

# Ungenutzte Ressource für mehr Effizienz

Jorma Gall und Henrik Baumeier, Camelot Management Consultants

*Die meisten Unternehmen können die Effizienz ihrer Geschäftsprozesse durch eine klar definierte Stammdaten-Strategie deutlich steigern. Um das volle Potenzial der Unternehmensdaten nutzen zu können, ist neben der Strategie, den organisatorischen Veränderungen und einer definierten Governance aber auch ein dauerhaftes Qualitätsmanagement erforderlich.*

Immer mehr Unternehmen haben die Bedeutung des Stammdaten-Managements für ihre Geschäftsprozesse erkannt. Die Teilnehmer einer Studie zu diesem Thema, in der Camelot Management Consultants gemeinsam mit dem Competence Center Corporate Data Quality am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen 53 Unternehmen aus den Branchen „Automotive“, „Chemie“, „Pharma/Life Sciences“, „Konsumgüter“ sowie „Maschinen- und Anlagenbau“ befragt hat, sehen den größten Nutzen einer hohen Datenqualität durch ganzheitliches Stammdaten-Management vor allem in einer höheren Robustheit und Qualität ihrer Geschäftsprozesse.

Die Studie zeigte jedoch auch, dass es bei den Unternehmen unabhängig von ihrer Branche oder Größe noch signifikante Unterschiede im Reifegrad des Stammdaten-Managements gibt. Die Unternehmen lassen sich einteilen in „Anfänger“, „Fortgeschrittene“ und „Profis“ im Stammdaten-Management. Der wichtigste feststellbare

Faktor für den Reifegrad ist die Erfahrung des jeweiligen Unternehmens auf diesem Gebiet. Unternehmen mit umfassender Erfahrung im Stammdaten-Management sind im Wettbewerb deutlich erfolgreicher. Es lohnt sich daher, Stammdaten-Management als dauerhaftes Programm zu etablieren – mit einer festen Organisation und einem Stammdaten-Verantwortlichen, der das Thema im Unternehmen verantwortet, mit den nötigen Ressourcen vorantreibt und die Datenqualität so dauerhaft sicherstellt.

Die Basis für die erfolgreiche Fortentwicklung des Stammdaten-Managements im Unternehmen ist eine Stammdaten-Management-Strategie. Unternehmen, die eine solche verfolgen, sind in ihrem Entwicklungsstadium deutlich fortgeschrittener als Unternehmen ohne eine solche Strategie. Diese muss dabei die Geschäftsstrategie unterstützen und die IT-Strategie berücksichtigen. Den Top-Managern vieler Unternehmen ist mittlerweile klar, dass

das Thema „Stammdaten-Management“ kein rein informationstechnisches Thema mit dem Ziel der Effizienzsteigerung ist, sondern ganzheitlich betrachtet werden muss. Das bedeutet konkret: Neben der IT muss auch die Business-Seite einbezogen werden. Fehlt eine Strategie für ein ganzheitliches Stammdaten-Management, kann das eine unternehmensweite Kommunikations- und Umsetzungsbarriere darstellen. Diese wiederum kann schnelle Entscheidungen zur Anpassung der Geschäftsvorgaben verhindern, die durch die volatile und risikobehaftete Konjunktur-entwicklung der vergangenen Jahre besonders notwendig geworden sind. Für die gesamte Unternehmensstrategie bedeutet dies, dass das Stammdaten-Management zu einem unternehmensweiten Top-Thema aufgestiegen ist, das es mittlerweile auf die Agenda vieler Vorstände geschafft hat.

