

# Ein differenziertes Organisationsmodell für effiziente Insights-Organisationen

Dr. Alexander Linder

© 2018



# Ein differenziertes Organisationsmodell für effiziente Insights-Organisationen

Dr. Alexander Linder

## Synopsis

Der vorliegende Beitrag untersucht, wie betriebliche Insights-Abteilungen besser strukturiert werden können, um den sich ändernden Bedürfnissen verschiedener Stakeholder auf Unternehmensseite gerecht zu werden. Es wird ein neues Organisationsmodell vorgeschlagen, das darauf abzielt, die Effektivität und letztendlich den ROI von Insight-Abteilungen zu maximieren und dabei jene Barrieren zu überwinden, die durch das Vorhandensein von Silos bedingt sind. Der Beitrag plädiert dafür, den Fokus von einem traditionellen vertikalen, funktional getriebenen Modell auf ein horizontales, prozessorientiertes Modell zu richten, das nicht nur eine Kunden-, sondern auch eine Stakeholder-zentrierte Perspektive einnimmt. Den Abschluss bilden wichtige Erkenntnisse und praktische Anregungen.

## Teil I – die Treiber hinter dem neuen Insights Organisationsmodell

Die Erkenntnisse in diesem Artikel basieren auf Experteninterviews und Diskussionen mit Insights-KollegInnen aus den Bereichen FMCG, Retail und Consumer Electronics. Ausserdem wurde eine internationale, qualitative Benchmark Studie des Informationsdienstleisters mBrain in den Regionen EMEA, Americas und Asia Pacific berücksichtigt, welche die Insights Strukturen von 4 Marken aus der Mode- und Luxus-Branche näher betrachtet. Es kristallisieren sich insbesondere drei Aspekte heraus:

- (1) Viele Insights-Abteilungen sind nach wie vor in Marketingorganisationen verankert und werden von einem CMO geführt.
- (2) Die meisten Insights-Abteilungen sind in geografische Regionen unterteilt wie z.B. EMEA, Amerika oder Pazifik.
- (3) Die typischen Insights-Bereiche sind Kunde, Marke, Markt, Social Media, Wettbewerb und Werbewirksamkeit. Eine kleine Minorität deckt auch den Bereich der Supply Chain Insights ab.

Aus inhaltlicher Sicht (WAS wird getan und WO wird es getan) sind diese Aspekte immer noch sinnvoll, aber machen sie auch Sinn, wenn man die Stakeholder (für WEN wird es gemacht und WAS sind deren Erwartungen) in den Fokus rückt?

Insights Professionals, deren Hauptziel darin besteht, Marken dabei zu unterstützen und anzuleiten, sich mehr in Richtung Consumer Centricity zu bewegen, müssen sich gleichzeitig fragen, wie gut sie in Bezug auf **Stakeholder Centricity** abschneiden, denn ihre Kunden sind die Stakeholder.

Ein vertiefter Blick auf die Stakeholder und deren Erwartungen ist angesichts der vielfältigen organisatorischen Veränderungen in vielen Branchen notwendig. Die Erwartungen der Stakeholder an Insights Professionals ändern sich schneller, als man denkt. Alleine in den letzten 3-5 Jahren sind eine Vielzahl neuer Erwartungen entstanden, welche die Insight-Teams vor neue Herausforderungen stellen. Diese können in zwei Bereiche gegliedert werden:

- (1) Der eine Teil befasst sich mit der Art und Weise der täglichen Arbeit, d.h. wie Insights-Abteilungen arbeiten und interagieren.
- (2) Der andere Teil betrifft die Sozialkompetenzen.

Schaut man sich zunächst die Aspekte der Arbeit und Interaktion genauer an, lässt sich folgendes sagen:

