

Verborgene Schätze

*Eine internationale
Studie zum Master-
Data-Management*



Verborgene Schätze

*Eine internationale
Studie zum Master-
Data-Management*



Verborgene Schätze

Herausgegeben von PwC

Von Marcus Messerschmidt, Jan Stüben

Unter Mitarbeit von Sven Gehrls, Frederick King, Karina Rode, Phil Schäfer, Paul Sengebusch und Markus Weber.

Juli 2011, 104 Seiten, 93 Abbildungen, Softcover/Hardcover

Die Ergebnisse der Studie und Expertenbeiträge sind als Hinweis für unsere Mandanten bestimmt. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die angegebenen Quellen und die Unterstützung der in dieser Publikation genannten Ansprechpartner zurück. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

Vorwort

Als Leser oder Leserin dieser Studie werden Sie vielleicht ähnliche Erfahrungen gesammelt haben wie wir: Trotz hoher Investitionen in die Standardisierung von Prozessen, trotz des Aufbaus von Reportinglösungen oder der Implementierung von ERP- und anderen IT-Applikationen treten in Geschäftsprozessen Friktionen und Fehler auf, Reporte zeigen Inkonsistenzen und IT-Lösungen schaffen nicht den erwarteten Nutzen. Im Rahmen unserer Projekte in den Bereichen Prozessrestrukturierung, Prozess-Standardisierung, IT-Optimierung, Systemeinführung und Compliance haben wir dabei festgestellt, dass sich unsere Mandanten regelmäßig mit der gleichen Herausforderung konfrontiert sehen. Der Grund: Die Qualität der Stammdaten wirkt sich entscheidend auf Qualität und Effizienz von Prozessen, Systemen und schließlich auch der unternehmerischen Entscheidungen aus.

Wir haben festgestellt, dass Unternehmen sehr unterschiedliche Ansätze verfolgen, um dieser Problemstellung Herr zu werden. Auffällig dabei ist, dass in vielen Unternehmen bereits verschiedene Initiativen zum Thema Stammdatenmanagement durchgeführt worden sind, deren Erfolge aber meist begrenzt sind.

Dieser Umstand und die wachsende Bedeutung qualitativ hochwertiger Stammdaten waren für uns der Anlass, das Thema Master-Data-Management (MDM) im Rahmen einer Studie genauer zu betrachten. Ziel der Studie ist es, Hypothesen, die wir aus unseren Projekten abgeleitet haben, zu prüfen und neue Erkenntnisse zum Entwicklungsstand des Themas Master-Data-Management zu gewinnen.

Zu diesem Zweck haben wir Experteninterviews mit Vertretern von 49 Unternehmen aus acht verschiedenen Branchen¹ (siehe Aufzählung unten) in zwölf Ländern² geführt. Die Größe der Unternehmen liegt bei bis zu 400.000 Mitarbeitenden, wobei fast ein Viertel der Unternehmen mehr als 100.000 Beschäftigte hat. Die teilnehmenden Unternehmen lassen sich den folgenden Branchen zuordnen:

- Automotive: Automobilhersteller und -zulieferer
- Chemicals & Pharma: Hersteller chemischer und pharmazeutischer Produkte
- Energy: Energieversorgungsunternehmen, Rohstoffförderer, Energiehandelsunternehmen
- Financial Services: Banken und Versicherungen
- Industrial Products: Hersteller industrieller Güter und Anlagen
- Retail & Consumer: Handelsunternehmen und Hersteller von Konsumgütern
- Technology & Telecommunication: Telekommunikationsunternehmen, Hersteller von Hochtechnologie, Softwarehersteller
- Services: Anbieter von Dienstleistungen, Transport und Logistikleistungen, öffentlichen Dienstleistungen und Professional Services

¹ Aus statistischen Gründen sowie zur Sicherung der Anonymität bestand die Notwendigkeit, ähnliche Branchen wie folgt zusammenzufassen: Chemicals & Pharma, Retail & Consumer, Services, Technology & Telecommunication.

² Kanada, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Indien, Luxemburg, Mexiko, Niederlande, Österreich, Schweiz, Türkei, USA.

Wir bedanken uns an dieser Stelle bei den Vertretern der 49 teilnehmenden Unternehmen, die durch ihr Engagement den Input für die Studie geliefert haben, sowie bei den PwC-Kollegen in allen teilnehmenden Ländern, durch deren hohen Einsatz in Interviews und Analyse dieser Ergebnisreport erst erstellt werden konnte.

Düsseldorf und Hamburg, Juli 2011



Marcus Messerschmidt

Partner

PwC



Jan Stüben

Senior Manager

PwC

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Abbildungsverzeichnis.....	8
Abkürzungsverzeichnis.....	12
Einleitung	14
A Zentrale Erkenntnisse	16
1 Hypothesen.....	17
2 Erfolgsfaktoren für erfolgreiches MDM	17
3 Datenqualität.....	19
4 Governance & Organisation	25
5 Prozesse	28
6 Informationstechnologie	32
7 Status und Ausblick.....	37
B Branchenspezifische Erkenntnisse	39
1 Automotive.....	40
2 Chemicals & Pharma	47
3 Energy.....	53
4 Financial Services	57
5 Industrial Products.....	62
6 Retail & Consumer	67
7 Services.....	76
8 Technology & Telecommunication.....	82
C MDM 3.0 – Wo geht die Reise hin?	87
D Weiterführende Ergebnisse	91
1 Teilnehmende Unternehmen	92
2 MDM-Verantwortliche.....	93
3 Anzahl der MDM-Systeme	94
4 Teilnahme der Unternehmen an gewissen Fragestellungen	96
5 Datenqualität.....	97
6 Verteilung der Unternehmen	98
E Glossar	99
Ihre Ansprechpartner.....	101

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Erfolgsfaktoren des MDM	18
Abb. 2	Einschätzung der Datenqualität über alle Domänen	21
Abb. 3	Durchschnittliche Datenqualität bei zentraler Governance und zentraler Plattform	22
Abb. 4	Grad der Governance pro Datendomäne	23
Abb. 5	Problemschwerpunkte der Datenqualität.....	23
Abb. 6	Effektivität des DQM in Bezug auf den Aufwand, der in entsprechende Initiativen investiert wurde	24
Abb. 7	Effektivität der eigenen Data Governance.....	25
Abb. 8	Unterschiedliche Formen der MDM-Verantwortlichkeit.....	26
Abb. 9	MDM-Verantwortlichkeit bei einer sehr hohen Data-Governance-Effektivität (Wert 1)	27
Abb. 10	Durchschnittliche Datenqualität bei einer Data-Governance-Effektivität von 1 im Vergleich zu einer Data-Governance-Effektivität von 1 mit Central Master Data Hub	27
Abb. 11	Datenqualität in Abhängigkeit der Data-Governance-Effektivität und der Taxonomiestruktur	28
Abb. 12	Motivierende Treiber für MDM-Initiativen	29
Abb. 13	Organisation von Entscheidungsprozessen für Finanz-, Material- und Produktstammdaten.....	30
Abb. 14	Organisation der Pflegeprozesse in den unterschiedlichen Stammdatendomänen	31
Abb. 15	Data-Governance-Effektivität bei vorhandenem KVP	31
Abb. 16	Vergleich der durchschnittlichen Datenqualität mit und ohne vorhandenen KVP	32
Abb. 17	Eingesetzte Anwendungen für das MDM	33
Abb. 18	Eingesetzte Anwendungen für das DQM.....	34
Abb. 19	Data-Warehouse- und Datenanalyse-Anwendungen	34
Abb. 20	MDM-Reifegrad – Ausprägung der Architektur und Governance des MDM	35

Abb. 21	Aspekte, die zur Einführung von MDM- und DQM-Software führen.....	36
Abb. 22	Erreichen der Ziele bei Tooleinführung	36
Abb. 23	MDM-Aufwand letzte 10 Jahre	37
Abb. 24	Durchschnittliche Datenqualität der Domänen.....	40
Abb. 25	Datenmengen nach Domäne.....	41
Abb. 26	Anteil der Daten mit Qualitätsbeeinträchtigungen und Dubletten, unvollständigen Datensätzen etc.	41
Abb. 27	Zentrale Herausforderungen des MDM über alle Domänen	42
Abb. 28	Reifegrad des MDM	42
Abb. 29	Verteilung der Data Taxonomie.....	43
Abb. 30	Treiber für die Implementierung eines MDM	43
Abb. 31	Anzahl der Stammdatensysteme für Material- und Produktdaten	44
Abb. 32	MDM-Erfolgsfaktoren.....	45
Abb. 33	Domänenübergreifender Vergleich der Datenqualität der Branche Chemicals & Pharma mit dem Branchendurchschnitt	48
Abb. 34	Zentrale Herausforderungen für das MDM der Domänen	49
Abb. 35	Treiber bei der Einführung von MDM-Initiativen.....	50
Abb. 36	Aktuelle Herausforderungen bei der Datenqualität.....	53
Abb. 37	Taxonomiestrukturen.....	54
Abb. 38	Zentralisierung von Entscheidungsprozessen	54
Abb. 39	Implementierter KVP	55
Abb. 40	Effektivität der Data Governance.....	55
Abb. 41	In MDM investierter Aufwand in den vergangenen zehn Jahren.....	55
Abb. 42	Datenqualität bezogen auf die Kundendaten.....	59
Abb. 43	Zentrale Herausforderungen im Umgang mit Stammdaten der verschiedenen Domänen	59
Abb. 44	Reifegrad des MDM	61
Abb. 45	Anteil der Produktstammdaten mit Qualitätsbeeinträchtigungen wie Dubletten, unvollständigen Datensätzen etc.	62
Abb. 46	Anteil der Lieferantenstammdaten mit Qualitätsbeeinträchtigungen wie Dubletten, unvollständigen Datensätzen etc.	63

Abb. 47	Kriterien für Datenqualität des MDM.....	63
Abb. 48	Investierter Aufwand in MDM-Initiativen in den letzten 10 Jahren.....	64
Abb. 49	Verantwortlichkeiten für das Stammdatenmanagement.....	64
Abb. 50	Zentralisierung des Entscheidungs- und Pflegeprozesses der Material- und Produktdaten	65
Abb. 51	Geschäftstreiber für MDM.....	66
Abb. 52	Erfolgsfaktoren.....	67
Abb. 53	Anzahl der Material- und Produktstammdaten pro Unternehmen	69
Abb. 54	Einschätzung der Qualität der Material- und Produktstammdaten	69
Abb. 55	Datenqualität der Stammdaten über alle Domänen	71
Abb. 56	Grad der Data Ownership nach Domäne.....	71
Abb. 57	Effektivität der Data-Governance-Strukturen.....	72
Abb. 58	MDM-Erfolgsfaktoren.....	72
Abb. 59	Mitarbeitende zur Pflege von Material- und Produktdaten	73
Abb. 60	Mitarbeitende zur Pflege der Lieferantendaten.....	73
Abb. 61	Einsatz von Data Repositories	74
Abb. 62	Zentrale Probleme – nach Domänen	75
Abb. 63	Anzahl der Stammdatensätze nach Domäne.....	77
Abb. 64	Datenqualität nach Domäne	78
Abb. 65	Redundante Datensätze	78
Abb. 66	Zentrale Probleme des MDM.....	79
Abb. 67	Taxonomien in der Branche Services	79
Abb. 68	Treiber für die Implementierung eines MDM	80
Abb. 69	Aufwand für MDM-Initiativen der letzten zehn Jahre.....	81
Abb. 70	Durchschnittliche Datenqualität nach Domäne	83
Abb. 71	Herausforderungen der Datenqualität über alle Domänen.....	83
Abb. 72	Durchschnittlicher Definitionsgrad der Data Ownership.....	84
Abb. 73	Durchschnittlicher Definitionsgrad der Data Ownership bei Unternehmen mit definierter Data-Governance Rolle.....	84

Abb. 74	Zentralisierungsgrad der Entscheidungs- und Pflegeprozesse von Finanzstammdaten.....	85
Abb. 75	Kriterien bei der Softwareeinführung	86
Abb. 76	Zukünftige Herausforderungen des MDM.....	88
Abb. 77	Länderstruktur der Teilnehmer	92
Abb. 78	Branchenverteilung der Unternehmen.....	92
Abb. 79	Größenverteilung der Unternehmen.....	93
Abb. 80	MDM-Verantwortliche	93
Abb. 81	Genauere Aufschlüsselung der MDM-Verantwortlichen nach Branche....	94
Abb. 82	Anzahl der stammdatenführenden Systeme nach Domäne.....	95
Abb. 83	Durchschnittliche Anzahl der MDM-Systeme pro Unternehmen.....	95
Abb. 84	Anzahl der stammdatenführenden Systeme nach Unternehmensgröße.....	96
Abb. 85	Teilnahme der Unternehmen an der Frage nach der Datenqualität	97
Abb. 86	Datenqualität der Domänen, aufgeschlüsselt nach der Unternehmensgröße.....	97
Abb. 87	Unternehmensformen der Teilnehmer	98
Abb. 88	Anteil der börsennotierten Unternehmen	98

Abkürzungsverzeichnis

BI	Business Intelligence
BO	Business Objects
BU	Business Unit
BW	Business Intelligence Warehouse
CFO	Chief Financial Officer
CIO	Chief Information Officer
CRM	Customer-Relationship-Management
DIN	Deutsche Industrie-Norm
DQM	Data-Quality-Management
EAN	European Article Number
EDM	Energiedatenmanagement
ERP	Enterprise Resource Planning
FTE	Full-Time Equivalent
GTIN	Global Trade Item Number
HR	Human Resources
k. A.	keine Angaben
KPI	Key Performance Indicator
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
M&A	Mergers & Acquisitions
MDM	Master-Data-Management
NYSE	New York Stock Exchange
LSE	London Stock Exchange
RFID	Radio-Frequency Identification
SCoA	Standard Chart of Account
SEP	Systementwicklungsprozess

SGE	strategische Geschäftseinheit
TSE	Toronto Stock Exchange
UNSPSC	United Nations Standard Products and Services Code
VDA	Verband der Automobilindustrie

Einleitung

An der vorliegenden Studie haben 49 Unternehmen aus acht Branchen und zwölf Ländern teilgenommen. Bei der Befragung haben wir uns bewusst für einen interviewbasierten Ansatz entschieden. In Form von mehrstündigen Expertengesprächen mit MDM-Verantwortlichen, Chief Information Officers (CIOs) und weiteren Entscheidern konnten wir neben quantitativen auch tiefe qualitative Erkenntnisse und Eindrücke der teilnehmenden Unternehmen gewinnen und in diese Studie einfließen lassen. Dieser Ansatz eröffnet den Teilnehmern mehr Raum, um ihre individuellen Erfahrungen zu platzieren, und verspricht den Teilnehmern und allen anderen Lesern einen höheren Erkenntnisgewinn.

Unter MDM verstehen wir ein umfassendes Framework aus Data Governance, Erfassungs- und Pflegeprozessen, klaren Verantwortlichkeiten und dokumentierten Regelwerken sowie geeigneter IT-Unterstützung in Abgrenzung zu der oft anzutreffenden rein systemtechnischen Interpretation. Unsere Experteninterviews sowie der vorliegende Bericht orientieren sich daher an den folgenden fünf Betrachtungsdimensionen:

- Datenqualität
- Data Governance
- Prozesse
- Informationstechnologie
- Status und Ausblick

Der Dimension „Governance und Organisation“ haben wir besonders hohe Aufmerksamkeit gewidmet, da sie den organisatorischen Rahmen für alle anderen Dimensionen bildet. Der Begriff Governance wird oft in vielerlei Hinsicht genutzt und dabei vielfach unterschiedlich interpretiert. Daher möchten wir unsere Interpretation dieses Begriff voranstellen, wie es in den Interviews und der Studie Verwendung fand:

„Governance im MDM-Sinne beschreibt alle Organisationsstrukturen, Organisationseinheiten, Prozesse, Regelwerke, Steuerungsprinzipien und Steuerelemente, die zur Durchführung des MDM etabliert worden sind.“

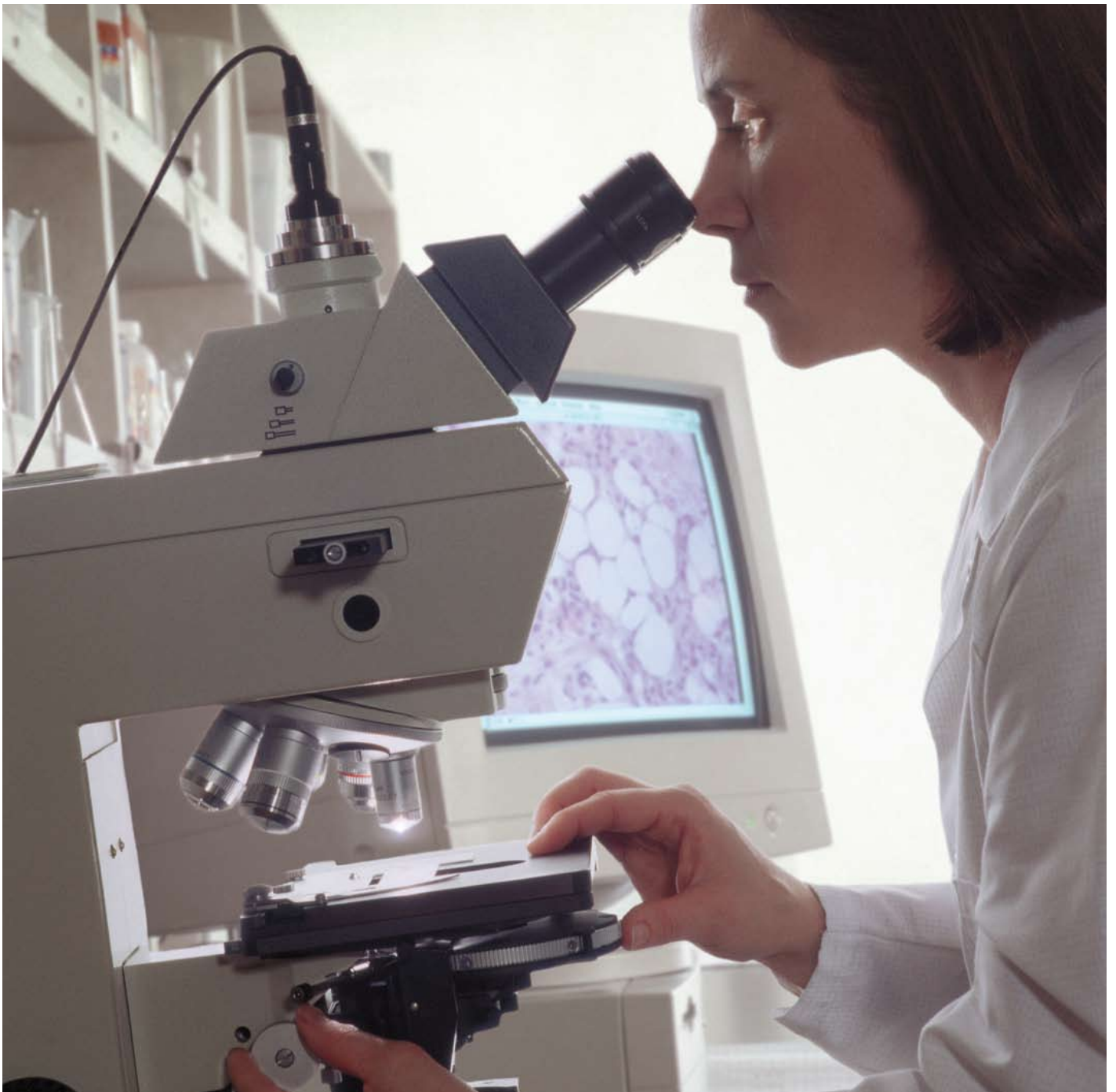
Die Analyse der Interviews hat eine Vielzahl bemerkenswerter Sachverhalte ergeben, die aus unserer Sicht über alle Branchen von Relevanz sind. Diese Erkenntnisse haben wir im ersten Kapitel vorangestellt, um den Leser auf direktem Weg zu den relevanten Aussagen zu leiten.