Die „Stammdaten-Profis“ lassen sich, wie bereits beschrieben, keiner bestimmten Branche zuordnen. Die verschiedenen Branchen setzen vielmehr ganz unterschiedliche Schwerpunkte in völlig unterschiedlichen Handlungsfeldern des Stammdaten-Managements. Eines aber zeigt die Studie: Erfolgreiche Unternehmen haben ihr Stammdaten-Management ihrem Geschäftsmodell entsprechend ausgerichtet und bereits eine Strategie, Organisation und Governance eingeführt. Um das volle Nutzenpotenzial eines exzellenten Stammdaten-Managements dauerhaft heben zu können, ist eine einmalige Stammdaten-Initiative jedoch noch nicht ausreichend: Hierfür benötigen Unternehmen auch ein systematisches und in der Unternehmensorganisation fest verwurzeltes Datenqualitäts-Monitoring.

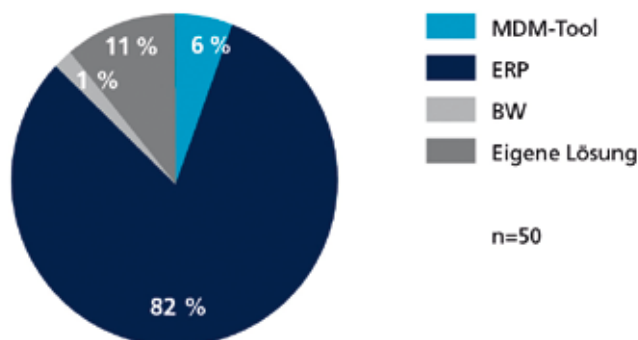


Abbildung 1: Systemlösung für Stammdaten-Management

# Wir liefern das Know-how für Ihren Erfolg

## PROJEKTE

Keine „fixen Ideen“, sondern Projekte mit klarer Ziel- und Ablaufplanung.

## PROFILE

Logistikmanager berichten. Direkt, authentisch und unverschnörkelt.

## PROZESSE

Der Blick auf die Supply Chain – von der Beschaffung über Produktion und Distribution bis zur Entsorgung.

## PRODUKTE

Neuheiten für die Praxis. Was sagen Anwender über Produkte und logistische Lösungen?

## PROGNOSEN

Die Rubrik für Theorie und Strategie, neue Ideen, Trends und Märkte.

## EXTRA

Die Spezialrubrik für den vertiefenden Blick auf besondere Themen.

## NACHGEFRAGT

Die Rückschau auf Entwicklungen und Erfahrungen, Erfolge und Enttäuschungen interessanter Projekte.

## ONLINE-ANGEBOT

Unter **logistik-heute.de** finden Abonnenten u.a. tagesaktuelle News, Marktübersichten, Studien, ein Karriere-Portal und haben **kostenfreien** Zugriff auf die gesamte Artikeldatenbank.



## Noch mehr Logistik-IT?



Jetzt kostenloses Heft bestellen!

