



# Bestimmung der optimalen Organisationsstruktur für Predictive-Analytics-Teams

Autor: Reinhard Mense, areto consulting

# areto

CONSULTING. *IT WORKS.*

Erschienen in der Publikationsreihe „areto – little helpers“

# Bestimmung der optimalen Organisationsstruktur für PA-Teams

Die im vorherigen Beitrag „Die Rolle des Data Scientists in Predictive Analytics-Projekten“ dargestellten Anforderungen und Arbeitsbedingungen können durch geeignete organisatorische Maßnahmen und Strukturen wesentlich erleichtert werden. Insbesondere zentrale Organisationsformen helfen dem Data Scientist und seinen Kollegen, die vielfältigen Aufgaben zu meistern.

Neben der Frage nach geeigneten Pilotprojekten und Einsatzszenarien für die Erprobung von Predictive Analytics (PA) im Unternehmen stellt die Bestimmung der optimalen Zusammensetzung und Größe des PA-Projektteams eine besondere Herausforderung für Unternehmen dar. Eine Patentantwort darauf gibt es nicht – vielmehr hängt die Integration der PA-Einheit von folgenden, teilweise unternehmens- oder branchenspezifischen Kriterien ab:

- Unternehmenskultur und –größe sowie Gliederung
- Zuständigkeit für die Definition und Umsetzung der PA-Strategie
- Zuständigkeit für die Initiierung von PA-Projekten
- Zuständigkeit für die Realisierung von PA-Projekten
- Organisatorische Einordnung der Data Scientists
- Austausch von Wissen und Erfahrungen im Unternehmen

Die sich daraus ableitenden Organisationsstrukturen (siehe auch nachstehende Grafik) weisen jeweils spezifische Merkmale und sowohl Vorteile wie auch Nachteile bei der Umsetzung auf, die im Folgenden erläutert werden. (siehe Abbildung 1)

## Zentralisiert

Bei einer zentralisierten Organisationsform sind die Analysten (in diesem Zusammenhang synonym verwendet für das Personal zur Durchführung von PA-Projekten) in einer Abteilung oder Gruppe zusammengefasst. Dem Leiter dieser Organisationseinheit sind sie in der Regel sowohl fachlich als auch disziplinar unterstellt. Die Mitarbeiter dieser Einheit sind für die unternehmensweite Entwicklung von Strategien und Vorgaben in Bezug auf den Einsatz von PA-Lösungen und -Services

zuständig und unterstützen alle Entitäten des Unternehmens bei der Initiierung und Umsetzung entsprechender Projekte. Alle Aktivitäten in Bezug auf PA gehen von dieser Zentralabteilung aus, die in den meisten Fällen auch die Umsetzung vornimmt und bei Bedarf auf interne wie externe Kräfte zurückgreift.

## Center of Excellence oder Predictive Analytics Competence Center

Das Center of Excellence oder Predictive Analytics Competence Center ist eine zentrale Instanz, die alle Aktivitäten und Maßnahmen der Analysten koordiniert. Es ist für die Definition und Umsetzung der PA-Strategie zuständig und definiert Best Practices für das Unternehmen, um eine einheitliche Umsetzung zu gewährleisten. Ihm gehören im Rahmen der fachlichen Zuständigkeit und Verantwortung alle Analysten an. Diese sind jedoch zumeist disziplinarisch den Leitern der einzelnen Fachabteilungen unterstellt.

## Beratende Funktion der PA-Experten

Bei diesem Modell initiieren die Fach- oder Geschäftsbereiche ihre Projekte selbst und bedienen sich erst bei der Realisierung einer zentralen PA-Einheit, die über entsprechende Analysten verfügt und diese dann in den Projekten zum Einsatz bringt. Die Analysten gehören disziplinar der PA-Einheit an und beraten die Fachbereiche lediglich bei der Definition von PA-Strategien, die diese jedoch eigenständig und für ihre jeweiligen Wirkungskreise festlegen. Eine einheitliche PA-Strategie wird bei dieser Organisationsform in aller Regel nicht erreicht, Best Practices können nur bedingt definiert und angewandt werden.

## Funktionale Organisationsform

Bei einer funktionalen Organisationsform ist die PA-Einheit fachlich und disziplinar einem Fachbereich zugeordnet, der innerhalb des Unternehmens als größter Nutzer von PA-Projekten gilt oder auch eine entsprechende (Richtlinien-) Kompetenz aufweist – wie zum Beispiel die Finanz- oder Controlling-Abteilung. Die dort befindlichen Analysten unterstützen andere Bereiche wie beispielsweise das Marketing bei der Initiierung, Definition und Realisierung von Projekten. Der Einfluss der Analysten auf die Festlegung und Um- sowie



# Bestimmung der optimalen Organisationsstruktur für PA-Teams

Durchsetzung einer unternehmensweiten PA-Strategie ist eher eingeschränkt.