Neben diesen allgemeinen Ergebnissen haben wir im folgenden Kapitel B alle branchenspezifischen Erkenntnisse im Detail dargestellt. Aufgrund der absoluten Zahl von 49 teilnehmenden Unternehmen ist nur begrenzt von einer repräsentativen Umfrage für die einzelnen Branchen auszugehen, wenngleich sich klare Indikationen und Tendenzen erkennen lassen.

In Kapitel C haben wir uns ein wenig Freiraum genommen: Dieses Kapitel dient dazu, die gewonnenen Erkenntnisse im Kontext neuer Technologien, Innovationen und Medien zu reflektieren und damit einen weiteren Blick in die Zukunft des Themas MDM zu werfen.

Das letzte Kapitel D beinhaltet weiterführende Informationen und Statistiken zur Teilnehmerstruktur der befragten Unternehmen, die dem Leser und der Leserin die Möglichkeit einräumen, die zuvor dargestellten Erkenntnisse weiter zu vertiefen.

A Zentrale Erkenntnisse



1 Hypothesen

Im Rahmen der Konzeption unserer Studie haben wir zehn Hypothesen aufgestellt, die sich thematisch den fünf Schwerpunkten Informationstechnologie, Organisation, Reifegrad des Datenmanagements, Ursachen von Datenqualitätsproblemen und Business Case MDM zuordnen lassen. Die Hypothesen bilden die Grundlage des Fragebogens und der Interviews und werden im Laufe dieser Studie beleuchtet.

Informationstechnologie

- Der Einsatz von IT-Applikationen hat in der Mehrzahl der Unternehmen die Probleme des Datenmanagements nicht oder nur begrenzt lösen können.

Governance und Organisation

- Unternehmen, die eine explizite Stammdaten-Stewardship-Organisation aufgebaut haben, sind signifikant erfolgreicher in der Durchsetzung einer Data Governance.
- Die Data Governance ist in bereits etablierte Governance-Strukturen eingebettet.
- Eigenständige, prozess- und bereichsübergreifende Data Governance Boards haben sich in den Unternehmen noch nicht durchgesetzt.

Reifegrad des Datenmanagements

- Der Reifegrad des Stammdatenmanagements, gemessen an den Kriterien der Master Data Governance und des Einsatzes von Informationstechnologie, unterscheidet sich zwischen den verschiedenen Datendomänen.
- Das Management von Material- und Personalstammdaten weist den höchsten Reifegrad auf, das von Finanz- und Kundenstammdaten den niedrigsten.

Ursachen für Datenqualitätsprobleme

- Die Verteilung der Data Ownership auf verschiedene Geschäfts- und Funktionsbereiche sowie auf unterschiedliche IT System ist ursächlich für Dateninkonsistenzen
- Zwischen den beteiligten Fachbereichen ist die Kommunikation oft unzureichend und Pflegeprozesse sind häufig unklar definiert.

Business Case MDM

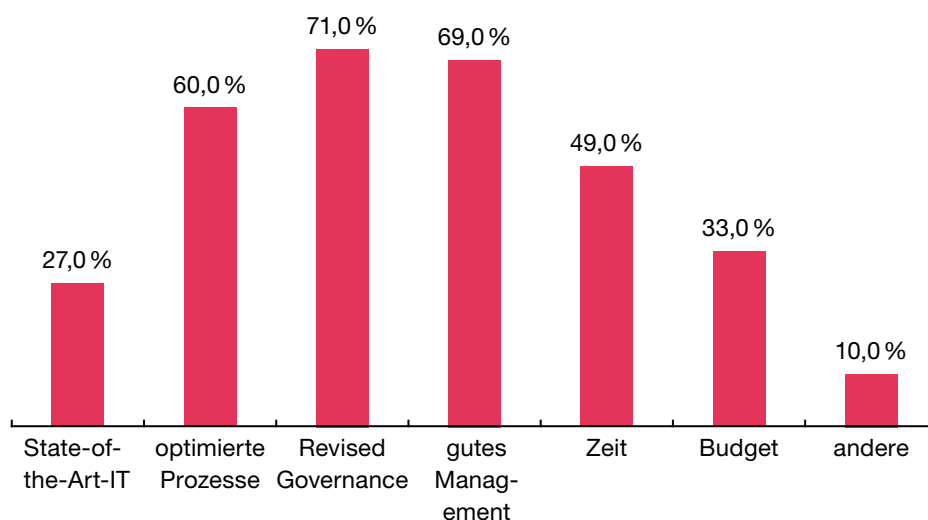
- Business Case-Rechnungen von MDM-Initiativen basieren in der Regel nur auf direkten Effizienzgewinnen im MDM-Bereich und lassen Nutzeneffekte außerhalb der MDM-Prozesse außer acht.
- Der Nutzen eines Stammdatenmanagements für die Geschäftsprozesse bleibt abstrakt und wird nicht systematisch nachverfolgt.

2 Erfolgsfaktoren für erfolgreiches MDM

Einer der zentralen qualitativen Aspekte im Rahmen der Interviews war die Frage nach den Erfolgsfaktoren für die Etablierung des MDM. Die Ergebnisse deuten auf die Bestätigung einer unserer Hypothesen hin:

Der Einsatz von IT-Applikationen hat in der Mehrzahl der Unternehmen die Probleme des Datenmanagements nicht oder nur begrenzt lösen können.

Lediglich 27% nannten die Implementierung einer „State of the art“ MDM-Lösung als Erfolgsfaktor.

Abb. 1 Erfolgsfaktoren des MDM

Mehrfachnennungen waren möglich

Dieses Bild wiederum zeigt, dass erfolgreiches MDM nicht als ein technologisches oder systemtechnisches Thema verstanden und betrieben werden darf. Vielmehr kommt es bei einer erfolgreichen MDM-Initiative darauf an, die folgenden vier Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen:

- Unterstützung durch das Management
- strukturierte und zielgerichtete Governance
- Prozessoptimierung
- Zeit und Budget

Unterstützung durch das Management

Eine nachhaltige MDM-Initiative muss beim Top Management angesiedelt und von diesem aktiv unterstützt werden. Unsere Erfahrung zeigt, dass messbarer Nutzen von MDM-Projekten meist erst langfristig entsteht. Ohne die Unterstützung durch das Management besteht die Gefahr, dass MDM-Initiativen vernachlässigt werden und Budget und Mitarbeitende abgezogen werden.

Aus diesem Grund ist es essentiell, dass das Management die Auswirkungen der Datenqualität auf die Qualität und Effizienz von Prozessen und die Einhaltung von Compliance-Richtlinien versteht. Nur dann kann das Top Management den Mitarbeitenden diese Zusammenhänge vermitteln und aufzeigen, wie wichtig hohe Stammdatenqualität und Effizienz in der Datenbereitstellung für den Gesamterfolg jeden Unternehmens ist.

Strukturierte und zielgerichtete Data Governance

Unerlässlich für eine nachhaltige Verbesserung der Stammdatenqualität ist eine Governance-Struktur, die an den Zielen der MDM-Initiative sowie an den Spezifika des jeweiligen Unternehmens und dem Geschäftsmodell ausgerichtet ist.

Dies bedeutet den Auf- oder Ausbau von Organisationsstrukturen im MDM im Sinne von:

- eindeutig und klar definierten Verantwortlichkeiten entlang der Prozessabläufe im MDM
- Aufbau dedizierter Governance-Elemente, wie zum Beispiel Data Stewards, Data Boards o. Ä.

- Aufbau und Kommunikation entsprechender Regelwerke, um die geänderte Governance im Gesamtunternehmen zu verankern
- Definition entsprechender Datenqualitäts-KPI sowie kontinuierliche Messung der Zielerreichung im MDM als Reflexion der Governance
- Definition von Aufgabenpaketen im MDM wie zum Beispiel den Datenerfassungs- und -pflegeprozessen, Veränderungsprozessen bezüglich Datenstrukturen oder Datenqualitätsmanagement- und Reportingprozessen

Prozessoptimierung

Ein weiterer wesentlicher Faktor für ein erfolgreiches MDM ist die Geschäftsprozessoptimierung im doppelten Sinne. Zum einen kann MDM nur effizient betrieben werden, wenn die Kernprozesse eines Unternehmens beispielsweise in Produktion, Vertrieb oder im Rechnungswesen effizient und in ausreichender Qualität ausgeführt werden. Doppelarbeiten oder Prozesslücken führen zu inkonsistenten und redundanten Datensätzen.

Zum anderen müssen die MDM-Prozesse selbst, also das Anlegen, Pflegen oder Löschen von Daten, optimiert sein, damit Daten effizient und nachvollziehbar bearbeitet werden. Prozesslücken in MDM-Prozessen führen nicht nur zur Ineffizienz, sondern häufig auch zu Compliance-Problemen wie beispielsweise fehlender Historisierung von Daten.

Zeit und Budget

Die Faktoren Zeit und Budget spielen ebenfalls eine entscheidende Rolle. Schnelle Erfolge lassen sich bei MDM-Initiativen in der Regel nicht oder nur in sehr geringem Umfang erzielen. Positive Effekte treten erst mit einer zeitlichen Verzögerung in den Unternehmensprozessen auf. Die Analyse und Optimierung der Datenqualität stellen einen nicht zu unterschätzenden Zeitfaktor dar. Schließlich betrifft die Optimierung der Stammdaten nahezu alle Geschäftsprozesse des Unternehmens.

Grundsätzlich müssen MDM-Initiativen als Investitionen in eine reibungslos funktionierende Unternehmensinfrastruktur angesehen werden. Damit bilden sie einen wesentlichen Teil des Fundaments funktionierender Prozess- und Organisationsabläufe. In diesem Kontext ist es wichtig zu verstehen, dass eine immer gern benutzte oder auch geforderte Business-Case-Rechnung diesen Aspekten dahingehend Rechnung trägt, dass der Nutzen sich in der Regel erst mittelbar und meistens schwer messbar einstellt.

3 Datenqualität

Die Frage nach der Qualität der einzelnen Datendomänen ist für die Datenauswertung die zentrale Messgröße, die auch in den weiteren Betrachtungsdimensionen herangezogen wird. Datenqualität und MDM sind untrennbar miteinander verbunden. Dieser Zusammenhang ist übergreifend für alle Branchen gleichermaßen vorhanden, wobei von Branche zu Branche durchaus unterschiedliche Schwerpunkte im Datenqualitätsmanagement (DQM) gelegt werden, wie sich im folgenden Kapitel zeigt.

DQM und MDM: zwei Seiten derselben Medaille

DQM umfasst Prozesse, Tools und Methoden für das Analysieren und Bereinigen von Daten. Im Gegensatz zum MDM beinhaltet DQM kein zentrales Speichern, Standardisieren und Administrieren von Daten, sondern konzentriert sich auf die Analyse, Prüfung, Bewertung und gegebenenfalls Bereinigung zur Erhöhung der Datenqualität.

DQM und MDM sind Konzepte, die sich gegenseitig ergänzen: ohne hohe Datenqualität keine Akzeptanz für MDM, ohne einheitliche Standards, Strukturen und Governance durch MDM keine langfristig hohe Datenqualität.

DQM-Tools kommen häufig bei der Aktualisierung und Vervollständigung von Adressdaten zum Einsatz. Mithilfe von Algorithmen werden redundante Datensätze ermittelt und zur Bereinigung vorgeschlagen. Für eine hohe Aktualität der Daten besteht die Möglichkeit, DQM-Tools mit Daten von Drittanbietern zu speisen. Lösungen von Acxiom, Dun & Bradstreet, Europages oder Uniserv sorgen für aktuelle Unternehmensadressen, Postleitzahlen oder Kreditbewertungen.

Hersteller von MDM-Anwendungen bieten häufig integrierte DQM-Lösungen an. Bestes Beispiel ist die Akquisition von Business Objects (BO) durch SAP im Jahr 2008, die der MDM-Lösung von SAP die DQM-Tools von BO zur Seite stellt. Aber auch die InfoSphere-Produktpalette von IBM beinhaltet DQM-Prozesse wie Validierung oder Dublettenprüfung in Kombination mit einer zentralen MDM-Anwendung.

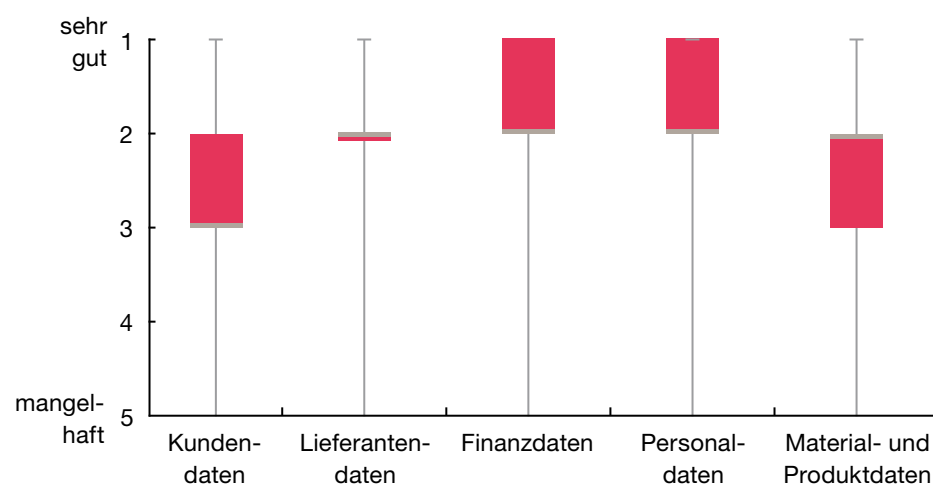
Letztlich kann DQM aber auch in Form von klassischen Datenanalysen zum Erfolg führen. Hierzu bieten sich auch kostengünstige Lösungen wie zum Beispiel Microsoft Access an.

Beispiele für den Einfluss der Datenqualität auf MDM sind die Erstellung und Pflege von Kundendaten, die einen wesentlichen Teil des Vertriebsprozesses darstellen. Für deren effizienten Ablauf ist die Datenqualität von hoher Bedeutung. Dies gilt branchenübergreifend für nahezu jedes Unternehmen. Dementsprechend groß ist der Einfluss der Stammdatenprozesse auf den Geschäftsprozessablauf. Kommt es bei der Stammdatenpflege zu Ungenauigkeiten oder gar Fehlern, wirkt sich dies direkt auf die Performance und Qualität des entsprechenden Prozesses aus.

Ein Unternehmensvertreter bemerkte dazu passend: „*MDM ist eine notwendige infrastrukturelle Voraussetzung für eine hohe Prozesseffizienz.*“

Mittelmäßige Datenqualität in allen Domänen

Im Rahmen der Befragung haben wir nach der subjektiven Einschätzung der Datenqualität gefragt. Die Teilnehmer konnten für die Datendomänen Material- und Produktstammdaten, Kundenstammdaten, Lieferantenstammdaten, Finanzstammdaten und Personalstammdaten eine Bewertung der aktuellen Datenqualität geben. Hierbei konnte eine Einschätzung auf einer Skala von 1 (sehr gut) bis 5 (mangelhaft) abgegeben werden. Des Weiteren wurden quantitative Aussagen hinsichtlich der Anzahl der Dubletten oder der Vollständigkeit der Stammdaten erfragt.

Abb. 2 Einschätzung der Datenqualität über alle Domänen

Ein Boxplot soll einen Überblick darüber vermitteln, in welchem Bereich die Daten liegen und wie sie sich über diesen Bereich verteilen. Hier zeigt die rote Box die Ausschläge der unteren und oberen Quartile, während der darin befindliche graue Strich den Median abbildet. Die Ausreißer werden über die Whisker dargestellt.

Eine zentrale Hypothese der Studie war, dass Personalstammdaten in Bezug auf ihre Qualität eine sehr hohe Reife besitzen, während Finanzstammdaten eine schwächere Qualität aufweisen. Diese Hypothese kann nur zum Teil bestätigt werden.