[www.logistik-heute.de](http://www.logistik-heute.de)  
Tel. +49 (0)89/32391-314



**LOGISTIK HEUTE**

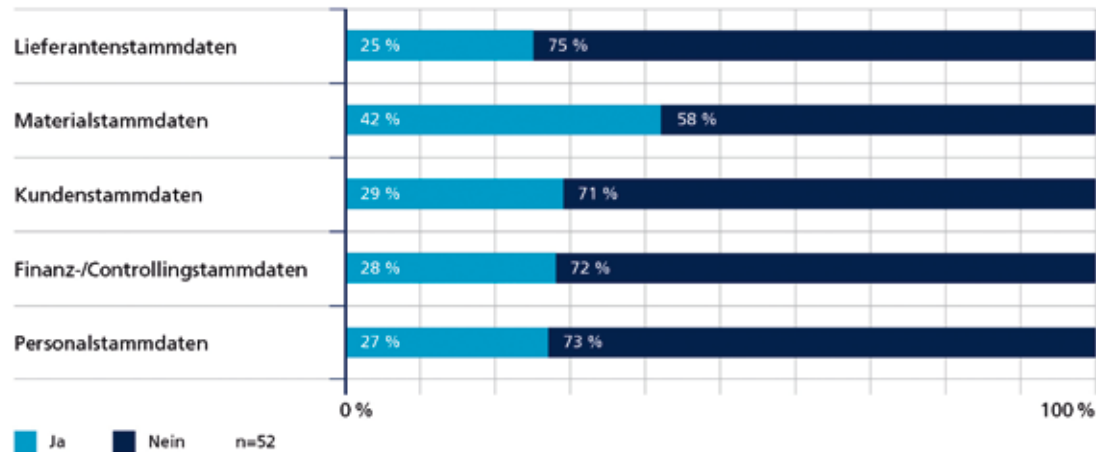


Abbildung 2: Überwachung der Stammdatenqualität mit Kennzahlen. Die Messung der Datenqualität wird beim Objekt „Material“ als am relevantesten für die Geschäftsprozesse beurteilt

Ein zentraler Hebel, um eine möglichst hohe Datenqualität sicherzustellen, ist eine Governance. Nur mit klar definierten Rollen und Verantwortlichen für die operativen Aufgaben im Stammdaten-Management ist es möglich, eine hohe Stammdaten-Qualität sowohl in den globalen, zentralen als auch in den lokalen, dezentralen Unternehmens-Einheiten und -Systemen umsetzen. Dazu zählen beispielsweise Anlage, Pflege, Aktualisieren und Archivierung der Daten oder taktische sowie strategische Aufgaben wie etwa die Identifikation, Überprüfung und Umsetzung von neuen Anforderungen aus den Fachbereichen oder die Definition von Geschäftsregeln und Standards.

Eine hohe Qualität der Stammdaten garantiert Unternehmen den reibungslosen Ablauf ihrer Geschäftsprozesse. In vielen Unternehmen fehlt es jedoch noch an Erfahrungen und Kenntnissen, die für ein erfolgreiches Datenqualitäts-Managements notwendig sind. Vielfach geben sich Unternehmen mit einfachen Konsistenzprüfungen und Ad-hoc-Bereinigungen zufrieden. Eine Überwachung der Stammdaten-Qualität mit geschäftsorientierten Kennzahlen findet noch sehr selten statt. Zudem müssen die Ergebnisse der Datenqualitäts-Messung stärker genutzt werden, damit daraus Maßnahmen zur Optimierung abgeleitet werden können. Die Integration von Datenqualitätszielen in die allgemeinen Mitarbeiterziele als Mittel, die Datenqualität zu

verbessern, wird selten genutzt, ist aber ein effektiver Ansatzpunkt.

Neben diesen betriebswirtschaftlich-organisatorischen Faktoren spielen auch die informationstechnischen Gestaltungsbereiche eine wichtige Rolle. Allen voran sollte das Datenmodell direkt aus den Geschäftsanforderungen abgeleitet werden. Unternehmen müssen hier die Balance zwischen der optimalen Abdeckung der Geschäftsanforderungen und zusätzlichen Entwicklungen außerhalb des Standards der Software finden. Die Auswahl der Stammdaten-Management-Applikation kann dabei helfen, die Herausforderungen der Stammdaten-Harmonisierung zu lösen, vor denen viele Unternehmen stehen (siehe Abbildung 1).

Das ERP-System ist heute noch die am weitesten verbreitete Systemlösung für Stammdaten-Management, auch wenn speziell für die Stammdaten-Verwaltung entwickelte Anwendungen immer mehr an Bedeutung gewinnen. Entscheidend für Investitionen in das Stammdaten-Management ist der daraus resultierende Nutzen. Eine ganzheitliche Betrachtung des Stammdaten-Managements zielt darauf ab, eine verbesserte Qualität der Geschäftsprozesse durch vertrauenswürdige Stammdaten von hoher Qualität zu erreichen. Außerdem ergeben sich Kosteneinsparungen: einerseits aus der Optimierung der Systeme und Prozesse sowie der Orga-

nisation des Stammdaten-Managements, andererseits aus einer Effizienzsteigerung der Geschäftsprozesse. Erhöhte Flexibilität und Reaktionsfähigkeit durch schnell verfügbare und korrekte Daten zählen ebenfalls zu Nutzenpotenzialen hochwertiger Stammdaten. Dazu das Zitat eines Studienteilnehmers: „Stammdaten sind die Grundlage für sämtliche Geschäftsprozesse. Die Prozesse stehen und fallen mit der Stammdatenqualität.“