- Insights-Professionals müssen in der Lage sein, **die richtigen Umsetzungsempfehlungen abzuleiten** und den Umsetzungsprozess als solchen zu unterstützen. Sehr oft wünscht sich der Stakeholder, dass die Insights Professionals einen **Betrag leisten, welcher über die reine Insights Expertise hinausgeht**, wie z.B. eine eigene Sichtweise einzunehmen, eine Argumentation zu führen und Sachverhalte konstruktiv zu diskutieren. In vielen Unternehmen endet die Zusammenarbeit oftmals mit der Übergabe der Ergebnisse nach der Präsentation. Die Frustration ist ziemlich hoch, wenn die Insights-Professionals erkennen, dass keine bzw. nur eine unzureichende Umsetzung der Ergebnisse erfolgte. Es kann aber auch zur Frustration auf der Stakeholder-Seite führen, wenn z.B. der Austausch über die Umsetzung nicht stattfindet oder wenn der Erfolg der Umsetzung von Massnahmen nicht messbar ist. Ganzheitliches Denken, das Erkennen des Gesamtbildes und verschiedene Quellen zu kombinieren bzw. unterschiedliche Insights sinnvoll zu verknüpfen sind kritische Erfolgsfaktoren.
- Es ist ebenso wichtig, dass Insights-Professionals **in funktionsübergreifenden Teams/Projekten arbeiten** können, umso mehr, wenn es um die Umsetzung von Insights-Ergebnissen geht. So kommt z.B. die Anfrage für eine Käufer-Segmentierung aus dem Marketing, das funktionsübergreifende Umsetzungsteam besteht unweigerlich, wenn nicht sogar immer, auch aus MitarbeiterInnen der Retail-, CRM- und MarKomms-Teams. Der erfolgreiche Insights-Professional denkt vernetzt und versteht sich selbst als Schnittstelle, um die relevanten Zielgruppen zwecks einer besseren Umsetzung zusammenzubringen.

- Insights-Professionals müssen **mehr die Sprache des Stakeholders verstehen und sprechen**, in der Regel eine Marketing-Sprache. Sehr eng damit verbunden ist die Forderung, dass Insights-Professionals einen Geschäftssinn entwickeln und das Geschäft des Stakeholders in einem sehr breiten Umfang verstehen müssen. Heute werden Berichte oftmals in einer Insights-Sprache mit vielen Fachtermini geschrieben. Eine stärkere Anpassung der Berichte an die Sprache der Stakeholder dürfte die Einbindung interner Kunden und Partner effektiver gestalten und die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die Ergebnisse und Empfehlungen umgesetzt werden. Erfolgreiche Insights-Professionals sind ständig mit ihren Stakeholdern in Kontakt, nicht nur zu bestimmten Zeitpunkten. Sie nehmen aktiv an wichtigen Meetings und Workshops teil, um ein tieferes Geschäftsverständnis zu erlangen und somit als echte Geschäftspartner wahrgenommen zu werden.
- Interessanterweise erwarten die Stakeholder von Insights-Professionals immer noch, dass sie ihnen **die neusten und aktuellsten Technologien / Methoden** zur Verfügung stellen, welche helfen, effizienter / effektiver bei der Generierung von Insights zu werden. Dies bedeutet nicht, dass der Stakeholder diese Technologien / Methoden in allen Details verstehen will. Die Erwartungen sind vielmehr so zu verstehen, dass der Insights Professional derjenige ist, der die Anwendung dieser neuen Technologien/Methoden kennt, versteht und pro-aktiv vorschlägt, mit dem Ziel, schneller, kostengünstiger und ohne Qualitätseinbußen zu Insights zu kommen.
- Eine Insights-Organisation generiert im Laufe der Zeit viele Studien, jede Studie wird in der Regel für sich alleine betrachtet und beantwortet ein bestimmtes Set an Fragen. Der Insights Professional muss die **verschiedenen Studien miteinander verknüpfen** können, um neue Erkenntnisse zu gewinnen, ohne zusätzliche Primärstudien in Auftrag zu geben. Der erfolgreiche Insights-Professional arbeitet so z.B. an der Zusammenführung der Konsumenten-Segmentierung mit den Shopper-Tracker-Daten und den Brand-Tracker-Berichten, um Länderberichte für eine Auswahl an Ländern zu erstellen.