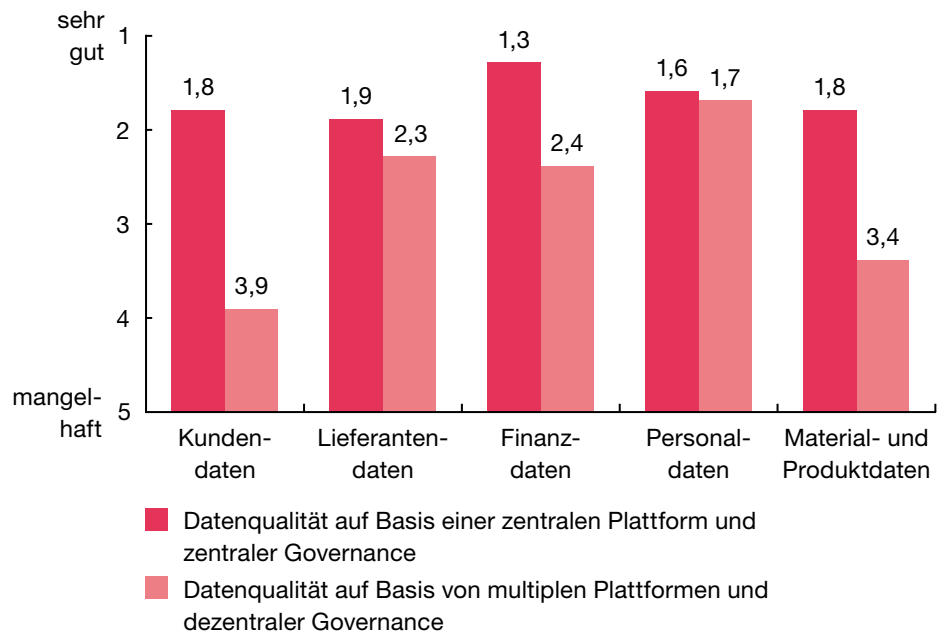
Am besten ist entsprechend der Hypothese die Qualität der Personalstammdaten bewertet worden. Sie liegt im oberen guten Bereich. Entgegen unserer Hypothese erreichen aber auch Finanzstammdaten bereits eine recht hohe Qualität. Sie liegt ebenfalls im oberen guten Bereich. Kundendaten weisen mit einem Durchschnittswert von 2,6 die geringste Datenqualität auf.

Es zeigt sich, dass Unternehmen mit zentraler Governance und zentral organisierten Stammdatensystemen³ eine deutlich bessere Bewertung der Datenqualität abgeben.

Höchste Reife bei zentraler Organisation

³ Zentrale Governance bedeutet eine zentralisierte Organisationseinheit zur Steuerung und Regelung der Prozesse und Abläufe im Rahmen des MDM. Zentrale Stammdatensysteme ergänzen diese zentrale Governance idealerweise dahingehend, dass Stammdaten einheitlich und standardisiert zentral und redundanzfrei vorgehalten werden.

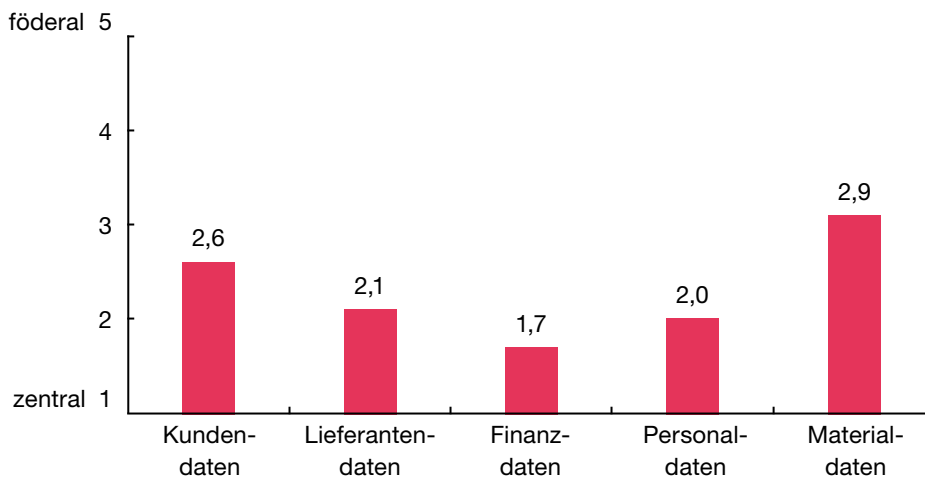
Abb. 3 Durchschnittliche Datenqualität bei zentraler Governance und zentraler Plattform



Zentralisierte Organisationen mit zentralen MDM-Systemen weisen im Vergleich zu dezentralen Data-Governance-Organisationen eine deutlich höhere Reife in Bezug auf die erreichte Datenqualität auf.

Ein Grund für den im Durchschnitt größeren Erfolg von Organisationen mit zentraler Governance beim Thema Datenqualität ist die im Vergleich einfachere Steuerung der Prozesse zur Sicherung der Datenqualität. Wissen und Erfahrung können zentral gebündelt und weiterentwickelt werden. Außerdem erleichtert eine zentrale Governance-Struktur die Übertragung der Erfahrung im DQM einer Datendomäne auf eine andere Domäne und wirkt sich damit übergreifend positiv auf die Datenqualität aus.

Ein Blick in die einzelnen Datendomänen zeigt, dass der Zentralisierungsgrad der Governance durchaus unterschiedlich ausfällt. Während Material- und Kundendaten eher föderal gesteuert werden, erfolgt dies bei den Finanzstammdaten in den Unternehmen eher zentral.

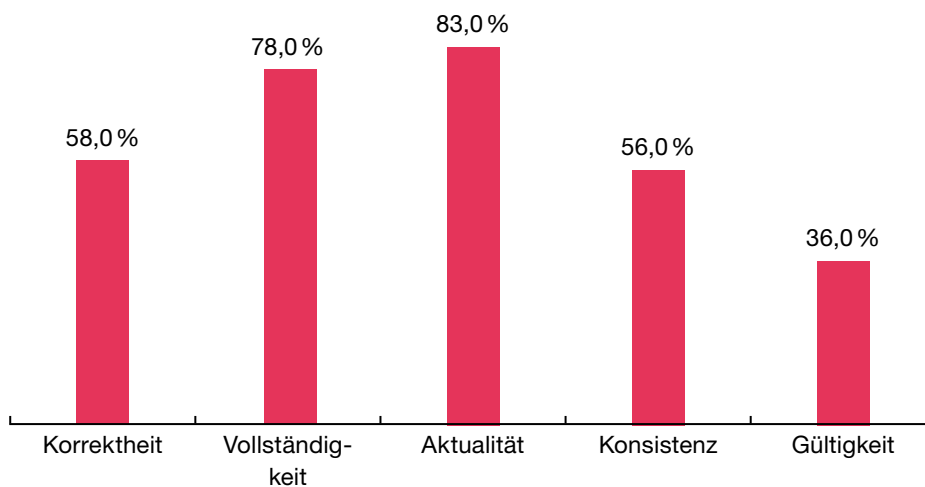
Abb. 4 Grad der Governance pro Datendomäne

Das Ergebnis unterstützt eine weitere im Vorfeld unserer Studie aufgestellte Hypothese: Der Grad der Zentralisierung des Stammdatenmanagements, gemessen an den Kriterien Data Governance und Einsatz von Informationstechnologie, unterscheidet sich zwischen den Datendomänen.

Diese Erkenntnis überrascht zunächst nicht, wenngleich die unterschiedliche Behandlung der Domänen durchaus ein Indikator für Problemursachen oder spezifische Anforderungen aus dem Geschäftsmodell ist und damit für Benchmarks interessant sein wird.

Neben der Einschätzung der Datenqualität interessierte uns, welche Problemschwerpunkte die Befragten bei der Stammdatenqualität sehen. Dazu konnten die Unternehmen für jede der fünf Stammdatendomänen angeben, in welcher Datenqualitätsdimension sie die aktuell größten Schwächen erkennen.

Das größte Problem: Aktualität und Vollständigkeit der Daten

Abb. 5 Problemschwerpunkte der Datenqualität

Mehrfachnennungen waren möglich

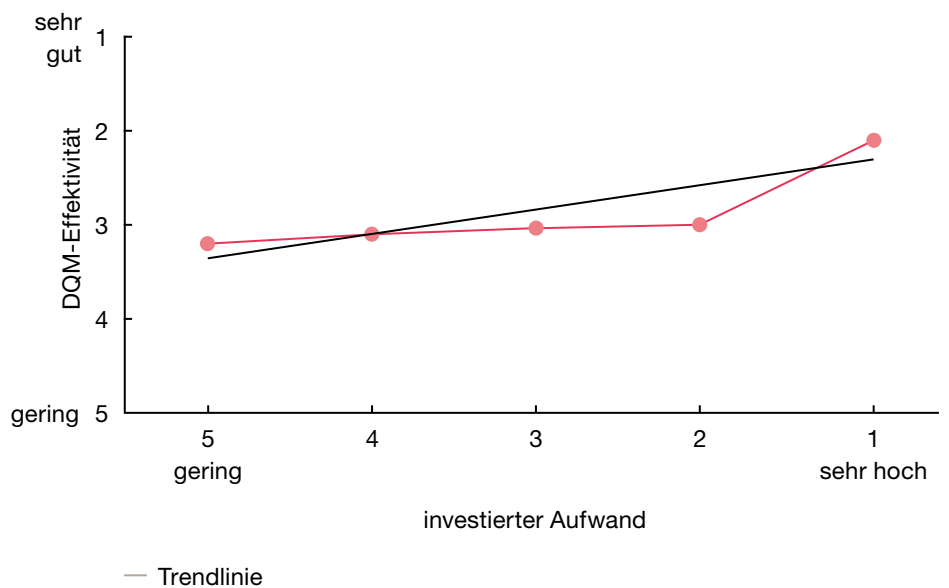
Das Ergebnis zeigt, dass die größten Schwächen bei der Stammdatenqualität mit deutlichem Abstand in der Aktualität und der Vollständigkeit der Daten liegen. Stammdaten sind häufig veraltet oder unvollständig gepflegt. Hier sehen die befragten Unternehmen den größten Handlungsbedarf.

Ein Grund für die mangelnde Aktualität der Daten liegt in der häufig sehr großen Datenmenge und dem großen Volumen an neuen Daten, die zum Bestand hinzukommen. Die Stammdatenmenge wächst also kontinuierlich an, was den Aufwand der Aktualisierung steigen lässt. Ähnlich sieht es bei der Vollständigkeit der Daten aus. Stammdatenobjekte können mangels frühzeitiger Qualitätskontrollen unvollständig in das System gelangen. Dort ist die Vervollständigung der Daten aufgrund des wachsenden Volumens sehr aufwendig.

Hohe Effektivität dank hoher Investitionen

Ein weiterer Aspekt im Rahmen unserer Befragung war die Höhe der Investitionen in das DQM. Wir fragten unabhängig voneinander nach dem in den vergangenen Jahren in Projekte investierten Aufwand und der Effektivität der Datenqualitätsorganisation. Durch Auswertung dieser miteinander verbundenen Kennzahlen ergeben sich interessante Erkenntnisse.

Abb. 6 Effektivität des DQM in Bezug auf den Aufwand, der in entsprechende Initiativen investiert wurde



Die Betrachtung zeigt, dass der in das DQM investierte Aufwand zu einer gesteigerten Effektivität des Data Quality Management führt und dass die Effektivität überproportional bei sehr hohem Aufwand ansteigt. Der Aufwand umfasst hierbei jegliche Investitionen in MDM, wie beispielsweise Projektarbeiten, neue IT-Systeme oder Fortbildungsmaßnahmen.

Wir gehen davon aus, dass die Investitionen in MDM und Datenqualität auch zukünftig steigen werden, denn sehr gute Stammdatenqualität bildet eine Ausnahme. Insbesondere im Hinblick auf die Aktualität und Vollständigkeit der Stammdaten zeichnet sich weiterer Optimierungsbedarf ab.

„Quality at Source“ – Qualitätsstandards für Finanzstammdaten

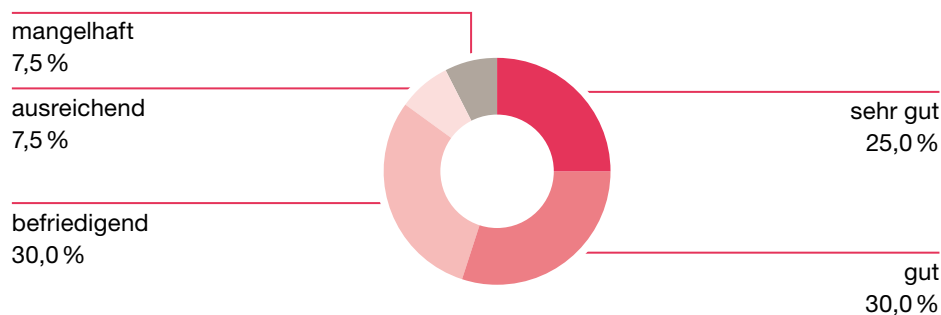
Im Vergleich zu anderen Stammdatendomänen nehmen Finanzstammdaten eine Art Sonderstellung in Unternehmen ein. Finanzstammdaten werden von eigenen Abteilungen betreut, sind selten im Fokus klassischer MDM-Projekte und werden in Unternehmen unterschiedlich interpretiert. Zu den klassischen Finanzstammdaten zählen Daten aus dem Rechnungswesen wie der Konzernkontenplan, Konten der operativen Einzelgesellschaften sowie Debitoren, Kreditoren und Anlagen. Aber auch Controllingobjekte wie Kostenstellen, Profitcenter, Projekte oder Innenaufträge lassen sich dazu rechnen.

Aufgrund einer Vielzahl legaler, oft internationaler Anforderungen an das Berichtswesen stehen insbesondere die Konten im Mittelpunkt der Finanzfunktion eines Unternehmens. In vielen Unternehmen befindet sich jedoch eine Vielzahl unterschiedlicher und oftmals historisch gewachsener Kontenpläne in den operativen Gesellschaften im Einsatz. In einer solch heterogenen Datenlandschaft lassen sich Qualitätsmerkmale wie Vollständigkeit, Transparenz, Konsistenz und Integrität selten effizient umsetzen. Abhilfe kann die Einführung eines konzernweit einheitlichen Kontenplans (Standardised Chart of Accounts – SCoA) schaffen. Durch einen SCoA können sich alle wesentlichen Steuerungs- und Berichtsinformationen der Finanzfunktion gemäß dem Prinzip „Quality at Source“ in den operativen ERP-Systemen verankern lassen. Der einheitliche Kontenplan bildet hierbei einerseits die für alle Konzerngesellschaften relevanten Berichtsdimensionen in einem vorgegebenen Detaillierungsgrad ab. Andererseits können durch die Nutzung von sogenannten Freiheitsgraden lokale landes- bzw. gesellschafts-spezifische Anforderungen flexibel berücksichtigt werden. Zudem ermöglicht ein einheitlicher Kontenplan die Etablierung eines standardisierten, IT-gestützten Pflege- und Weiterentwicklungsprozesses, um zeitnah, effizient und vor allem nachhaltig neue Berichtsanforderungen in alle operativen Kontenpläne integrieren zu können.

4 Governance und Organisation

Die Effizienz der Data Governance und Data Organisation wurde durchaus unterschiedlich beurteilt. Insgesamt zeigt sich aber eine überwiegend positive Einschätzung der eigenen Data Governance.

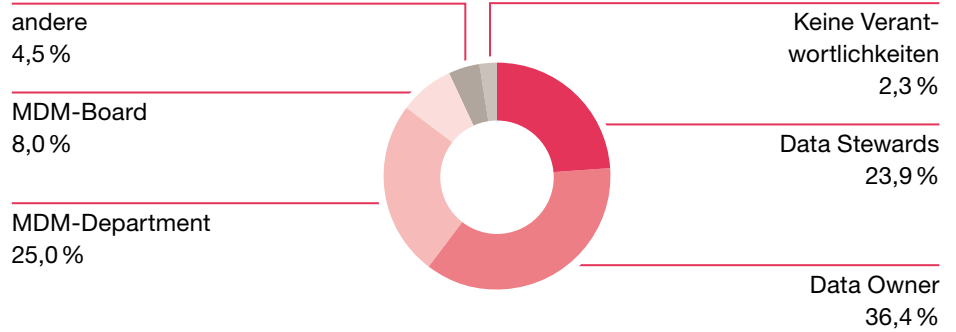
Abb. 7 Effektivität der eigenen Data Governance



Effiziente Data Governance korreliert mit spezifischen Verantwortlichkeiten

Data-Governance-Ansätze sind in den Unternehmen weitverbreitet. Lediglich zwei unserer Teilnehmer haben keine Verantwortlichkeiten für Data Governance in ihrer Organisation verankert. Die restlichen nutzen unterschiedliche Formen der Data Governance, um Datenqualität in ihren Unternehmen nachhaltig zu etablieren.

Abb. 8 Unterschiedliche Formen der MDM-Verantwortlichkeit



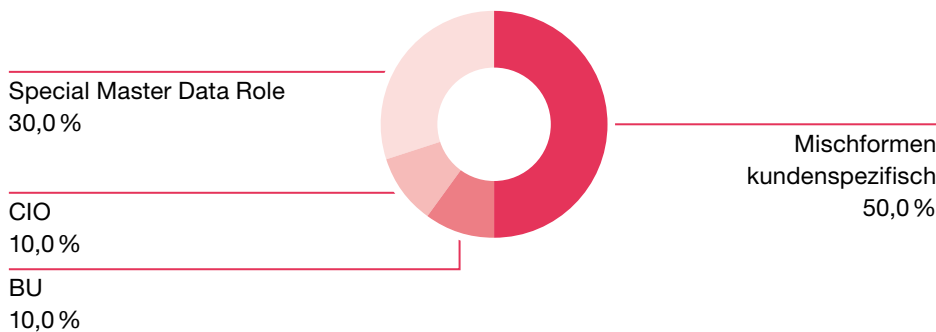
Data Owner sind mit 36 % das am stärksten verbreitete Data-Governance-Element und bilden damit ein Grundgerüst für die Data Governance. Im Umkehrschluss bedeutet dies aber auch, dass 64 % nur eine begrenzt definierte Data Ownership etabliert haben.