#### Qualitäts-Management für Stammdaten

Datenqualitäts-Management ist ein zentraler Baustein des ganzheitlichen Stammdaten-Managements, um die Erfolge dauerhaft erzielen und das volle Nutzenpotenzial heben zu können. Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Datenqualitäts-Management sind die Definition klarer Verantwortlichkeiten und die fachliche Unterstützung bei Fragen und Problemen im Pflegedialog. Ein weiterer wichtiger Gestaltungsparameter ist das regelmäßige Überwachen der Datenqualität anhand von Datenqualitäts-Kennzahlen. Die Qualitätsmessung ist sozusagen das Fundament des Datenqualitäts-Managements, weil eine Überprüfung und Analyse der Datenqualität nur auf Basis verlässlicher Informationen überhaupt möglich ist (siehe Abbildung 2).

Datenqualitäts-Management bedeutet meist Konsistenz-Prüfungen für Attributwerte („wenn Attribut x = 4, dann Attribut

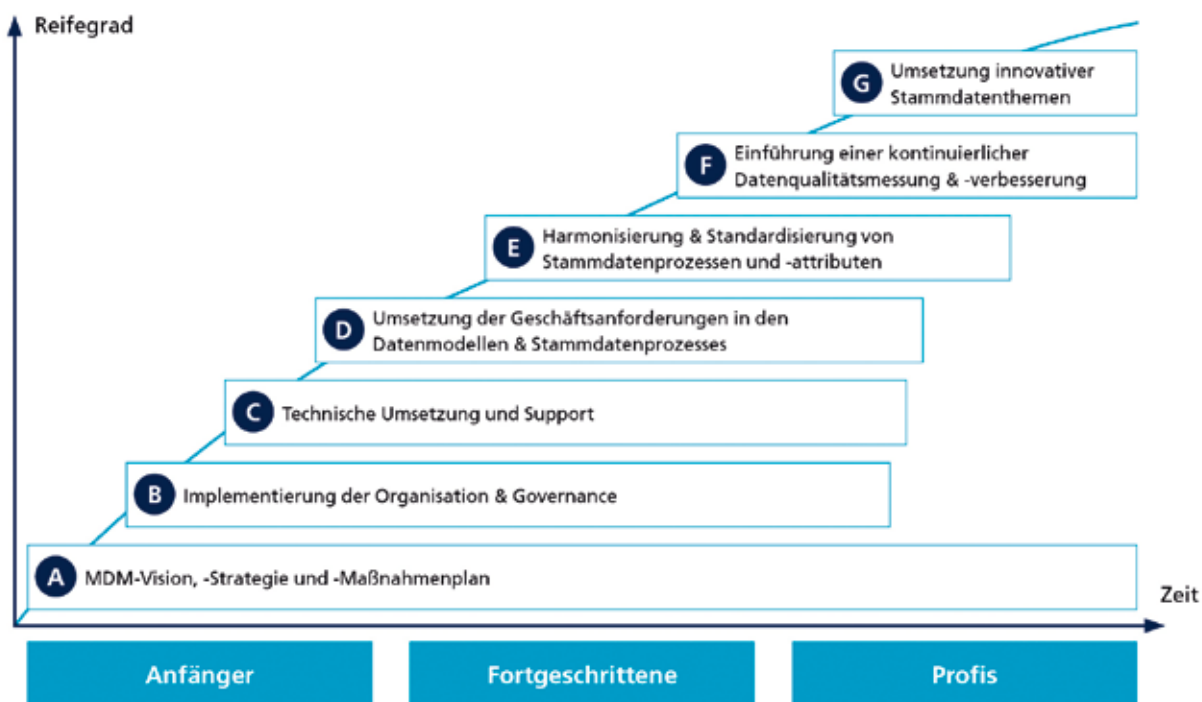


Abbildung 3: Vorgehensmodell für die Einführung eines strategischen Stammdaten-Managements