Betrachtet man nun den Aspekt der Sozialkompetenzen, welche notwendig sind, damit Insights Professionals zu akzeptierten und vertrauenswürdigen Partnern der Stakeholder werden, dann treten vor allem folgende Aspekte zu Tage:

- Von den Insights-Professionals wird erwartet, dass sie **als Vordenker bzw. Sparringspartner agieren**. Das bedeutet, dass sie aktiv an Sitzungen mit den Stakeholdern teilnehmen, die Rolle des konstruktiven Herausforderers übernehmen sowie neue und inspirierende Perspektiven einbringen, während sie Themen aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten. Dies beinhaltet auch, dass Insights Professionals einen wirksamen Einfluss auf die Stakeholder haben. Das beginnt bereits, wenn der Forschungsauftrag des Stakeholders auf dem Tisch liegt. Mit den Stakeholdern zu diskutieren, diese konstruktiv herauszufordern und Vorschläge zu unterbreiten, stets mit dem Geschäftsziel vor Augen, ist zentral für einen erfolgreichen Insights Professional. Er/sie muss sicherzustellen, dass die brennenden Fragen identifiziert wurden und dass somit die entsprechenden Antworten gefunden werden können. Die Gewährleistung, dass der Forschungsauftrag vollständig fokussiert und informiert ist, ist ein wichtiger Meilenstein für zukünftige erfolgreiche Ergebnisse.
- Immer wichtiger werden **Moderations-, Storytelling- und Kommunikationsfähigkeiten** inkl. der entsprechenden Visualisierung. Ziel ist es, die Insights-Ergebnisse im richtigen Format und in der richtigen Sprache zu vermitteln, damit die Umsetzung entsprechend folgen kann. Folien mit zu vielen Statistiken, Abbildungen und Metriken, die immer noch weit verbreitet sind, langweilen und führen zu einer sinkenden Aufmerksamkeit. Der Insights Professional muss das "So-What" verstehen und die relevanten Details in gute Stories in der Sprache des Stakeholders verpacken. Dadurch lassen sich die wichtigen Botschaften transportieren.
- Die Rolle des Insights-Professionals besteht unter anderem auch darin, **Insights-Spezialisten miteinander zu vernetzen** bzw. sich zu Synthese-Spezialisten weiter zu entwickeln. Es geht darum, traditionelle Marktforscher mit Datenwissenschaftlern, Business-Intelligence-Experten, CRM-Spezialisten etc. zusammenzubringen, um aktuelle Erkenntnisse und Herausforderungen zu diskutieren. So lassen sich die verschiedenen Perspektiven zusammenführen und zu einem Gesamtbild kombinieren. Der Insights-Professional wechselt von einem reaktiven zu einem proaktiven Modus der Zusammenarbeit und kann somit in die Rolle des Treibers kundenzentrierter Aktivitäten hineinwachsen.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass **Fähigkeiten zum Aufbau von partnerschaftlichen Beziehungen** eindeutig eine neue Anforderung sind. Der Insights-Professional muss immer mehr zum mittel- bis langfristigen Partner werden und ist schon lange kein einfacher Datenanalyst bzw. Informationsanbieter mehr.

Basierend auf dieser Perspektive und diesem Verständnis könnte man argumentieren, dass viele betriebliche Insights Organisationen in Gefahr sind, altmodisch zu sein. Stimmen Sie dem zu?

## Teil II - Die neue Organisationsstruktur / Insights Generation

Berücksichtigt man die sich ändernden Stakeholder-Erwartungen, so kommt man zum Schluss, dass eine funktionale Insights Organisation, in der die einzelnen Pfeiler themengetrieben sind, also z.B. Consumer Insights, Market Insights und Brand Insights, nicht ideal ist. Dieser Aufbau ist sehr anfällig für das Denken und Handeln in Silos.

Daher wurden verschiedene Alternativen entwickelt, welche die klassischen Insightsbereiche mit den neuen Erwartungen der Stakeholder in Einklang bringen sollen, mit dem Ziel, von einer funktionalen zu einer prozessorientierten Organisation zu wechseln und die Zusammenarbeit des Insights-Teams zu verbessern.

Nach der sorgfältigen Bewertung verschiedener Optionen, Meinungsbildung und kritischer Diskussion erwies sich das Organisationsmodell aus Abbildung 1 als die am besten geeignete Option. In diesem Ansatz ist eine Insights-Organisation in drei Pfeiler gegliedert, die Insights aus einer ganzheitlichen Perspektive betrachten und die sich an der **Stakeholder-Management-Philosophie** orientieren. Diese drei Pfeiler werden im folgenden Abschnitt vorgestellt.