Data Stewards verwenden knapp ein Viertel der befragten Unternehmen. MDM-Abteilungen finden ebenso zu je einem Viertel in den Unternehmen Verwendung. Eine unserer Hypothesen in diesem Zusammenhang war, dass sich eigenständige, prozess- und bereichsübergreifende MDM-Boards in den Unternehmen noch nicht durchgesetzt haben. Die Hypothese wird bestätigt: MDM-Boards, also Gremien, die regelmäßig Entscheidungen bezüglich Datenstrukturen, Standards, Richtlinien oder IT-Systemen treffen, kommen mit 8 % noch relativ selten vor.

Aussagen aus unseren Experteninterviews belegen eine weitere Hypothese und zeigen, dass die Data Governance vielfach in bereits bestehende organisatorische Strukturen eingebettet wird. So ist die Verantwortung für die Stammdaten häufig bereits informell geregelt, aber noch nicht formal durch Rollen oder Aufgabenbeschreibungen in der Organisation umgesetzt. Die Einführung von Data Owner ist daher ein weitverbreiteter erster Schritt in Richtung Master Data Governance.

Betrachtet man ausschließlich die Unternehmen, die bereits eine effektive Governance besitzen, erkennt man, dass die Data Governance hier nicht in den klassischen Funktionsbereichen und Fachabteilungen (wie z.B. im Rechnungswesen, Einkauf, Vertrieb) oder aber in der Informationstechnologie angesiedelt ist. In Unternehmen, die ihre Data Governance als hocheffizient einschätzen, überwiegen spezielle MDM-Organisationsmodelle (wie z. B. separate MDM-Abteilung) und MDM-Verantwortlichkeiten (z. B. Head of MDM).

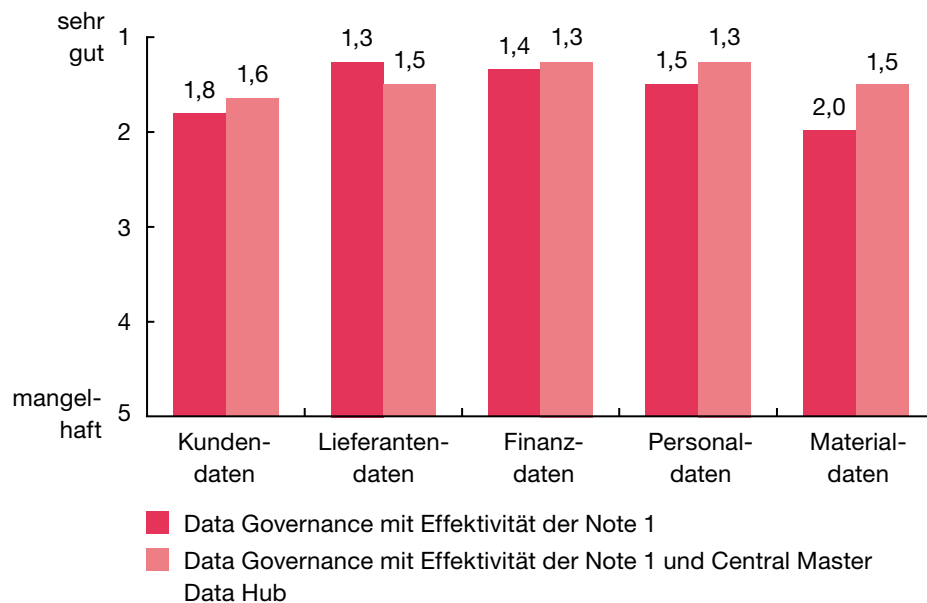
Abb. 9 MDM-Verantwortlichkeit bei einer sehr hohen Data-Governance-Effektivität (Wert 1)



Der Einfluss einer effizienten Data Governance spiegelt sich unmittelbar in einer signifikant höheren Datenqualität wider. Der Einsatz eines zentralen Master Data Hub verbessert dabei abermals die Datenqualität und führt zusätzlich zu einer Angleichung zwischen den Domänen.

Hohe Qualität durch klare Governance

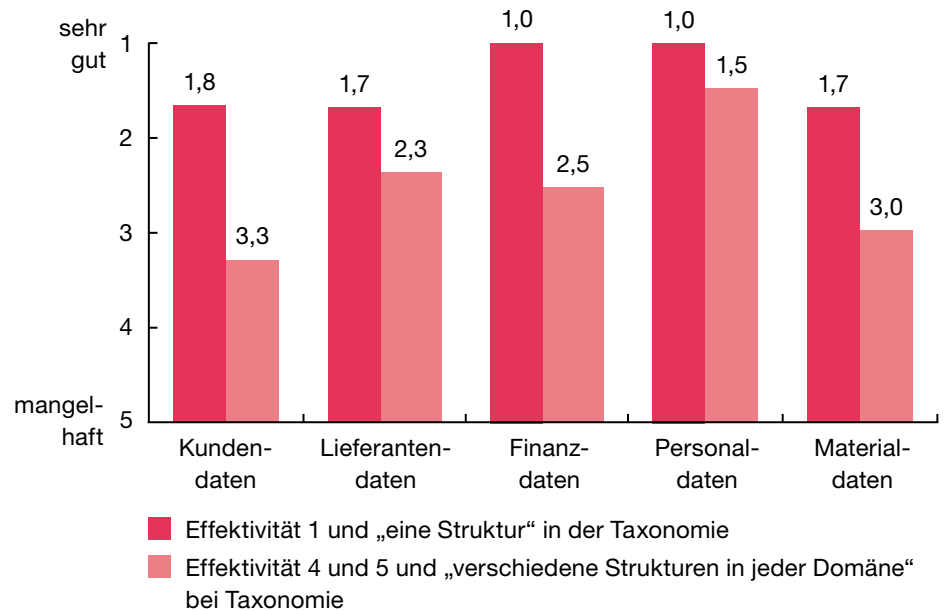
Abb. 10 Durchschnittliche Datenqualität bei einer Data-Governance-Effektivität von 1 im Vergleich zu einer Data-Governance-Effektivität von 1 mit Central Master Data Hub



Die weitere Analyse zeigt, dass die Unternehmen die sich mit der höchsten Effektivität und Einheitlichkeit der Data Governance einschätzen, die Qualität ihrer Daten in allen Domänen höher beurteilen. Unternehmen, deren Data Governance geprägt ist durch uneinheitliche Strukturen und unklare Verantwortlichkeiten, nennen eine signifikant schlechtere Datenqualität in allen Datendomänen.

Bessere Datenqualität bei einheitlicher Governance

Abb. 11 Datenqualität in Abhängigkeit der Data-Governance-Effektivität und der Taxonomiestruktur



5 Prozesse

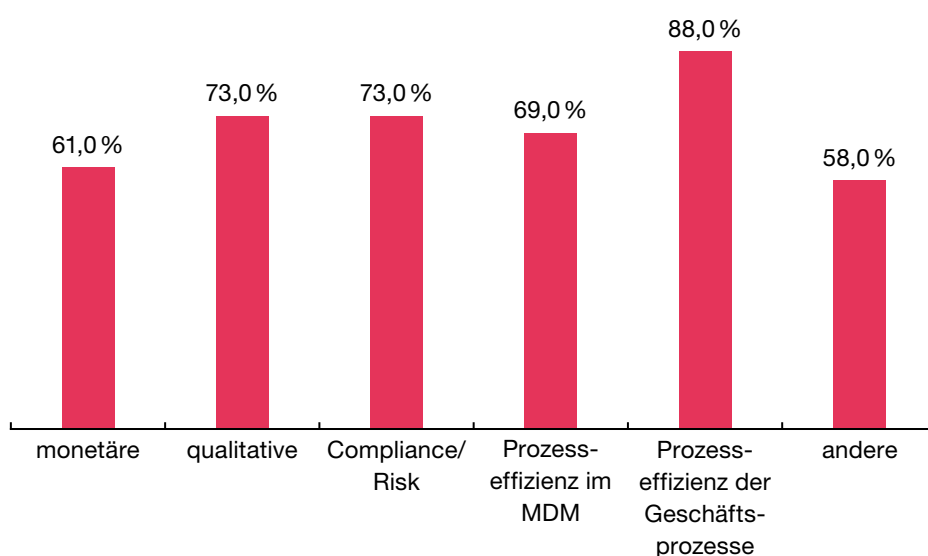
Das vorliegende Kapitel beschäftigt sich mit dem Zusammenhang von MDM und Prozessen. Hierbei müssen zwei Aspekte betrachtet werden: zum einen die originären unmittelbaren MDM-Prozesse, wie Anlage und Pflege von Stammdaten, zum anderen der Einfluss des MDM auf die Kernprozesse eines Unternehmens, die unmittelbar zur Wertschöpfung beitragen wie z.B. die Produktionsprozesse.

Die Dauer der Anlage eines neuen Stammdatenobjekts beeinflusst beispielsweise den Fortgang aller von diesem Datenobjekt abhängigen Prozesse. Diese Zeit lässt sich sowohl messen als auch nachverfolgen und ist damit ein Aspekt, bei dem Verbesserungen möglich sind, die sich dann direkt auf die nachfolgenden Kernprozesse auswirken.

Originäre MDM-Prozesse sind unter anderem die Erstellung, Pflege und Bereinigung von Stammdaten. Diese Prozesse könnten, wenn sie entkoppelt sind, zentral oder dezentral ausgeführt werden. Mit entsprechender Reife der MDM-Prozesse ist es möglich, eine kontinuierliche Prozessverbesserung zu etablieren, was die Qualität und Effizienz des MDM nachhaltig steigert.

Höhere Effizienz der Kernprozesse und geringere Risiken als Ziele für MDM-Initiativen

Im Rahmen der Studie haben wir gezielt nach den motivierenden Treibern für die MDM-Initiativen in Bezug auf die Kernprozesse gefragt.

Abb. 12 Motivierende Treiber für MDM-Initiativen

Mehrfachnennungen waren möglich

Die befragten Unternehmen gaben mit großer Mehrheit Effizienzsteigerungen in den Geschäftsprozessen als Treiber für MDM-Initiativen an. Dieses Ergebnis macht deutlich, dass der Zusammenhang zwischen den Kerngeschäftsprozessen der Unternehmen und deren Stammdaten bereits wahrgenommen wird. Die Hypothese „Der Zusammenhang zwischen Stammdatenpflegeprozessen und Kernprozessen wird bisher noch sehr wenig wahrgenommen“ kann daher durch diese Studie nicht bestätigt werden.

Eine weitere Hypothese der Studie in Bezug auf die Prozessoptimierung war, dass der Business Case von MDM-Initiativen auf den direkten Effizienzgewinnen im MDM-Bereich basiert.

Diese Annahme kann ebenfalls nicht bestätigt werden: Aus unserer Sicht geht die Praxis hier bereits einen Schritt weiter. Viele Unternehmen haben den weitergehenden Zusammenhang zwischen MDM und der Kernprozesseffizienz erkannt. Der daraus resultierende Business Case ist wesentlich umfassender.

Bestätigt werden kann hingegen die folgende Hypothese: Der Nutzen, insbesondere die Produktivitätsgewinne, die aus den Verbesserungen einer MDM-Initiative für die Kernprozesse resultieren, sind bisher noch abstrakt und wird nur selten nachverfolgt.

Weitere wichtige Treiber für Initiativen und Projekte im MDM sind Risikomanagement und wachsende Compliance-Anforderungen. Einer unserer Teilnehmer bewertet die beiden als strategische Treiber für MDM: Man habe MDM als eigenständiges Thema aufgrund neuer Compliance-Richtlinien überhaupt erst ins Bewusstsein des Managements gebracht. Hieraus entstanden internationale Initiativen zur Etablierung von einheitlichen Stammdatenprozessen.

In Bezug auf die Stammdatenprozesse haben wir die Organisation der Entscheidungsprozesse separiert von den Pflegeprozessen analysiert, da diese vielfach unterschiedlich gehandhabt werden bzw. mit unterschiedlicher Verantwortung versehen sind.

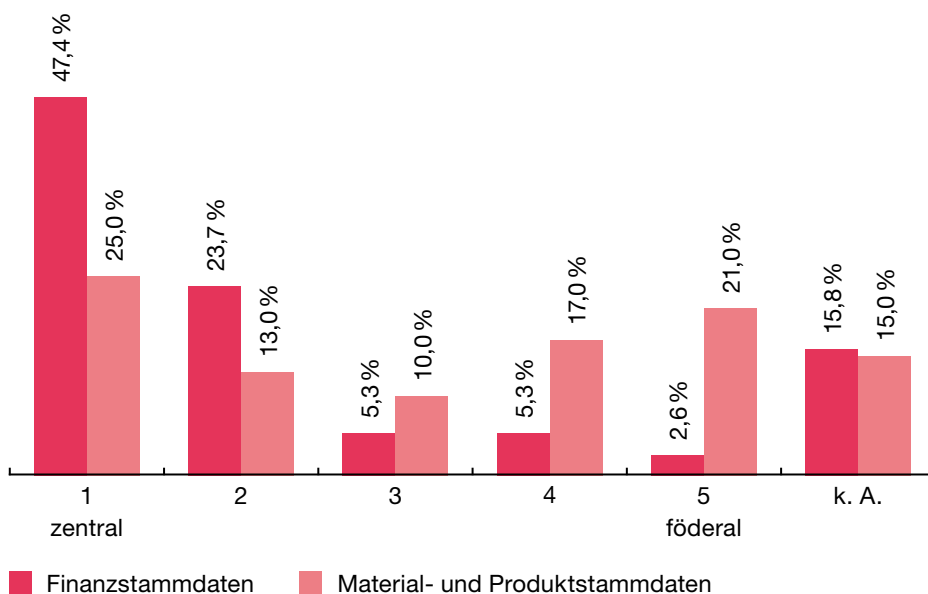
Dezentrale Entscheidungsprozesse für Material und Produkte, zentrale für Finanzstammdaten

Für die Entscheidungsprozesse zeigten sich sowohl föderale als auch zentrale Strukturen in den Unternehmen.

Für die Domäne der Finanzstammdaten existieren häufig zentrale Entscheidungsprozesse. Eine große Mehrheit von Unternehmen besitzt in dieser Domäne eine zentrale Entscheidungsorganisation. Grund hierfür sind vermutlich besonders hohe und komplexe legale Anforderungen der Finanzberichterstattung.

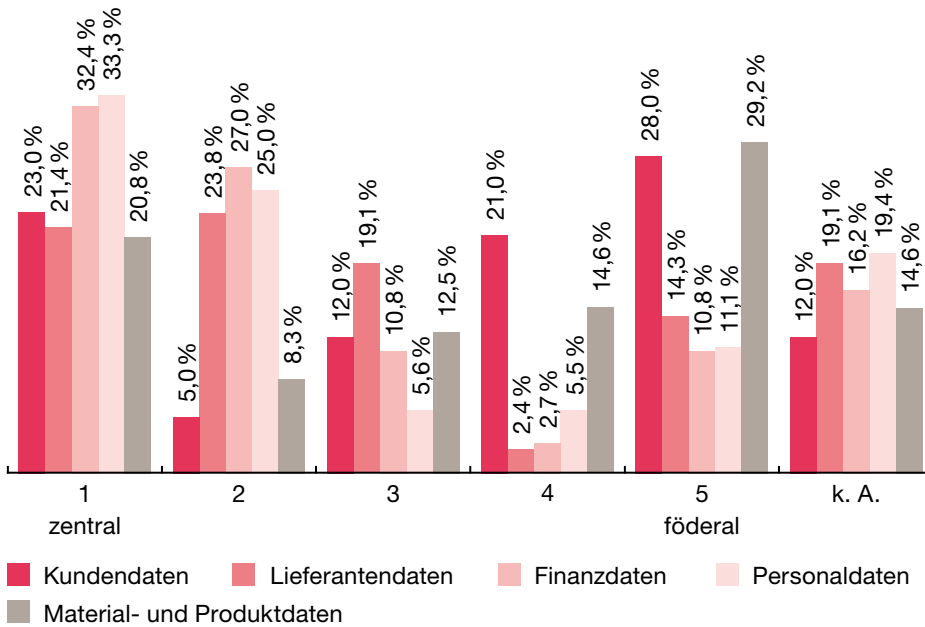
Im Vergleich zu den Finanzstammdaten werden die Entscheidungsprozesse in den Domänen der Produkt- und Materialstammdaten eher föderal strukturiert. Eine Begründung liegt laut den Befragten in der häufig dezentralen Organisation von Produktionsstandorten. Auch eine dezentrale Vertriebsorganisation und produkt- bzw. spartenspezifische Datenhaltung können zu einer dezentralen Organisation der Entscheidungsprozesse führen.

Abb. 13 Organisation von Entscheidungsprozessen für Finanz-, Material- und Produktstammdaten



Des Weiteren haben wir die Organisation der Datenpflegeprozesse untersucht. Auch hier gab es für die unterschiedlichen Datendomänen Organisationsformen, die von zentral bis föderal stark variieren. Dennoch werden für die einzelnen Datendomänen unterschiedliche Ausprägungen deutlich. So sind für Finanzstammdaten die Pflege- wie auch die Entscheidungsprozesse eher zentral organisiert. Ebenso richten die Unternehmen die Pflege von HR-Stammdaten häufig zentral aus.

Abb. 14 Organisation der Pflegeprozesse in den unterschiedlichen Stammdatendomänen



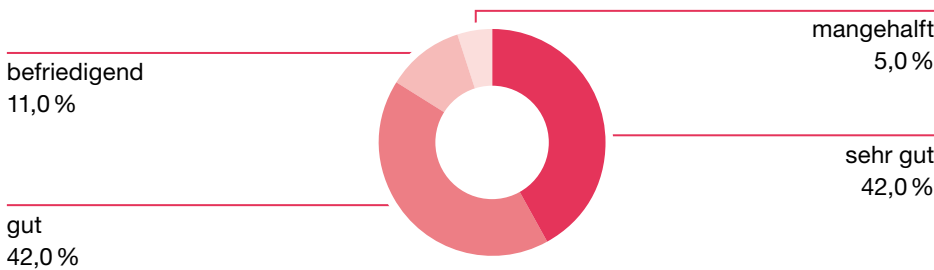
Demgegenüber werden Kunden- sowie Produkt- und Materialstammdaten überwiegend föderal gepflegt.