y = 9“), das Überprüfen auf Formatverstöße („Attributwert entspricht nicht dem vorgegebenen Schema“) und auf Vollständigkeit („Werte ungleich null und nicht leer“). Der Studie zufolge begnügen sich circa 60 Prozent aller Unternehmen heute noch mit dieser Form des Datenqualitäts-Managements. Nur wenige Unternehmen bewerten ihre Datenqualität auf der Grundlage geschäftsorientierter Geschäftskennzahlen. Die Ausnahmen konzentrieren sich bei dieser Form der Datenqualitätsmessung vor allem auf das Stammdatenobjekt „Material“. Die Messung der Datenqualität beim Objekt „Material“ wird als die relevanteste für die Geschäftsprozesse beurteilt.

Die Studie zeigt, dass nicht nur das Know-how fehlt, um Konzepte umzusetzen, sondern dass 70 Prozent aller Unternehmen noch nicht einmal über ausreichend ausgefeilte Konzepte verfügen. Besonders erstaunlich ist, dass dieser Gestaltungsparameter für die Unternehmen durchschnittlich nur mittlere Priorität hat, das heißt, sie messen dieser Aktivität keine sonderlich hohe Bedeutung bei. Weil die Datenqualität aber ein entscheidender Faktor des Stammdaten-Managements ist, zeigt sich gerade an dieser Stelle deutlich,

dass viele Unternehmen den Nutzen einer hohen Datenqualität und die Bedeutung, diese aktiv zu managen, offensichtlich immer noch unterschätzen.

#### Nutzung von Datenqualitäts-Ergebnissen

Die Ergebnisse der Datenqualitäts-Messung müssen permanent in konkrete Maßnahmen münden, etwa in Trainings oder einer Überarbeitung der Pflege-Richtlinien. Nur so ist das Erheben der Datenqualität nachhaltig. Unternehmen, die bereits Datenqualitäts-Erhebungen durchführen, sind sich über die Zusammenhänge zwischen Daten-Defekten und Problemen in ihren Geschäftsprozessen im Klaren und nutzen die Ergebnisse der Datenqualitäts-Messung, um daraus geeignete Maßnahmen abzuleiten. Allerdings gibt es auch immer noch viele Unternehmen, die sich bei der Umsetzung solcher Maßnahmen innerhalb ihrer Organisation schwertun.

90 Prozent der Unternehmen, die die Qualität ihrer Daten messen, verwenden hierfür entsprechende informationstechnische Instrumente und Werkzeuge. Dazu zählen insbesondere Business-Warehouse-Anwendungen, spezielle Applikationen zur

Datenqualitäts-Messung von Software-Unternehmen oder eigenentwickelte, Serverbasierte Lösungen.

Viele Unternehmen korrigieren Fehler in den Stammdaten erst, nachdem Probleme aufgetreten sind, oder aufgrund von Ad-hoc-Analysen. Dabei sparen Maßnahmen, die Datendefekte proaktiv vermeiden, viel Geld und Zeit. Dazu zählen in diesem Zusammenhang etwa eine geeignete Definition der Governance, die Schulung der Mitarbeiter, die Implementierung eines fachlichen Support-Konzepts und das Bewusstsein für die Bedeutung der Stammdatenqualität bei den Mitarbeitern. Weitere Maßnahmen sind das regelmäßige Kontrollieren der Datenqualität, um den Bedarf der vorbeugenden Maßnahmen zu ermitteln, das Verankern von Datenqualitäts-Zielen in den persönlichen Mitarbeiterzielen sowie das Überprüfen der Effektivität der Maßnahmen und der Governance.