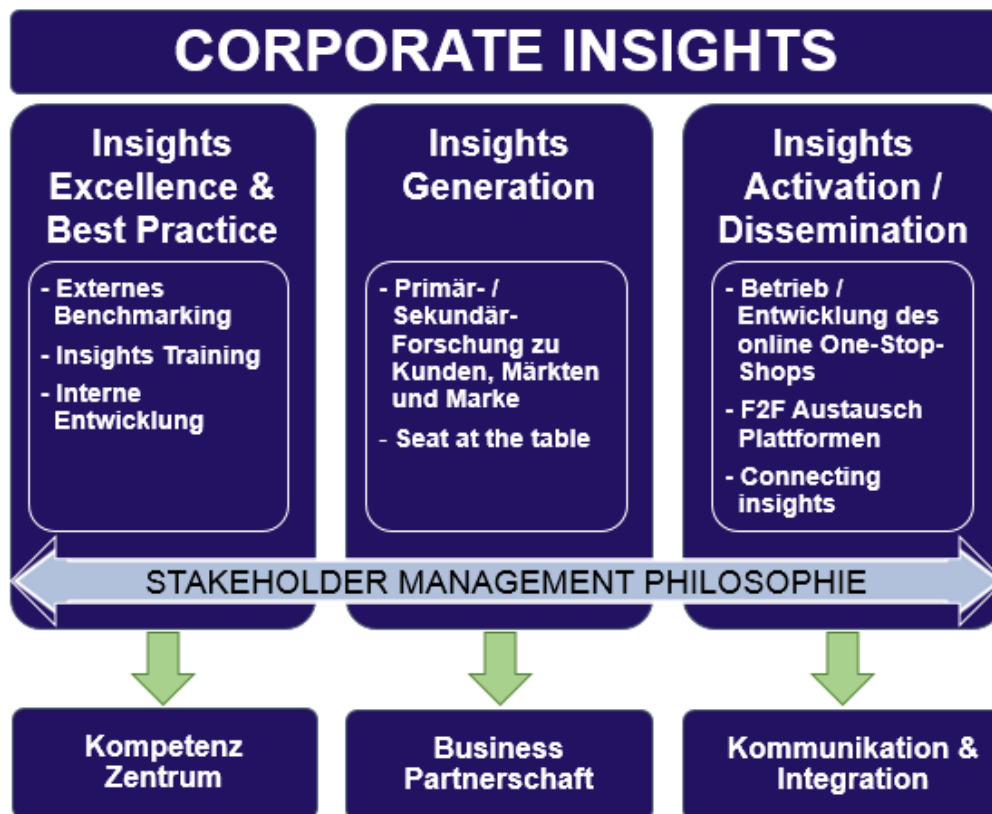


Abbildung 1: Die neue Insights Organisation

**Insights Generation** ist das Herzstück einer jeden Insights-Organisation. Sie stellt mittels einer sinnhaften Primär- und Sekundär-Forschungsagenda die Verfügbarkeit der richtigen Insights zum richtigen Zeitpunkt sicher, um die operative und strategische Entscheidungsfindung faktenbasiert zu unterstützen. Darüber hinaus ist die Einbindung der entsprechenden Insights-Professionals an den richtigen Diskussionen mit den richtigen Stakeholdern sicherzustellen (seat at the table) durch z.B. eine aktive Vereinbarung. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, ein klares Verständnis und einen Entwicklungspfad zu haben, wie die Teammitglieder zu echten Business Partnern werden können, welche mit den Stakeholdern interagieren. Zu den wichtigsten Aufgaben und Verantwortlichkeiten innerhalb Insights Generation gehören:

- Pflege und Weiterentwicklung der primären und sekundären Forschungsagenda.
- Inkubator Funktion für grundlegende Insights-Themen, welche im Insights-Portfolio noch fehlen.
- Sicherstellen der Sichtbarkeit und der Kontaktpunkte zwischen dem Top- und Senior-Management auf der einen Seite (Insights Sponsoring, Engagement, Entscheidungsfindung) und dem mittleren/unteren Management auf der anderen Seite (Die Insights AnwenderInnen)

- Einführung einer Stakeholder Segmentierung basierend auf verschiedenen Modellen der Zusammenarbeit zur Sicherstellung eines differenzierten Ansatzes der Leistungserbringung. Nicht jeder Stakeholder / jedes Projekt rechtfertigt bzw. benötigt einen Full-Service-Ansatz.
- Sicherstellung der kontinuierlichen Zusammenarbeit mit Insights Excellence & Best Practice sowie Insights Activation & Dissemination.
- Implementierung eines ganzheitlichen Ansatzes zur Datenanalyse: Kombination und Triangulierung verschiedener Quellen aus verschiedenen Bereichen.