In den Interviews fragten wir die Ansprechpartner, ob ihre Unternehmen bereits einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) für MDM etabliert haben. Bezogen auf MDM können KVPs beispielsweise die regelmäßige Messung der Datenqualität sowie die Steuerung und Anpassung von MDM-Prozessen umfassen. Das Ergebnis zeigt, dass knapp die Hälfte unserer Teilnehmer (47%) angibt, einen KVP zu nutzen.

Höhere Effektivität und Qualität durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse

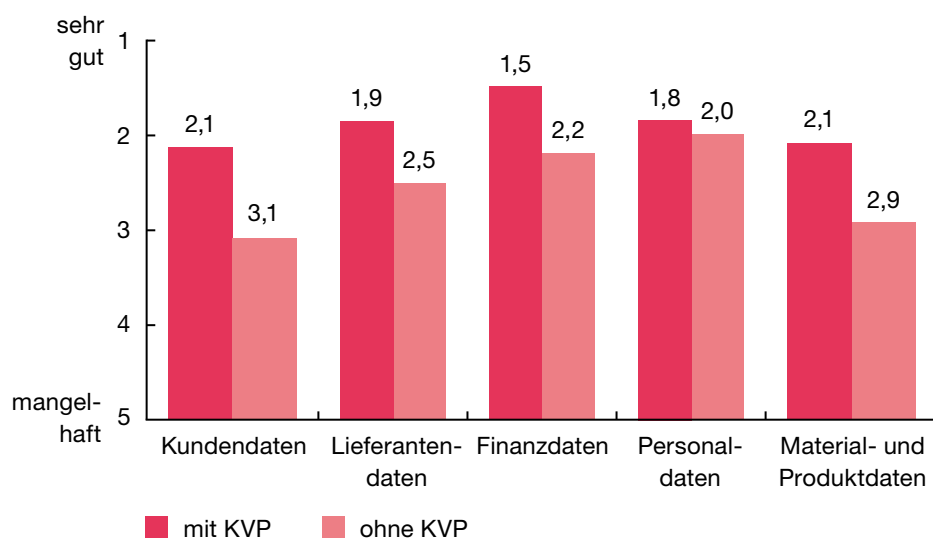
Es zeigte sich weiterhin, dass Unternehmen mit funktionierendem KVP für MDM im Vergleich eine höhere Effektivität ihrer Stammdatenorganisation erreichen.

Abb. 15 Data-Governance-Effektivität bei vorhandenem KVP



Darüber hinaus führen KVPs zu einer deutlich besseren Datenqualität. Die Unternehmen mit KVP besitzen im Schnitt in allen Datendomänen eine bessere Datenqualität als diejenigen ohne.

Abb. 16 Vergleich der durchschnittlichen Datenqualität mit und ohne vorhandenen KVP



Effizienz durch maßgeschneiderte Ansätze

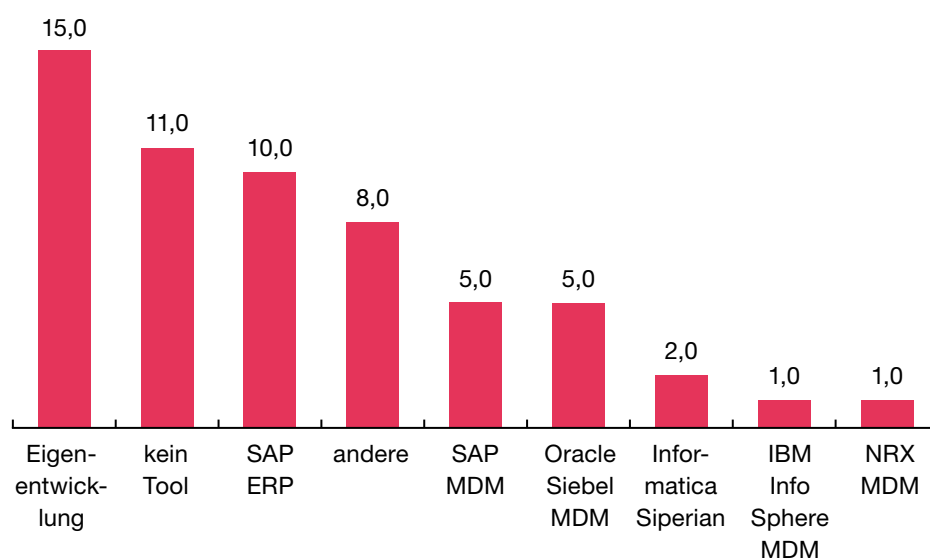
Die Ergebnisse zeigen, dass die befragten Unternehmen den Zusammenhang zwischen den Kernprozessen und der Stammdatenorganisation erkannt haben. Die Effizienz der Kernprozesse wird als stärkster Motivator für MDM-Initiativen genannt.

Übergreifend zeigt sich, dass die Zentralisierung von Entscheidungsprozessen im MDM die Qualität und Effizienz steigert. Für die bestmögliche Organisation der Pflegeprozesse von Stammdaten gibt es hingegen keine einheitliche branchen- und domänenübergreifende Lösung. Hier ist eine maßgeschneiderte Lösung nötig, die an die Struktur und Organisation im Unternehmen angepasst werden muss, um erfolgreich MDM betreiben zu können.

Definierte Prozesse für MDM und deren kontinuierliche Verbesserung sichern zusätzlich die Nachhaltigkeit der erreichten Qualitäts- und Effizienzsteigerungen. Unternehmen, die dies erkannt und umgesetzt haben, erreichen eine deutlich höhere Datenqualität.

6 Informationstechnologie

Fragen zum Einsatz von Informationstechnologie zur Unterstützung des MDM bilden einen weiteren Schwerpunkt dieser Studie. In diesem Zusammenhang untersuchten wir, ob Unternehmen bereits in großem Maße spezielle MDM-Software einsetzen. Da der Markt an Produkten in diesem Segment sehr groß ist, war für uns relevant, welche Tools von welchem Hersteller zum Einsatz kommen.

Abb. 17 Eingesetzte Anwendungen für das MDM

Mehrfachnennungen waren möglich

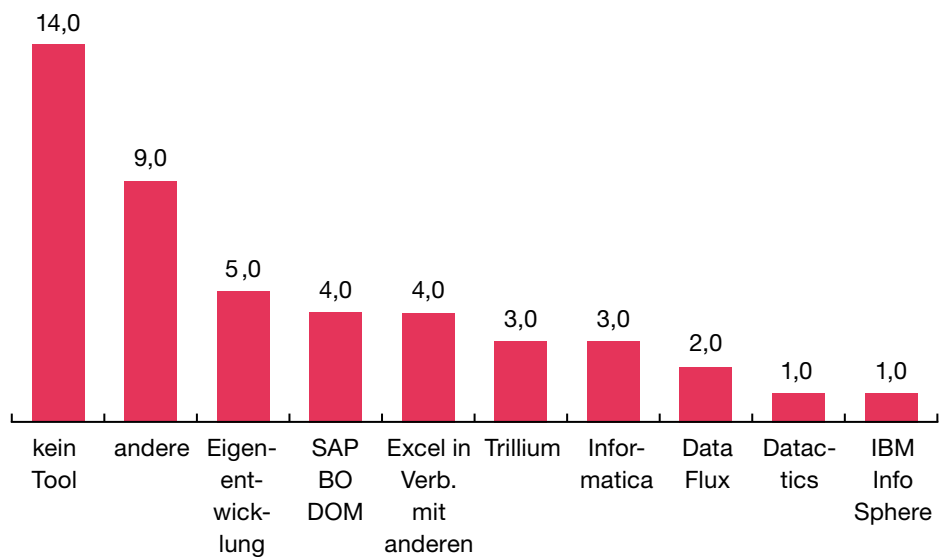
Es zeichnet sich kein einheitliches Bild ab: zum einen sind unterschiedliche Lösungen von SAP und Oracle Siebel MDM unter den befragten Unternehmen weitverbreitet. Der Großteil der Unternehmen nutzt allerdings keine spezialisierte MDM-Software, sondern vertraut zum anderen auch auf Eigenentwicklungen. In den Interviews begründeten viele Gesprächspartner dies damit, dass spezielle MDM-Software erst in den letzten Jahren eine Reife erlangt habe, die den Einführungsaufwand rechtfertigt.

Reine MDM-Anwendungen kaum verbreitet

Aus diesem Grund nutzen Unternehmen beispielsweise webbasierte Frontends für ihre ERP-Systeme, die häufig in das unternehmenseigene Intranet eingebunden sind.

Ein ähnliches Bild zeichnet sich in der Softwareunterstützung für das DQM. SAP BO DQM ist hier die am weitesten verbreitete Standardanwendung unter den befragten Unternehmen. Dennoch nutzen weniger als 10% der Unternehmen diese Lösung. Mehr als ein Viertel der Unternehmen setzt keine Software für das DQM ein oder greift auf allgemeine Microsoft-Office-Lösungen zurück. Hier ist noch großes Potenzial zur Verbesserung der Prozesse ungenutzt.

Abb. 18 Eingesetzte Anwendungen für das DQM



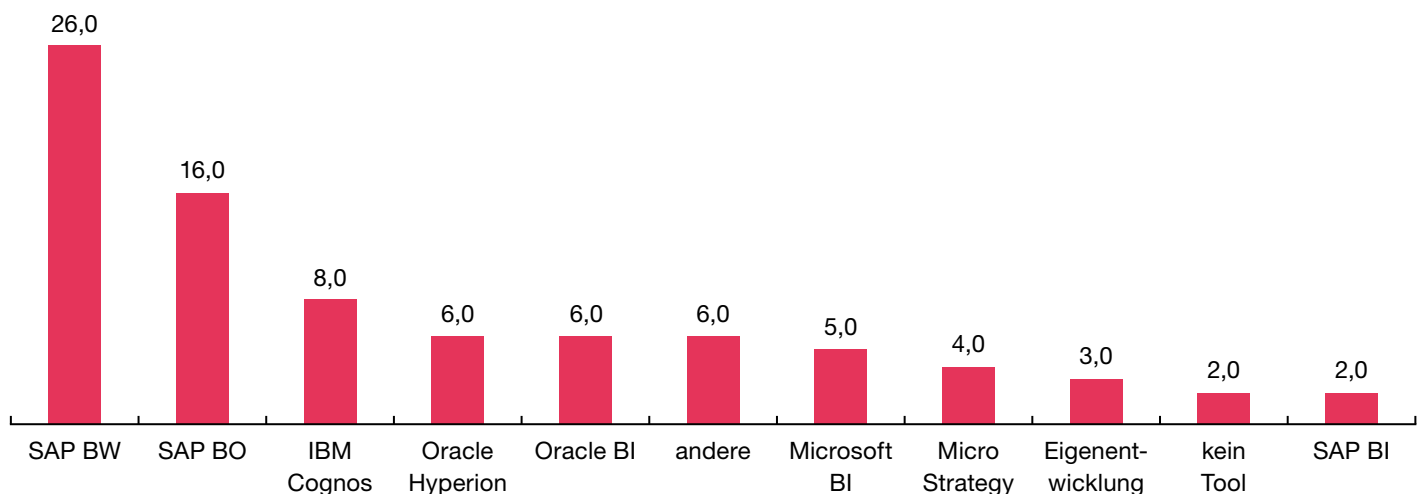
Mehrfachnennungen waren möglich

Überwiegend Einsatz von Standardprodukten

Im Gegensatz zu MDM und DQM bilden Eigenentwicklungen bei der Datenanalyse die Ausnahme. In diesem Bereich setzen Unternehmen deutlich häufiger Standardprodukte ein. Dies erklärten viele Befragte damit, dass Standardsoftware für Datenanalysen im Vergleich zu MDM-Anwendungen wesentlich ausgereifter sei. Softwarelösungen von SAP werden hier häufig eingesetzt.

Im Gegensatz zu den Anwendungen für MDM sind Data-Warehouse-Produkte schon seit einigen Jahren auf dem Markt. Die Entwicklung der Anwendungen ist aus Sicht vieler Unternehmen bereits weiter vorangeschritten. Unternehmensübernahmen, wie die Übernahme von BO durch SAP oder die von Hyperion durch Oracle, und die Integration der übernommenen Softwareprodukte in das jeweilige Produktportfolio sollen den Funktionsumfang für die Kunden erweitern und die eigene Marktposition stärken.

Abb. 19 Data-Warehouse- und Datenanalyse-Anwendungen



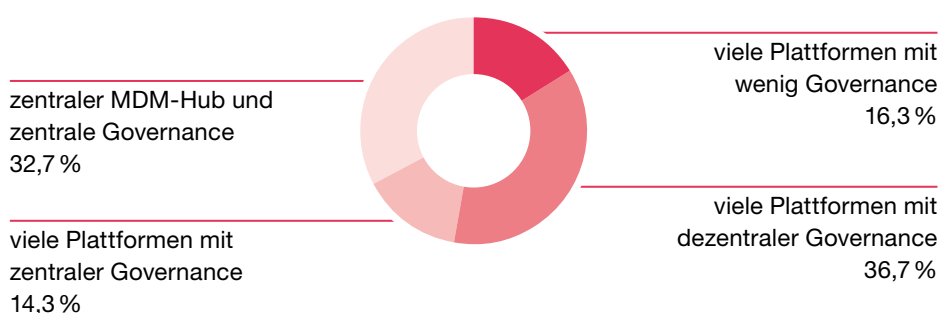
Mehrfachnennungen waren möglich

Ein Ansatz zur Bestimmung des Reifegrads des MDM basiert auf der Analyse der MDM-Plattformen und der zugehörigen MDM-Governance, vgl. die folgende Abbildung. Dabei ist das MDM bei zentralen Plattformen und zentraler Governance am reifsten. Viele verteilte und unterschiedliche Plattformen mit geringer Governance haben eine niedrige Reife. Eine mittlere Reife liegt vor, wenn viele verteilte MDM-Plattformen eingesetzt werden und die Governance entweder unabhängig, verteilt oder zentral ist.

Reifegrad der Data Governance sehr unterschiedlich

Die Ausprägung der Architektur und Governance des MDM variiert zwischen den befragten Unternehmen stark.

Abb. 20 MDM-Reifegrad – Ausprägung der Architektur und Governance des MDM

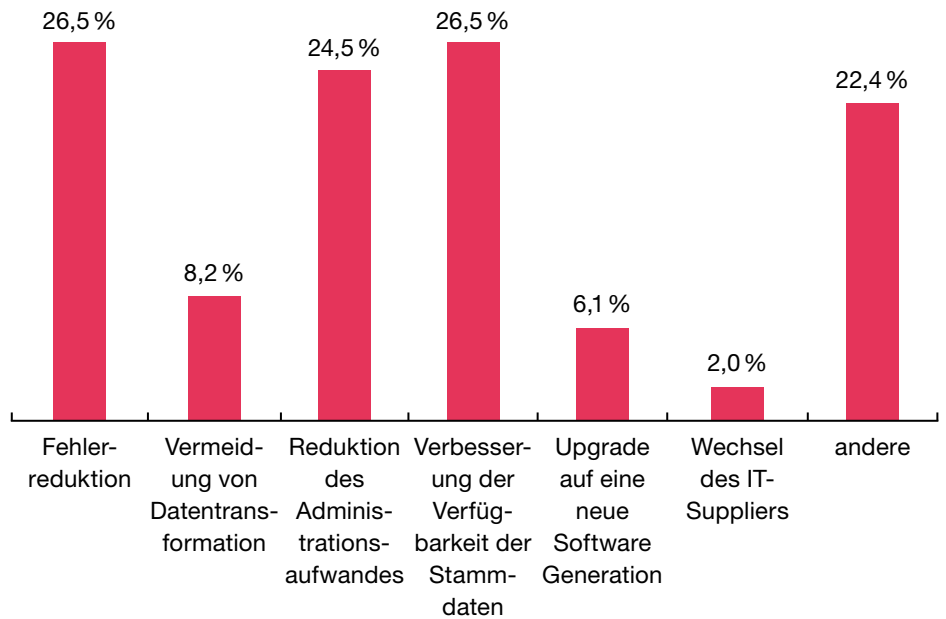


Knapp ein Drittel der Unternehmen besitzt eine stark zentralisierte Architektur. Dabei werden zentrale Systeme für MDM genutzt. Auch die Data Governance ist bereits zentral organisiert. Beinahe ebenso viele Unternehmen setzen noch auf eine sehr stark dezentrale Architektur. Dabei sind sowohl die Systeme, die Stammdaten führen, als auch die Organisation der Data Governance stark verteilt.

Im Rahmen unserer Untersuchung stellten wir die Frage nach Auslösern für die Einführung von DQM- und MDM-Tools. Hier zeigte sich, dass ein wesentlicher Schwerpunkt bei der Softwareunterstützung in der Verbesserung von Erreichbarkeit und Verfügbarkeit der Stammdaten in den unterschiedlichen Systemen liegt. Weitere ganz wesentliche Gründe waren die Reduzierung des Aufwands bei der Stammdatenadministration und die Vermeidung von Fehlern zur Verbesserung der Qualität.

Nicht alle Probleme durch Tools lösbar

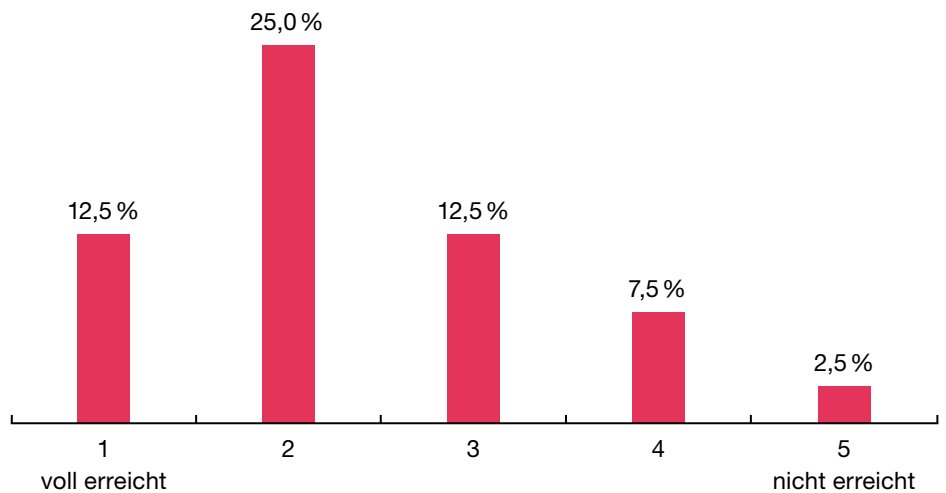
Abb. 21 Aspekte, die zur Einführung von MDM- und DQM-Software führen



Mehrfachnennungen waren möglich

12,5% der befragten Unternehmen haben diese Ziele mit der Einführung des Tools vollständig erreicht. Es zeigte sich aber, dass mehr als 22% der Unternehmen die Ziele gar nicht oder nur teilweise erreicht haben. Die Befragten nannten häufig zeitliche Engpässe, mangelnde Erfahrung und fehlende Ressourcen als Gründe für die nicht zufriedenstellende Einführung der Anwendungen.