## Dezentrale Organisation

Bei dieser Organisationsform gehören die Analysten unterschiedlichen Abteilungen oder Unternehmensteilen an und sind mitunter sehr verstreut im Einsatz, ohne sich zu synchronisieren und das erworbene Wissen und die gemachten Erfahrungen zu teilen. Die Analysten gehören fachlich wie disziplinar meist unterschiedlichen Organisationen an, die meist eigenständig und isoliert voneinander agieren. Eine einheitliche PA-Strategie und eine Bündelung des Wissens sind nicht gegeben.

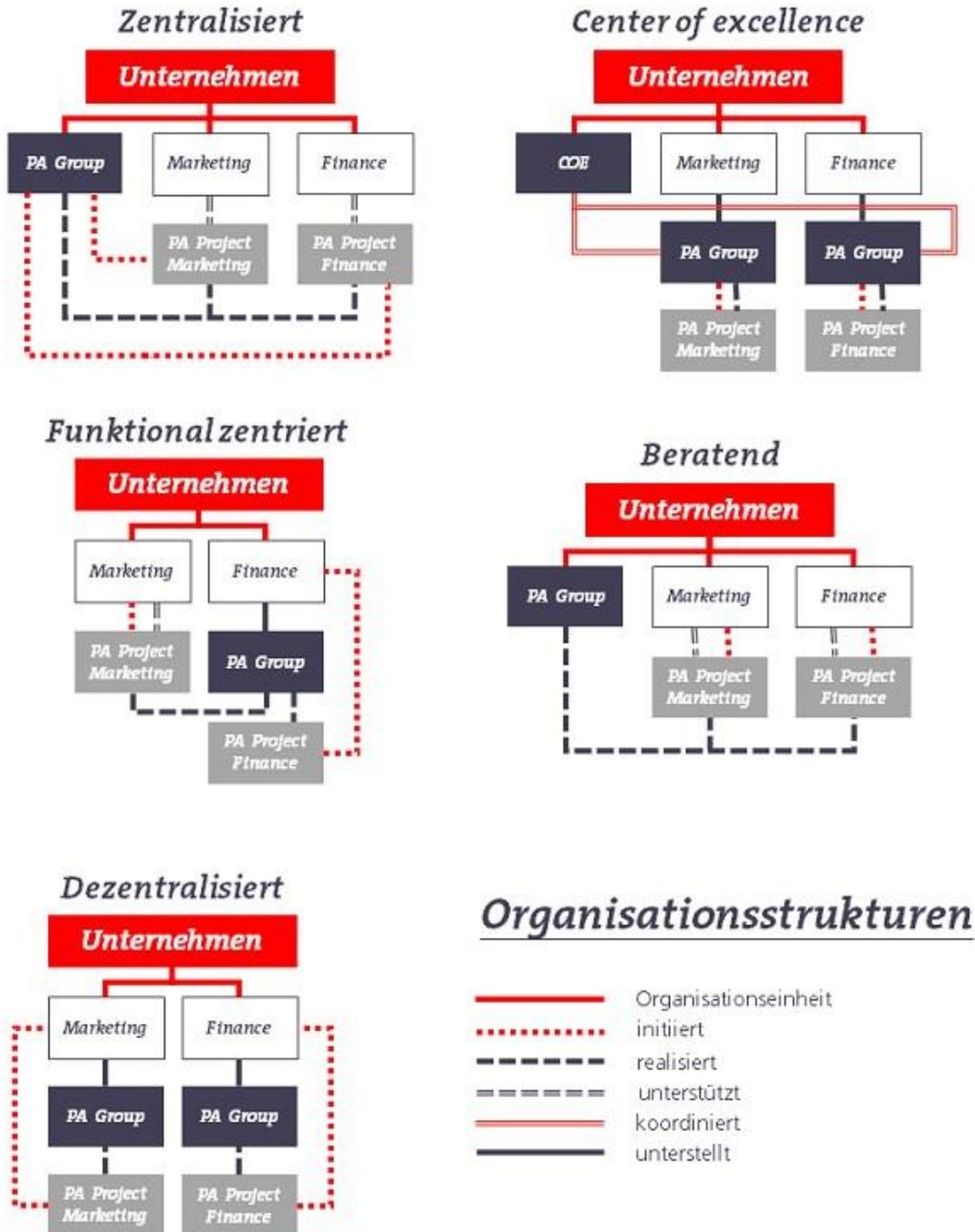
Aus unseren Erfahrungen eignen sich zentrale Strukturen für PA-Teams langfristig betrachtet am besten, da sie eine ganzheitliche Betrachtung der Geschäftsprozesse und die Bildung von Best Practices begünstigen. Dies führt letztlich zu einer besseren Daten- und Prozessqualität, zu einer besseren Integration der Lösungen und Konzepte und vor allem zu einer höheren Wirtschaftlichkeit. In vielen Fällen bietet es sich an, zunächst mit einer dezentralen Struktur zu starten, um überhaupt erste Erfahrungen zu sammeln und nicht sofort einen Overhead zu erzeugen bei noch unbestimmten Ausgang der ersten Projekte.



# Bestimmung der optimalen Organisationsstruktur für PA-Teams



Abbildung 1:



Quelle: ANALYTICSMAGAZINE.COM; Ausgabe Januar/Februar 2010