Auf dieser Grundlage könnte man argumentieren, dass viele Insights-Professionals immer noch stark reaktiv und weniger proaktiv sind. Stimmen Sie mir zu?

## Teil III – Insights Excellence und Best Practice

**Insights Excellence & Best Practice** ist eine (pro)aktive Impuls-/Support-Funktion für Insights Generation und nimmt eine vorausschauende Perspektive ein. Es geht darum, das Bewusstsein für die in der Insights-Branche entwickelten Best-Practice-Ansätze zu schärfen und sicherzustellen, dass diese verstanden und dort angewendet werden, wo sie für Effizienzsteigerungen sorgen. Kernfunktionen von Insights Excellence & Best Practice sind:

- Systematisches und fortlaufendes Monitoring der Insights-Branche, um zu verstehen, welche neuen Insights-Instrumente, -Methoden oder -Techniken entwickelt werden, die angewendet und validiert werden können, um so bessere Erkenntnisse zu gewinnen.
- Adressierung des Weiterbildungsbedarfs innerhalb des gesamten Insights-Teams sowie Identifikation geeigneter Anbieter, um diesen kurz- bis mittelfristig abzudecken. In zweiter Linie folgt die Schulung der grösseren Insights-Community innerhalb des Unternehmens. Heutzutage ist es mit Tools wie z.B. SurveyMonkey gerade für Nicht-Insights-Professionals innerhalb einer Organisation viel einfacher, selbst Insights zu generieren. Je größer die Unternehmung, desto komplizierter ist es, alle Insights-bezogenen Aktivitäten zu kontrollieren. Besteht eine Verbandsmitgliedschaft wie z.B. bei ESOMAR, ist es umso wichtiger, bestimmte Standards und ethische Grundsätze einzuhalten.
- Die Entwicklung und das entsprechende zur Verfügung stellen von E-Learning-Modulen mit Inhalten wie z.B. “Was ist ein Insight” oder “Wie werden Insights im Unternehmen generiert”.
- Abholen und verstehen der sich ändernden Anforderungen der verschiedenen Stakeholder innerhalb einer Organisation und rechtzeitig auf organisatorische Veränderungen eingehen, um sicherzustellen, dass die Anforderungen der Stakeholder weiter erfüllt werden können.
- Entwicklung des aktuellen Agenturportfolios (Agentursegmentierung), z.B. Outsourcing-Möglichkeiten und neue Partner-Agenturen zur Generierung von Insights identifizieren.
- Unterstützung bei neu aufkommenden Themen in der Organisation wie z.B. Teststore-Konzept, Outcome-driven Innovation, digitale Transformation oder Customer Experience Design
- Entwickeln eines klaren und prägnanten Bildes über den Beruf eines Insights Professionals sowie Kommunikation innerhalb der Organisation.

Basierend auf dem, was hier gesagt wird, könnte man argumentieren, dass eine breite Insights-Community ausserhalb des Kern-Insights-Teams entsteht. Heißt das, dass das Kern-Insights-Team einen schlechten Job gemacht haben?

## Teil IV – Insights Activation & Dissemination

**Insights Activation & Dissemination** spielt eine Schlüsselrolle bei: 1) der Verbreitung von vorhandenem Wissen, um dieses zugänglich und transparent zu machen, 2) der Unterstützung wichtiger Stakeholder bei der bestmöglichen Nutzung dieses vorhandenen Wissens sowie 3) der Verknüpfung verschiedener Insights. Die Schwerpunkte sind:

- Sicherstellen eines konsistenten, ganzheitlichen Datenansatzes durch Schaffung von Synergien zwischen den verschiedenen Insights-Themen (z.B. Brand Tracking, Shopper Monitoring, Werbe-Tracker)
- Unterstützung von Insights Generation in der Anfangs- und Abschlussphase neuer Initiativen.