Abb. 22 Erreichen der Ziele bei Tooleinführung



MDM-Prozesse durch Eigenentwicklungen unterstützt

Unternehmen haben die Bedeutung der Stammdatenprozesse und der Zentralisierung der Data Governance erkannt und sind diese angegangen. Die Softwareunterstützung steckt allerdings offensichtlich sowohl im MDM als auch im DQM noch in einer frühen Phase. Ein Grund hierfür ist, dass die Teilnehmer geeignete Software auf dem Markt lange als Mangelware gesehen haben. Darum setzen viele Unternehmen aktuell auf Eigenentwicklungen. Diese unterstützen

häufig die Prozesse, sind jedoch tendenziell mit höherem administrativem Aufwand, insbesondere bei Anpassungen und in der Weiterentwicklung, verbunden.

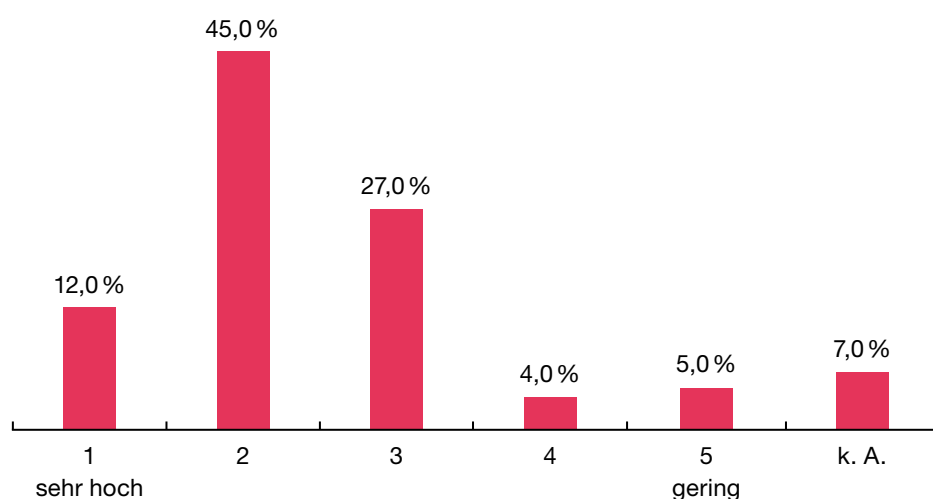
Die bessere Verfügbarkeit der Daten in den stammdatennutzenden Systemen, die Vermeidung von Fehlern und zusätzlichem administrativem Aufwand sind die Gründe, die bereits bei einigen Unternehmen zur Nutzung von Standardsoftware führten. Viele haben diese Ziele damit auch erreicht. Allerdings führen knappe Ressourcen und die fachliche Komplexität bei etwa einem Viertel der Einführungsprojekte nur zu einem unzureichenden Ergebnis.

7 Status und Ausblick

Die vorherigen Kapitel haben gezeigt, dass MDM als relevantes Thema gesehen und behandelt wird. Die Hälfte der befragten Unternehmen gab an, hohen oder sehr hohen Aufwand in das MDM investiert zu haben.

Dauerhafter Mehrwert durch Kontinuität

Abb. 23 MDM-Aufwand letzte 10 Jahre



Diese Investitionen deuten auf eine höhere Reife von MDM-Strukturen. So beschreiben nur noch 16% der befragten Unternehmen den eigenen Reifegrad mit „*kleine Governance mit vielfältiger Systemunterstützung*“ (siehe Abb. 20).

Eine State-of-the-Art-IT-Lösung stellt für die Unternehmen keinen kritischen Faktor für ein erfolgreiches MDM dar. Stattdessen werden eine umfassende Governance und die Unterstützung durch das Management als die beiden wichtigsten Erfolgsfaktoren angesehen.

Der hohe Stellenwert häufig „weicher“ Faktoren wie zum Beispiel der geänderten Governance, der Unterstützung eines versierten Managements, aber auch des Faktors Zeit zeigt, dass MDM nicht mehr ausschließlich als ein technologisches Thema gesehen wird, wie es oftmals in Diskussionen oder Fachbeiträgen interpretiert wird.

In den Interviews wurde seitens der Unternehmen verdeutlicht, dass das bislang Erreichte noch lange nicht das Ende der Reise ist. Vielmehr haben alle teilnehmenden Unternehmen angegeben, für die Zukunft weitere Investitionen in den Auf- bzw. Ausbau des MDM zu tätigen. Die geplanten Maßnahmen sind vielfältig orientiert:

- horizontale Ausdehnung der Data Governance auf weitere Stammdatendomänen
- vertikale Ausdehnung durch Standardisierung von Data-Governance-Strukturen, Prozessen und Taxonomien
- Definition von Datenqualitätskennzahlen und Berichtsstrukturen zur stetigen Verbesserung der Erfolgsmessung des MDM
- Automatisierung von MDM-Prozessen durch den Einsatz geeigneter IT-Lösungen

Die genannten Punkte zeigen deutlich, dass MDM keine einmalige Handlung ist. MDM muss als elementarer Bestandteil der jeweiligen Unternehmensinfrastruktur verstanden werden, genauso wie es bereits bei physisch „anfassbaren“ Anlagegütern in der Regel der Fall ist. Die Kontinuität im MDM schafft den gewünschten Mehrwert durch die dauerhafte und nachhaltige Verbesserung der Stammdatenqualität und Geschäftsprozesse.

B Branchenspezifische Erkenntnisse



1 Automotive

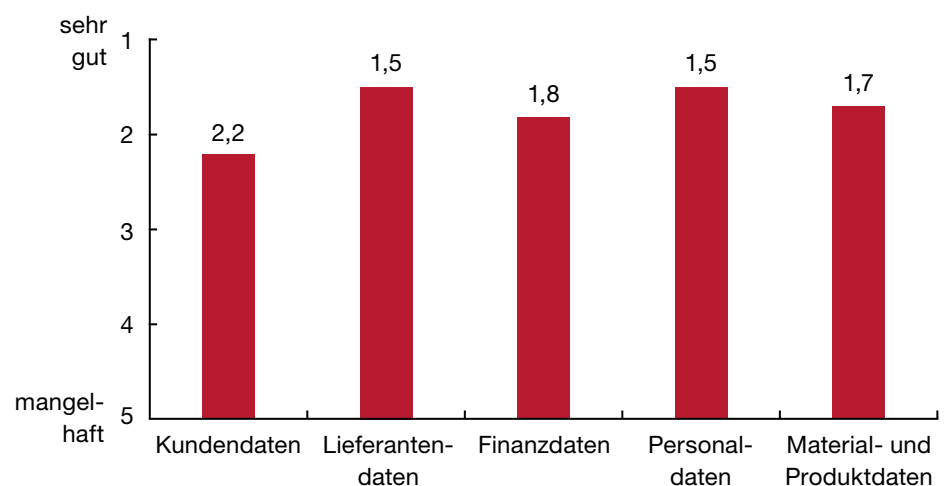
Im Folgenden finden sich die spezifischen Erkenntnisse aus den Interviews mit sechs international agierenden Automobilherstellern und -zulieferern. Während vier der Unternehmen unter 100.000 Mitarbeitende haben, verfügen die anderen beiden über 250.000 Mitarbeitende und zählen somit zu den Branchenriesen.

Befanden sich die Automobilhersteller und -zulieferer noch vor wenigen Jahren in einer globalen Branchenkrise, die durch Insolvenzen, Staatsinterventionen, Massenentlassungen, Kurzarbeit und Absatzrückgängen geprägt war, erzielten die Unternehmen mittlerweile wieder steigende Absatzzahlen und können teilweise sogar auf vollausgelastete Werke schauen. Aufgrund der Branchenkrise hat sich aber auch gezeigt, wie abhängig und verzahnt die einzelnen Unternehmen dieser Branche sind. Dies ist unter anderem auf die globalen Lieferketten und den bestehenden Netzwerkstrukturen zurückzuführen. So liefern die Zulieferer nicht nur kleine Einzelteile, sondern auch schon fertig montierte Komponenten wie z.B. komplette Armaturenbretter oder Kabelbäume.

Produktionsstrategien wie Just-in-time oder Just-in-sequence fordern von der Automobilbranche perfekt aufeinander abgestimmte Prozesse sowie eine einheitliche Sprache, damit es zu keinen Missverständnissen oder Lieferengpässen in der Logistik kommt. Diese würden nicht nur Verzögerungen innerhalb der Produktionsanlagen bedeuten, sondern auch zu erheblichen Verzögerungen in der gesamten Wertschöpfungskette und somit zu Gewinneinbußen führen. Demzufolge sind vor allem die Lieferanten- sowie die Material- und Produktstammdaten für die Branche von zentraler Bedeutung.

Datenqualität

Abb. 24 Durchschnittliche Datenqualität der Domänen

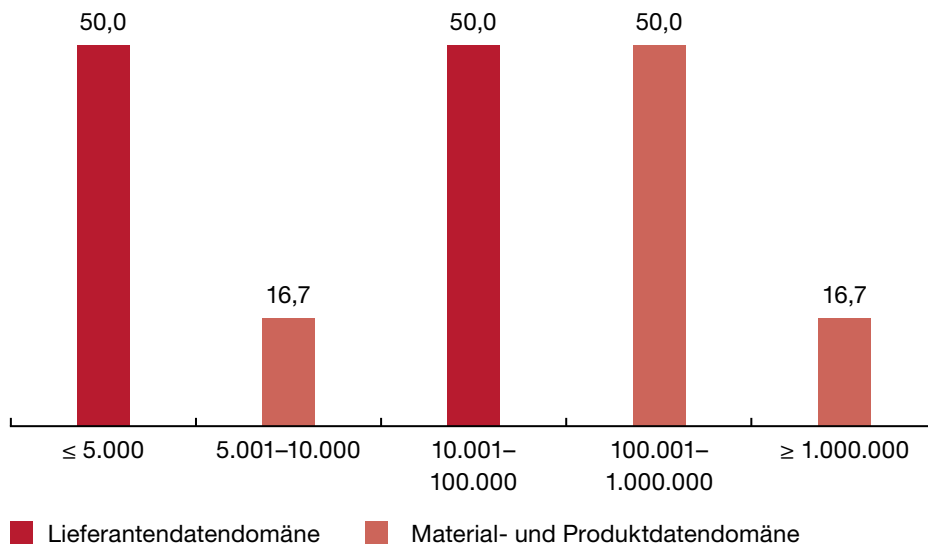


Überdurchschnittlich hohe Werte in allen Domänen

Die Automobilindustrie ist zum einen durch die Produktion komplexer Produkte gekennzeichnet, zum anderen durch eine vergleichsweise hohe Zahl von Materialstammdaten sowie durch eine homogene Struktur von Lieferanten. Insgesamt besteht die Automobilbranche im Durchschnitt mit einer überdurchschnittlich hohen Datenqualität. Insbesondere die Qualität der Lieferanten-, Personal- sowie die Material- und Produktdaten wird hoch eingeschätzt. Dieser Umstand ist nicht verwunderlich, wenn man die Relevanz der Lieferanten-, Material- und Produktdaten beachtet. Durch einheitliche Standards und eine aufeinander abgestimmte

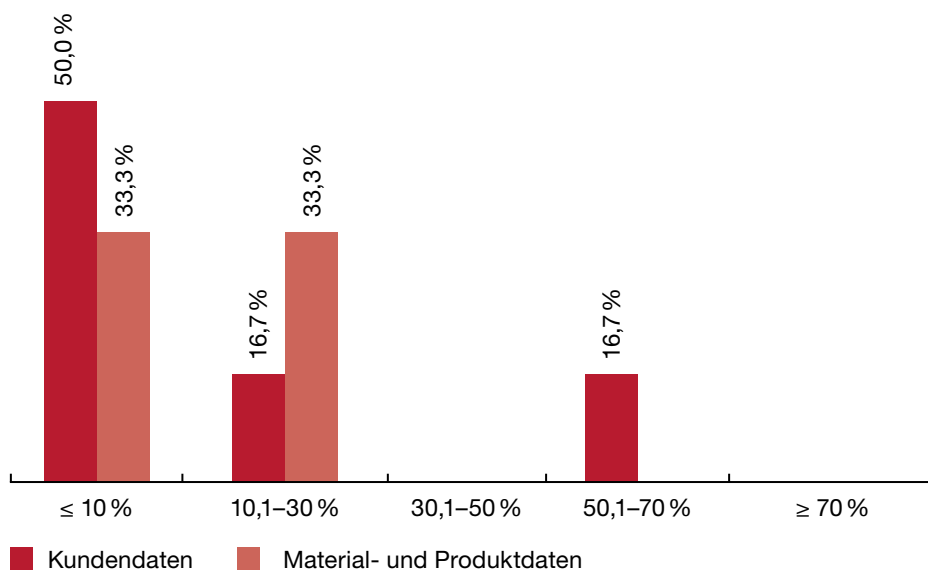
Produktkodifizierung lassen sich Lieferprozesse optimieren, standardisieren und aufeinander abstimmen. Betrachtet man die Menge an Material- und Produktdaten, zeigt sich, dass hier die Einführung von Standards geholfen hat, die großen Datenmengen erfolgreich zu managen.

Abb. 25 Datenmengen nach Domäne



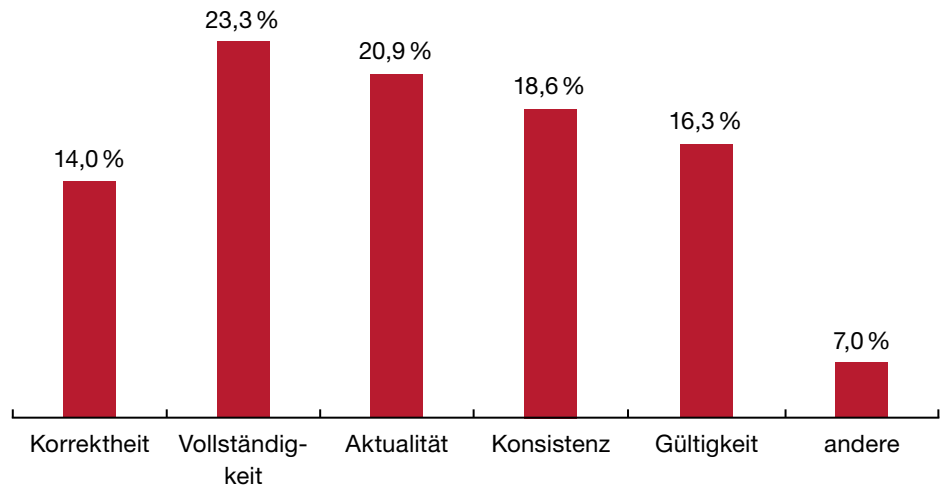
Die Relevanz dieser Datendomänen zeigt sich auch darin, dass im Bereich der Lieferanten-, Material- und Produktdaten nur geringe Mengen mit Dubletten oder anderen Qualitätsbeeinträchtigungen genannt worden sind.

Abb. 26 Anteil der Daten mit Qualitätsbeeinträchtigungen und Dubletten, unvollständigen Datensätzen etc.



Die zentralen Herausforderungen des MDM werden vor allem in den Bereichen der Vollständigkeit, Aktualität und Korrektheit der Daten gesehen. So sind dies zentrale Erfordernisse, damit die Just-in-time-Produktion fehlerfrei und ohne Effizienzeinbußen abläuft.

Abb. 27 Zentrale Herausforderungen des MDM über alle Domänen



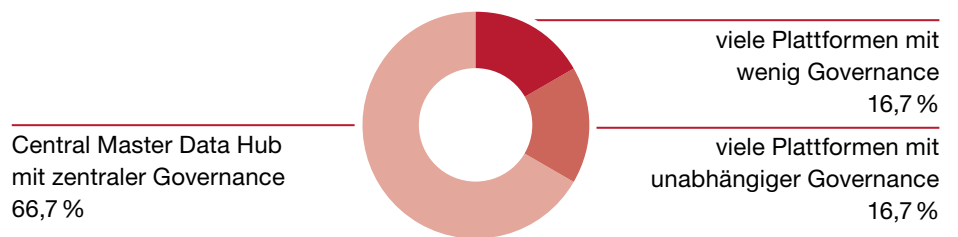
Mehrfachnennungen waren möglich

Qualität durch Zentralisierung

Governance und Organisation

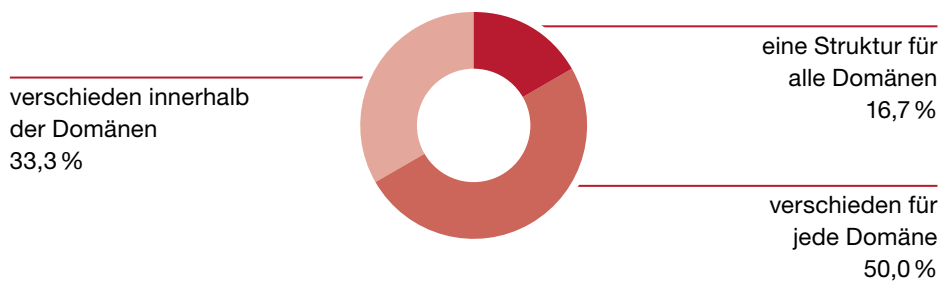
Eine Erklärung für die überdurchschnittliche Datenqualität ist der hohe Grad der Zentralisierung in der Branche.

