler, über 500 Startups und nahezu alle Global Player. Sie bieten Software, IT-Services, Telekommunikations- oder Internetdienste an, stellen Geräte und Bauteile her, sind im Bereich der digitalen Medien tätig oder in anderer Weise Teil der digitalen Wirtschaft. 80 Prozent der Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland, jeweils 8 Prozent kommen aus Europa und den USA, 4 Prozent aus anderen Regionen. Bitkom fördert und treibt die digitale Transformation der deutschen Wirtschaft und setzt sich für eine breite gesellschaftliche Teilhabe an den digitalen Entwicklungen ein. Ziel ist es, Deutschland zu einem weltweit führenden Digitalstandort zu machen.

**Bundesverband Informationswirtschaft,
Telekommunikation und neue Medien e.V.**

Albrechtstraße 10
10117 Berlin
T 030 27576-0
F 030 27576-400
bitkom@bitkom.org
www.bitkom.org

bitkom