- Einbindung und Vernetzung relevanter Zielgruppen (Austausch-Plattform, Thema/Ziel, Teilnehmer) durch eine entsprechende Stakeholder-Segmentierung.
- Schaffen einer Intranet-basierten Online-Lösung, damit klar ist, wo die entsprechenden Insights für die Stakeholder abrufbar sind, welche für interne Zwecke heruntergeladen und genutzt werden können. Dabei sind Individualisierungen, leistungsfähige Suchfunktionen oder die Verknüpfung verschiedener Insights wichtige Erfolgsfaktoren.
- Die Intranet-basierte Online-Lösung ist ein guter Ausgangspunkt, aber darüber hinaus sind F2F-Plattformen notwendig, um dieses Angebot zu ergänzen. Dort können sich Mitarbeiter austauschen, Wissenslücken schließen und Impulse für die Aktivierung von Erkenntnissen erhalten. Die zwischenmenschliche Interaktion im Bereich der Wissensvermittlung ist entscheidend. Zielführend sind Plattformen wie z.B. regelmäßige Insights Alignment Meetings, Lunch-lectures oder Workshops.
- Während einzelne Themenbereiche als eigenständige Insights-Studien wertvolle Erkenntnisse beinhalten, gibt es weiteres, großes Potenzial, das in der Verknüpfung dieser Studien zu sehen ist. «Connecting the dots» im Bereich Insights wird in Zukunft noch wichtiger werden. So lassen sich zusätzliche Insights ohne Beauftragung weiterer Mandate generieren. Dies ist auch ein wirksames Werbeinstrument für Insights-Abteilungen, um den Mehrwert von Insights für das Business aufzuzeigen, so wie man es von Fallstudien der Beratungsunternehmen her kennt.

Eine Herausforderung ist in der Grösse zu sehen, dass diese Art von Organisation zu groß erscheinen kann, mit zu vielen Mitarbeitern. Die Lösung hängt von der unternehmensspezifischen Insights-Philosophie ab: Wird alles intern gemacht, dann erscheint die Herausforderung gerechtfertigt. Wenn jedoch vertrauenswürdige, externe Forschungsagenturen zu Partnern werden - die mittel- bis langfristig zusammen arbeiten und nicht nur auf begrenzten Ad-hoc-Projekten - und somit Standardprozesse an die Forschungsagenturen ausgelagert werden können, die als erweiterter Arm der internen Insights-Abteilung fungieren, ermöglichen solche Partnerschaften den Unternehmen, ihre Insights-Strukturen relativ schlank zu halten.

## Erkenntnisse und praktische Anregungen

Durch die Anwendung dieses neuen Organisationsmodells können Unternehmen von der Insights-Abteilung eine Reihe von Verbesserungen erwarten. Hier sind die wichtigsten:

- Die Qualität der gewonnenen Insights steigt, da sich die Teammitglieder, die für die Insights-Generation verantwortlich sind, voll und ganz auf die Generierung von Insights konzentrieren können und sich nicht mit zusätzlichen Themen beschäftigen müssen, die zu Insights Excellence & Best Practice bzw. Insights-Activation & Dissemination zugeordnet werden.
- Die Attraktivität der Insights-Abteilung als Arbeitgeberin steigt - für bestehende Teammitglieder, aber auch für andere Mitarbeiter im Unternehmen. Die neuen und breiteren Kompetenzen, die in den drei Pfeilern benötigt werden, gehen über die reinen Insights-Kompetenzen hinaus.
- Die Zusammenarbeit und der Austausch zwischen den drei Pfeilern verbessert sich, es entstehen neue Ideen für die Weiterentwicklung und Verbesserung der Insights-Abteilung.
- Stakeholder profitieren von einer höheren Qualität aufgrund des Vier-Augen-Prinzips, da Ansätze und Themen zunächst innerhalb der Insights-Abteilung kritisch diskutiert und durchleuchtet werden, bevor etwas Suboptimales an die Stakeholder geliefert wird.

## Über den Autor

Dr. Alexander Linder war «VP Corporate Brand-, Consumer- and Market-Intelligence» bei Swarovski. Er hat diesen Bereich vor mehr als 13 Jahren aufgebaut und im Laufe der Zeit kontinuierlich weiterentwickelt. Er war verantwortlich für das globale Portfolio von Insights Generation, Insights Excellence & Best Practice sowie Insights Activation & Dissemination. Er ist anerkannter Referent auf internationalen Konferenzen und veröffentlicht Artikel in verschiedenen nationalen und internationalen Fachzeitschriften. Dr. Linder hat an der Universität Zürich im Bereich Web Analytics promoviert und an der Universität St.Gallen Betriebswirtschaft studiert. Derzeit ist er auf der Suche nach einer neuen, beruflichen Herausforderung.