Abb. 28 Reifegrad des MDM



So haben zwei Drittel aller Unternehmen ihre Data Governance überwiegend zentral und nur ein Drittel der Unternehmen dezentral organisiert.

Aus den Interviews ist hervorgegangen, dass die Hälfte der Unternehmen verschiedene Taxonomien für die verschiedenen Domänen implementiert hat.

Abb. 29 Verteilung der Data Taxonomie

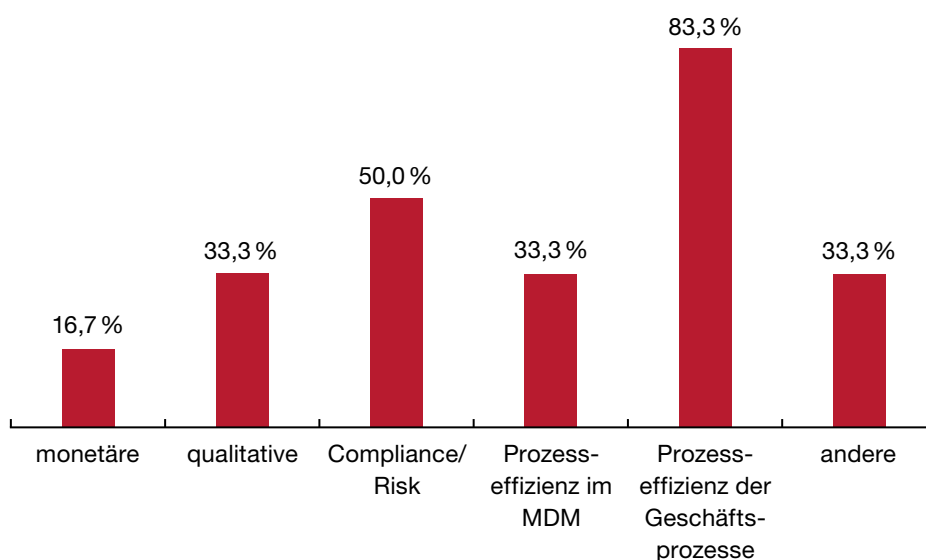
Die Hälfte der Unternehmen schätzt die Effektivität ihrer Data Governance als sehr gut ein. Zwei Unternehmen bewerten diese als befriedigend und ein Unternehmen hat keine Aussagen dazu gemacht.

Prozesse

Bereits in den vorangestellten Kapiteln wurde die Prozesseffizienz als zentraler Treiber für MDM-Initiativen genannt. Auch die Befragung der Unternehmen in der Automobilindustrie spiegelte dies wider. So war dies bei über 80 % der Unternehmen ein Grund, weshalb sie ein MDM implementierten. Direkt danach nennt die Hälfte der Unternehmen Compliance und Risikominimierung als Gründe.

Effizienz als entscheidender MDM-Treiber

Ein Unternehmen nannte neben der steigenden Modellvielfalt konkret auch die steigende Anzahl regulatorischer Anforderungen, wie zum Beispiel verschärfte CO₂-Emissionsvorschriften, Zulassungsregeln, Qualitätsvorgaben des Verbands der Automobilindustrie (VDA), als wichtige Treiber für die eigene MDM-Initiative.

Abb. 30 Treiber für die Implementierung eines MDM

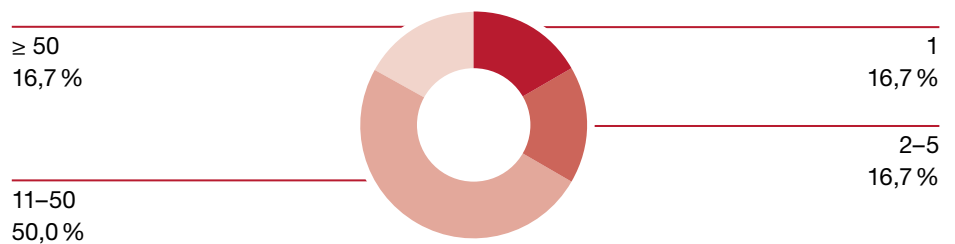
Reine MDM-Applikation nicht vorhanden**Informationstechnologie**

Keines der sechs befragten Unternehmen verwendet eine einzige reine MDM-Applikation. Auch bei der Datenqualitätssoftware zeichnet sich kein anderes Bild ab. Lediglich ein Unternehmen verwendet SAP BO DQM. Einzelne Unternehmen verweisen auf Eigenentwicklungen auf ERP-Basis in den beiden Bereichen. Dennoch ist die Nutzung von MDM- und Datenqualitätssoftware unterdurchschnittlich präsent und spiegelt nicht das Gesamtergebnis der Studie wider.

Im Gegensatz dazu verwenden alle Unternehmen eine oder mehrere Lösungen für die Datenanalyse. Genannt wurden sowohl SAP Business Warehouse (BW) (zwei Drittel aller Unternehmen) und IBM Cognos (die Hälfte der Unternehmen). Aber auch SAP BO und Microsoft Business Intelligence (BI) werden in der Automobilbranche verwendet (Mehrfachnennungen waren möglich, da meist mehrere Tools parallel genutzt werden).

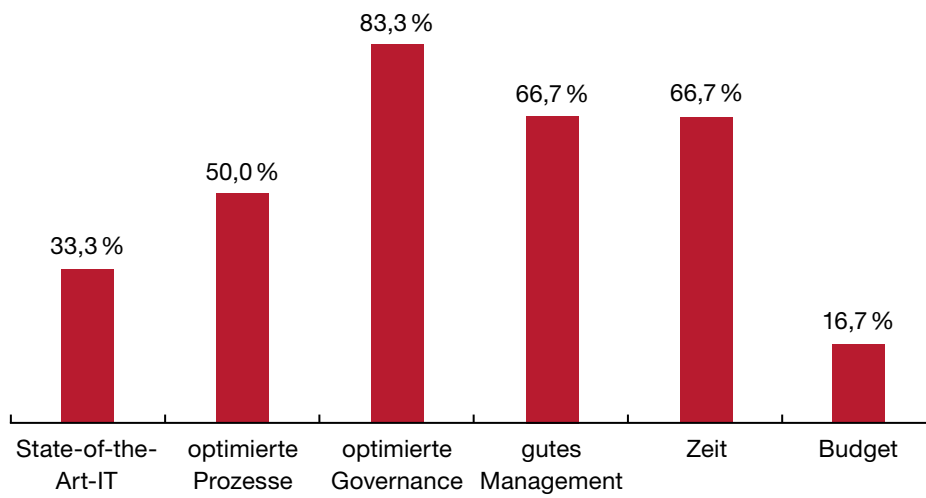
Bei der Anzahl der Stammdatensysteme zeichnet sich kein einheitliches Bild ab. So gibt es Unternehmen, die ein System pro Domäne, aber auch Unternehmen, die über 50 Systeme pro Domäne verwenden. So nutzt die Hälfte der Unternehmen nur ein System für die Lieferantenstammdaten, gleichzeitig verwendet ein Drittel der Unternehmen über 50 Systeme. Bei den Material- und Produktdaten ist das Bild noch differenzierter.

Abb. 31 Anzahl der Stammdatensysteme für Material- und Produktdaten

**Optimierungspotenzial vorhanden****Status und Ausblick**

Trotz einer überdurchschnittlich guten Datenqualität gibt es auch in der Automobilbranche noch ein großes Verbesserungspotenzial. Vor allem die geringe Nutzung von Standardsoftware lässt den Schluss zu, Effizienzpotenziale domänenübergreifend heben zu können.

Aber auch im Non-IT-Umfeld ist das Ziel noch nicht erreicht: Als wesentliche Erfolgsfaktoren für MDM nannten uns fünf befragte Unternehmen eine umfassende Governance als ausschlaggebend, direkt gefolgt von einer steigenden Unterstützung des Managements und einer zeitlich angemessenen Periode für die MDM-Initiative. Das Top Management müsse das Potenzial des MDM erkennen, sodass es auch in dieser Ebene angesiedelt werden müsse, wie uns ein Unternehmen erklärte. Ein anderer Interviewpartner aus der Automobilbranche merkte an, dass MDM als ein Wettbewerbsfaktor auch als solcher behandelt werden müsse.

Abb. 32 MDM-Erfolgsfaktoren

Mehrfachnennungen waren möglich

Insgesamt ist die Automobilbranche aus unserer Sicht auf einem guten Weg. Die meisten Unternehmen haben das Potenzial erkannt und arbeiten daran, Prozessoptimierungen voranzutreiben und die sich daraus ergebenden Wettbewerbsvorteile auszubauen.

Drei Fragen an Volker Donnermann, Leiter Informationssysteme bei der Volkswagen AG

Herr Donnermann, im Rahmen unseres ersten Experteninterviews haben Sie Ihre Stammdaten einmal beiläufig als Ihren „Goldschatz“ bezeichnet. Was meinen Sie mit diesem anschaulichen Vergleich?

Aus meiner Sicht bedeutet er Folgendes: Daten und ihre Veredelung zu Informationen sind die Grundlage für einzigartige Produkte und für erfolgreiche Geschäftsmodelle. Verlässliche Stammdaten sind daher die Voraussetzung für eine zielgerichtete Unternehmenssteuerung und für ein wirksames Risikomanagement.

Auf welche Faktoren kommt es Ihrer Meinung nach an, um ein MDM erfolgreich auf- und umzusetzen?

Ein nachhaltiges MDM ist vielschichtig. Einerseits müssen externe und interne Vorgaben klar erfüllt werden. Hierzu zählen gesetzliche Vorgaben wie das Bundesdatenschutzgesetz und Datenschutzrichtlinien der EU. Den Wert und die Bedeutung der Daten unterstreicht z.B. die EU-Verordnung (EG) Nr. 715/2007, sie schreibt für Neufahrzeuge die Einhaltung neuer Emissionsgrenzwerte sowie zusätzliche Anforderungen für den freien Zugang zu Reparatur-Informationen für Fahrzeuge vor. Hinzu kommen interne Standards wie Organisationsrichtlinien oder die Erfüllung unserer Prinzipien, Stammdaten als „Single Point of Truth“ und „Trusted Point of Truth“ zu behandeln. Um die Vorgaben einhalten zu können, haben wir unsere Stammdaten in vier Datenschutzklassen klassifiziert: geheim, vertraulich, intern und öffentlich.

Auf der anderen Seite ist ein nachhaltiges MDM durch weiche Faktoren wie gute Kommunikation und kontinuierlich steigendes Bewusstsein für Daten(qualität) geprägt. Um unseren Mitarbeitenden die hohe Wichtigkeit der Daten verständlich zu machen, haben wir Data Stewards, Data Designers und ein umfassendes Änderungsmanagement bei VW eingeführt.

Wenn Sie an Ihr Unternehmen denken, worin sehen Sie die zukünftigen Herausforderungen an das MDM, insbesondere in der Automobilindustrie, und wie wollen Sie diesen begegnen?

Die weltweite Vernetzung nimmt immer stärker zu. Datenmengen steigen rasant schnell an und damit auch die Komplexität, mit den Daten umzugehen. Je mehr Daten wir produzieren, desto schwieriger wird es, die richtigen Informationen herauszufiltern und die Verarbeitung der Daten transparent zu gestalten.

VW begegnet den Herausforderungen durch ein klares Bekenntnis des Managements zur Datenqualität. Neben einer Organisationsrichtlinie des Vorstands zum Datenschutz haben wir eine Datenschutzkommission etabliert und den Datenschutz auch in unseren Arbeitsverträgen verankert.

Unsere Informationstechnologie nutzt klare Vorgaben wie einen verbindlichen Systementwicklungsprozess (SEP) und ein Handbuch für Systemarbeit inklusive Leitlinien zur Datenmodellierung und zum Datenmanagement. Konzernverzeichnisse, wie zum Beispiel unser Corporate Directory oder das Konzern-Beteiligungsverzeichnis, sorgen für Transparenz auf allen Ebenen. Berechtigungen, Zugriffsschutz und Verschlüsselung sorgen dafür, dass die Informationen nur den berechtigten Personen zugänglich sind.

Den letzten zentralen Baustein bilden die regelmäßigen Projekte, um unsere MDM-Lösung aktuell zu halten. Momentan arbeiten wir zum Beispiel an der Optimierung unseres Konzern-Produktdatenmanagements, das Produkt-, Prozess- und Betriebsmitteldaten umfasst.

2 Chemicals & Pharma

Im folgenden Kapitel wird die Branche Chemicals & Pharma näher betrachtet. Von den insgesamt 49 Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, können vier der chemisch-pharmazeutischen Industrie zugeordnet werden.

Zwei der teilnehmenden Unternehmen beschäftigen über 100.000 Mitarbeitende weltweit mit durchschnittlichen Erlösen von 40,9 Milliarden Euro. Die anderen beiden Unternehmen sind mit unter 25.000 Mitarbeitenden wesentlich kleiner, aber ebenfalls international aufgestellt.

Unternehmen, die der chemisch-pharmazeutischen Industrie angehören, hatten in den letzten Jahren verstärkt mit Fusionen und Übernahmen, zunehmender Internationalisierung und starkem Wettbewerb mit Niedriglohnländern zu kämpfen. Die Erschließung neuer Verkaufswege ist eine weitere Herausforderung, der sich die Unternehmen gegenübergestellt sehen, wobei dies in Deutschland aufgrund gesetzlicher Regelungen weniger relevant ist als im internationalen Vergleich. Besonders im Bereich der pharmazeutischen Güter sieht sich die Branche, aufgrund von Internationalisierung und zunehmender Regulierung, wachsenden Herausforderungen im Datenmanagement gegenübergestellt.

Produktrückrufe, Chargen-Tracking, Privacy-Management sowie die Branchenspezifika wie der Umgang mit Gift- und Gefahrenstoffen, Medikamentenneben- und Wechselwirkungen, Drogen etc. setzen alle ein sehr effizientes MDM voraus.

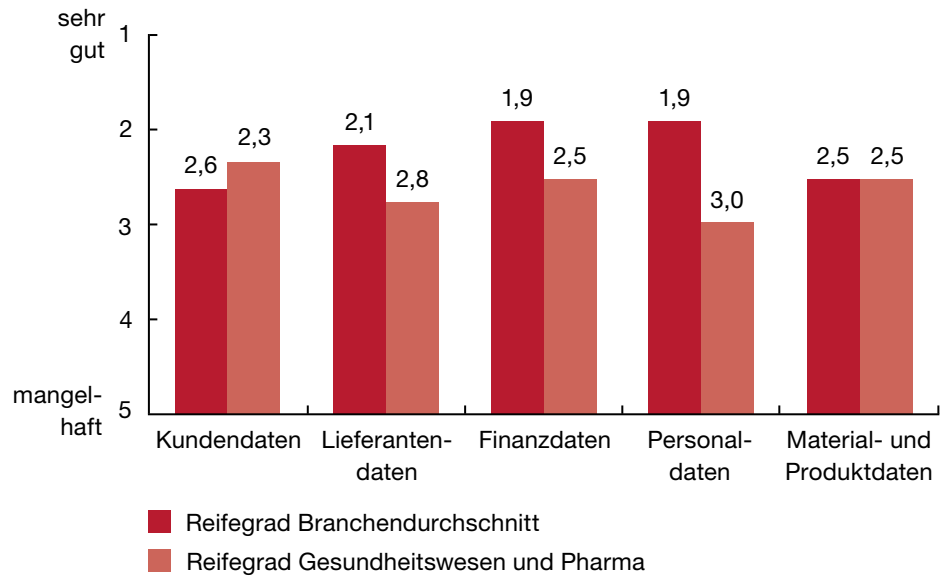
Datenqualität

Die zwei großen Unternehmen gaben an, 720.000 bzw. über 900.000 verschiedene Kundenstammdatensätze zu verwalten. Drei der vier Unternehmen verwalten zwischen 100.001 und einer Million verschiedene Produkt- und Materialstammdaten. Diese Vielzahl von Stammdaten resultiert in dieser Branche aus dem Umstand, dass technische Materialien sowie für chemische Artikel und Substanzen auch Hilfs- und Betriebsstoffe in der Regel als eigenständige Materialien geführt werden.

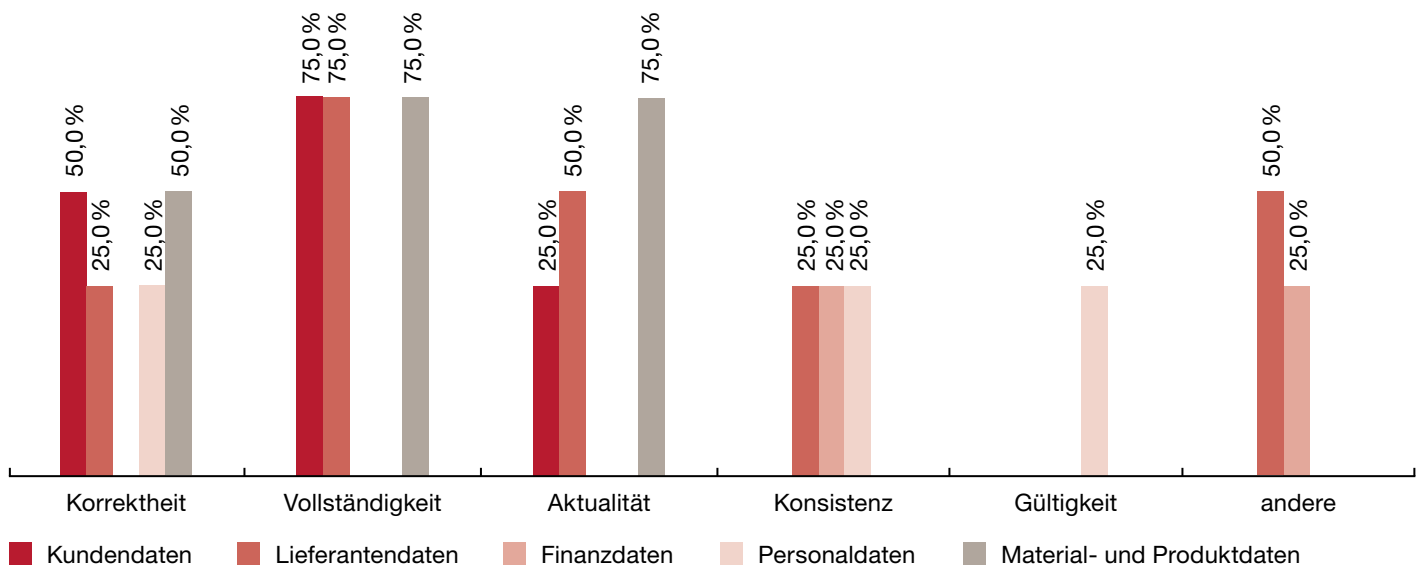
Trotz regulatorischer Anforderungen nur mäßige Datenqualität

Ein Vergleich der branchenspezifischen Datenqualität mit der Gesamtmenge zeigt, dass trotz des regulatorischen Umfelds die Datenqualität der Kunden- und die Materialstammdaten größtenteils dem Gesamtdurchschnitt entsprechen. Die Lieferanten-, Finanz- und Mitarbeiterstammdaten weisen jedoch eine geringere Qualität im Vergleich zu der Gesamtheit auf.