#### Leitfaden für ein strategisches Stammdaten-Management

Ein strategisches Stammdaten-Management muss strukturiert umgesetzt werden. Ausgehend von der Definition einer Stammdaten-Strategie werden die Kon-



Abbildung 4: Die Einführung einer kontinuierlichen Datenqualitäts-Messung und -Verbesserung setzt bereits einen relativ hohen Reifegrad im Stammdaten-Management voraus

zepte für Datenmodelle, Prozesse, Organisation und Governance sowie die IT-Architektur im Detail abgeleitet. Die Umsetzung sollte nicht rein technisch betrachtet werden, sondern auch die notwendigen organisatorischen Maßnahmen berücksichtigen. Der reibungslose Übergang in den Regelbetrieb kann nur gelingen, wenn die betroffenen Mitarbeiter aus Business und IT frühzeitig eingebunden werden. Das Modell in Abbildung 3 zur erfolgreichen Umsetzung eines Stammdaten-Managements zeigt die allgemeinen Schritte, die bei einer MDM-Initiative zu beachten sind. Das Modell sollte je nach Reifegrad des einzelnen Unternehmens an die individuelle Situation angepasst werden.

#### Fazit

In den informationstechnischen Gestaltungsbereichen (Datenmodell und IT-Systeme) sind die Unternehmen in der Regel heute schon sehr gut aufgestellt. Hier haben sich die Investitionen der letzten Jahre ausgezahlt. Auch bei der Gestaltung der operativen Prozesse und der organisatorischen Ausgestaltung der Governance sind die Unternehmen schon ziemlich professionell. Für die Zukunft ist somit die optima-

le Abstimmung der Interdependenzen dieser vier Gestaltungsbereiche entscheidend. Vor allem die Definition eines geeigneten Rahmenwerks (Governance) leistet hier einen wichtigen Beitrag.

Im Bereich „Datenqualitäts-Messung und -Management“ stehen die meisten Firmen dagegen noch am Anfang ihrer Entwicklung. Bisher beschränken sie sich, falls sie überhaupt ein systematisches Datenqualitätsmanagement durchführen, auf die herkömmlichen Fehler- und Konsistenz-Prüfungen. Nur wenige Firmen führen Datenqualitäts-Checks mithilfe geschäftsprozessorientierter Kennzahlen durch, setzen basierend auf den Datenqualitätsergebnissen geeignete Maßnahmen um und integrieren Datenqualitätsziele in die Mitarbeiterziele. Die zentrale Vision der Unternehmen muss es sein, die Datenqualität über den gesamten Lebenszyklus der Stammdaten sicherzustellen. Unternehmensindividuell ergeben sich dabei je nach Reifegrad unterschiedliche Themenschwerpunkte (siehe Abbildung 4).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Stammdaten-Management mit seinen unterschiedlichen Facetten inzwischen von den meisten Unternehmen durchaus-

ganzheitlich angegangen wird. Die Unternehmen haben verstanden, dass die reine Optimierung der informationstechnischen Gestaltungsbereiche keine Garantie für eine hohe Datenqualität und reibungslose Prozesse bietet. Allerdings gibt es vor allem in den betriebswirtschaftlich-organisatorischen Bereichen noch großen Nachholbedarf. Das Optimierungspotenzial des Stammdaten-Managements und seiner einzelnen Gestaltungsbereiche unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen. Daher muss jede Firma eine individuelle MDM-Vision entwickeln und daraus eine Strategie und einen Umsetzungsplan ableiten, um das Stammdaten-Management gezielt weiterentwickeln zu können. Dieser Prozess muss kontinuierlich vorangetrieben werden, denn Stammdaten-Management unterliegt – wie die Unternehmen selbst – einem stetigen Wandel.

Hinweis: Die vollständige Studie „Strategisches Stammdaten-Management“ kann man kostenfrei bestellen unter <http://www.camelot-mc.com/de/unternehmen/publikationen/studien>

Jorma Gall  
jga@camelot-mc.com