Abb. 33 Domänenübergreifender Vergleich der Datenqualität der Branche Chemicals & Pharma mit dem Branchendurchschnitt



Betrachtet man die Angaben der Unternehmen, welchen Herausforderungen sie sich gegenübergestellt sehen, zeigen sich gravierende Unterschiede zwischen den einzelnen Domänen. Während bei den Material- und Produktstammdaten sowie bei den Lieferantendaten in dieser Branche die Vollständigkeit und die Aktualität der Stammdaten von besonders hoher Relevanz sind, sind für die Kundenstammdaten Korrektheit sowie Vollständigkeit wichtig.

Abb. 34 Zentrale Herausforderungen für das MDM der Domänen

Mehrfachnennungen waren möglich

Bei der Betrachtung der Angaben zu den Mitarbeitenden, die sich mit dem Qualitätsmanagement des MDM beschäftigen, zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei der Betrachtung der Mitarbeitenden, die für die Erzeugung der Daten verantwortlich sind: Mit der Pflege und der Qualitätssicherung von Material-, Kunden- und Lieferantenstammdaten beschäftigen sich weniger als 0,1% der Mitarbeitenden. Für die Domänen der Finanz- und Mitarbeiterstammdaten sind zum Teil gar keine Angaben gemacht worden.

Governance und Organisation

Die Effektivität der Data Governance divergiert bei den Unternehmen dieser Branche stark; sie reicht von sehr effektiv bis zu ineffektiv. Wir kommen zu dem Schluss, dass hier ein starker Einfluss des zugrunde liegenden Geschäftsmodells sowie der Heterogenität der Produkt- und Spartenstruktur zum Tragen kommt. Die bislang getätigten Investitionen, die bezogen auf Zeit- und Personalaufwand sehr unterschiedlich sind, tragen weiterhin zu dieser starken Divergenz bei.

Einheitlich haben alle befragten Unternehmen der Branche klare, domänenübergreifende Verantwortlichkeiten für MDM definiert. Die Verantwortlichkeiten für MDM liegen in zwei von vier Fällen bei den einzelnen Geschäftseinheiten. Bei den anderen beiden wurde ein zentral Verantwortlicher ernannt.

Zwei Unternehmen bezeichnen die Datenverantwortlichkeit über alle Domänen hinweg als komplett definiert. Ein Unternehmen bewertet den Definitionsgrad als einheitlich gut, ein Unternehmen gibt pro Domäne unterschiedliche Werte im mittleren Bereich an.

Verbesserungsprozesse für MDM wurden in drei Unternehmen umgesetzt. Zwei Unternehmen gaben an, Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen eingeführt zu haben. Bei zwei Unternehmen existieren konkret ausformulierte Zielvereinbarungen.

Klare Verantwortlichkeiten definiert

Der Reifegrad von MDM wird von den Unternehmen unterschiedlich angegeben: Zwei Unternehmen verfügen über eine zentrale Plattform für alle Stammdaten-domänen mit einer starken zentralen Governance, zwei Unternehmen nutzen unterschiedliche Plattformen mit geringer zentraler bzw. unabhängiger Governance.

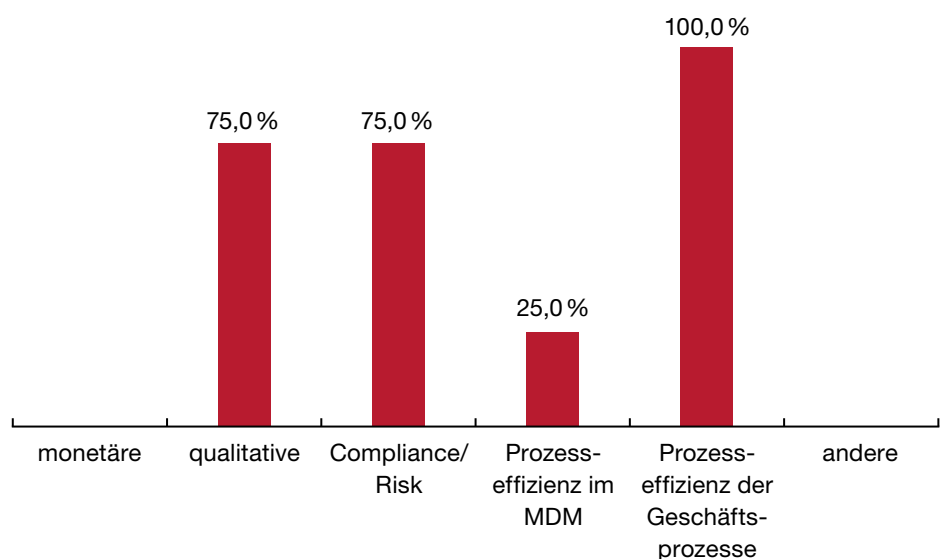
Zwei Unternehmen gaben an, hohen Aufwand für MDM-Initiativen betrieben zu haben, wobei einer unserer Interviewpartner darstellt, dass trotz Investitionen die Ergebnisse noch nicht zufriedenstellend seien. Hier wird deutlich, dass Verbesserungsmaßnahmen zielgerichtet erfolgen müssen. Das bedeutet zum Beispiel, dass eine gezielte Beseitigung von Fehlerursachen in den Stammdaten weit größere Erfolge bringt, als „nur“ in die Bereinigung von Stammdaten zu investieren.

Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Branche Chemicals & Pharma gehört zunächst, dass bei allen Beteiligten das Bewusstsein für die notwendige Organisationsänderung geschaffen wird. Ein Management, das die Verantwortung für den Transformationsprozess übernimmt, sowie optimierte Prozesse und eine zentrale Governance sind ebenfalls als Erfolgsfaktoren zu nennen. Bei der Umsetzung von MDM-Maßnahmen stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, alle Interessengruppen und Betroffenen einzubinden, um das Verständnis für die Änderungen zu erlangen und um ihr Engagement und ihre Unterstützung bei der Umsetzung zu erhalten. Die Unterstützung durch das Management ist dabei wie bei fast allen Change-Management-Prozessen ein weiterer notwendiger Treiber.

Prozesseffizienz als zentraler Initiator für MDM

Alle befragten Unternehmen der Branche Chemicals & Pharma gaben an, dass die Effizienz der Geschäftsprozesse der wesentliche Treiber bei der Einführung von MDM-Initiativen war. Ein Unternehmen gab an, dass bei ihm einer der „wesentlichen Gründe für die gestiegene Bedeutung der MDM-Qualität die Integration von Liefer- und Wertschöpfungsketten im Rahmen der Globalisierung“ gewesen sei. Hier wurde die hohe Bedeutung der Stammdaten in integrierten Geschäftsprozessen erkannt. Für ein anderes Unternehmen war die Produkteinführungszeit bei der Prozessgestaltung von besonderer Bedeutung. Wird die Produkteinführungszeit reduziert, können schneller notwendige Patente angemeldet werden, wodurch in dieser Branche Wettbewerbsvorteile erzeugt werden.

Abb. 35 Treiber bei der Einführung von MDM-Initiativen



Mehrfachnennungen waren möglich

Die Entscheidungsprozesse sind bei zwei von vier Unternehmen eher zentral organisiert, die anderen beiden Unternehmen verwalten die Entscheidungs- sowie Pflegeprozesse uneinheitlich. Die Prozesse der Datenpflege sind im Vergleich zu den Entscheidungsprozessen stärker föderal organisiert. Zwei der Befragten gaben an, bereits KVPs im Unternehmen platziert zu haben.

Informationstechnologie

Ursachen für den Einsatz von Tools waren hauptsächlich die Reduktion von Fehlern und administrativem Aufwand sowie die Verbesserung der Datenverfügbarkeit. Die Bereitstellung einer einheitlichen Datenbasis, die als Grundlage für eine „Global Source of Truth“ dienen soll, war für ein Unternehmen ein spezieller Grund.

Häufiger Einsatz von Data-Warehouse- und Datenanalysetools

Spezielle MDM-Tools werden nicht eingesetzt, lediglich zwei der vier Unternehmen benutzen hierfür Lösungen, die auf SAP ERP 6.0 basieren. Ähnlich sieht die Situation bei dem Einsatz von Datenqualitätssoftware aus: Lediglich zwei Unternehmen benutzen Standardsoftwaretools wie IBM InfoSphere, Informatica, DataFlux oder Trillium; darüber hinaus werden noch Microsoft Excel und Access sowie IBM Data Stage verwendet.

Ein gänzlich anderes Bild zeigt sich bei dem Einsatz von Data-Warehouse- und Datenanalysetools: Hier verwenden alle vier Unternehmen SAP BW. Zwei Unternehmen verwenden zusätzlich noch IBM Cognos, und ein weiteres Unternehmen setzt neben SAP BW noch sechs andere Toollösungen ein. Dies ist als Folge unterschiedlicher Governance- und Taxonomiestrukturen ableitbar. Alle Teilnehmer bestätigen, dass wesentliche Ziele durch den Einsatz von MDM-Tools erreicht werden konnten. Den Erfolgsgrad schätzen die befragten Unternehmen allerdings unterschiedlich hoch ein.

Domänenübergreifend werden Stammdaten in einer Vielzahl von Systemen verwaltet. Positiv ist, dass der Großteil nur ein einziges Master Data Repository zur zentralen Speicherung der Daten einsetzt.

Status und Ausblick

In den befragten Unternehmen wurde erkannt, dass weiterer Handlungsbedarf besteht, um die Datenqualität zu verbessern.

Keine einheitlichen Branchentrends erkennbar

Einheitliche Trends sind in dieser Branche nur begrenzt erkennbar, da sich aus unserer Sicht doch deutliche Unterschiede insbesondere mit Blick auf die Governance bei den befragten Unternehmen gezeigt haben. Hinreichende Technologie- und Prozessstandards sind in den Unternehmen vorhanden, die nächsten Schritte bestehen darin, die Messung der Datenqualität zu intensivieren und weitere qualitätsverbessernde Maßnahmen innerhalb der einzelnen Domänen durchzuführen. Auch durch den Einsatz geeigneter technologischer Unterstützung wird noch Verbesserungspotenzial realisiert werden können.

Drei Fragen an Andreas Abrath, Vice President Master-Data-Management bei der BASF Group

Herr Abrath, die BASF beschäftigt sich bereits seit 1993 intensiv mit dem Thema MDM und gehört heute aus unserer Sicht zu den im Thema MDM am besten aufgestellten Großunternehmen. Wie entstand die frühe Aufmerksamkeit für Stammdatenqualität und worauf kam es Ihrer Meinung nach an, um Ihr MDM erfolgreich aufzusetzen?

Die Sicherstellung einer schnellen, einheitlichen und zentralen Datenverfügbarkeit war Anfang der 90er-Jahre der Auslöser für den Aufbau eines zentralen Stammdatensystems. Damit wurde auch die Informationsverfügbarkeit für interne und externe Belange (z. B. Behörden, Kunden) garantiert und gleichzeitig die Basis für ein konsequentes, durchgehendes Reporting gelegt.

Entscheidend für den Erfolg war die Durchsetzung von oben nach unten in der Organisation, begleitet von einem intensiven Change-Management. MDM bedeutet in der Regel einen massiven Eingriff in Prozesse, Organisation und Verantwortlichkeiten. Das funktioniert nur, wenn das Management nachhaltig diese Veränderung begleitet und unterstützt.

Wie messen Sie den Erfolg Ihrer Arbeit im MDM?

Definierte Key Performance Indicators (KPIs), die in regelmäßigen Abständen rapportiert werden, sind neben dem kontinuierlichen Dialog mit den Geschäfts- und Zentraleinheiten unser Maßstab für den Erfolg von MDM.

Wir sind heute in der Lage, Geschäftsintegrationen und Carve-outs in immer kürzerer Zeit bei gleichzeitig besserer Datenqualität abzuwickeln. Das zeigt uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Mit welchen Themen beschäftigen Sie sich im MDM mit Blick auf zukünftige Herausforderungen aus Wirtschaft, Politik und Technologie oder anderen Themenfeldern?

Keine besonderen aus den oben genannten Punkten.

REACH u. Ä. wird uns da sicherlich auch in Zukunft noch fordern. Wir wollen mit unseren Stammdatensystemen auch die damit verbundene strategische Entscheidung besser unterstützen.

Unser Ziel bleibt es, noch konsistenter und noch schneller in der Datenbereitstellung zu werden, zum Beispiel durch die Verwendung von In-Memory-Technologie.

3 Energy

Aus der Branche Energy wurden fünf Unternehmen unterschiedlicher Größe zu ihren Einschätzungen, Initiativen und Erfolgen im MDM befragt. Die Größe der Unternehmen reichte dabei von Gesellschaften mit etwas weniger als 1.000 Mitarbeitenden bis hin zu Konzernen mit mehr als 50.000 Mitarbeitenden.

Die Energiewirtschaft unterliegt seit einigen Jahren weltweit einem stetigen Wandel. Nicht nur das Erkennen von Trends zu Angebot und Nachfrage, sondern auch Anforderungen, die im Zusammenhang mit der Liberalisierung der Strom- und Gasmärkte in vielen Ländern der Erde stehen, kommen auf Unternehmen der Energiewirtschaft zu. Global gilt es für diese Unternehmen, neue regulatorische Herausforderungen zu meistern, Marktveränderungen frühzeitig zu erkennen und zu nutzen sowie energiepolitisch fundierte langfristige Entscheidungen zu treffen.

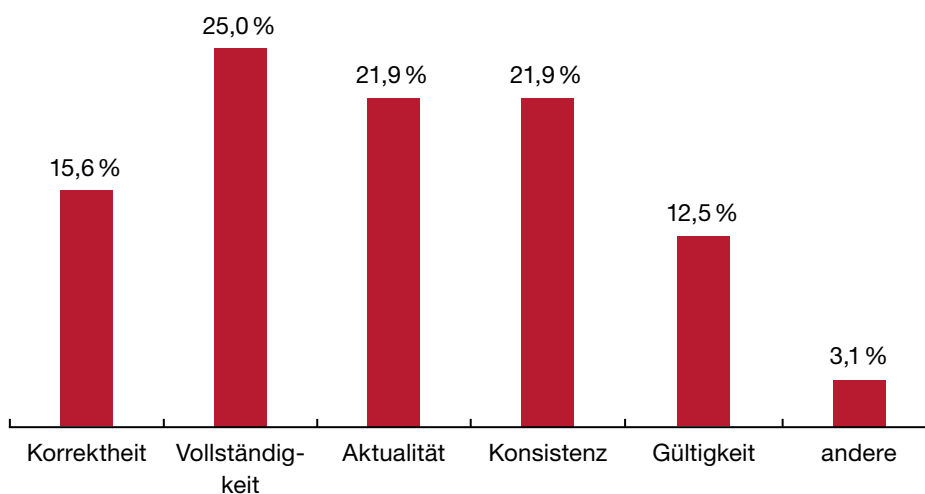
Aus den komplexen strategischen Herausforderungen der Energiewirtschaft ergeben sich hohe Anforderungen an Prozesse und Systeme. Aus diesem Grund interessierte uns im Rahmen der Studie zum MDM, wie weit die Unternehmen dieser Branche die Schwierigkeiten und den Bedarf an zukünftigen Initiativen im MDM erkannt haben.

Datenqualität

Bei der Frage nach einer Einschätzung der Datenqualität konnten die befragten Unternehmen der Energiebranche keine sehr genauen Antworten geben. Aus den erhaltenen Antworten lässt sich darum keine signifikante Aussage ableiten. Die ungenaue Einschätzung der Datenqualität lässt darauf schließen, dass die Unternehmen dieses Themenfeld bisher nur ansatzweise betrachtet haben. Dies steht in direktem Zusammenhang mit der oben aufgezeigten geringen Effektivität der Data Governance. Datendomänenübergreifend sind die größten Schwächen bei der Datenqualität in der begrenzten Vollständigkeit der Daten zu finden. Aber auch die Aktualität und Konsistenz der Daten stellen für die Unternehmen der Branche kontinuierliche Herausforderungen dar.

Probleme bei der Einschätzung der Datenqualität

Abb. 36 Aktuelle Herausforderungen bei der Datenqualität



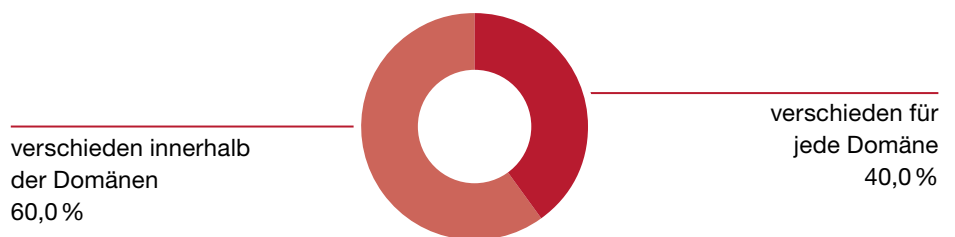
Konzepte vorhanden, aber selten umgesetzt

Governance und Organisation

Die befragten Unternehmen der Energiewirtschaft haben mehrheitlich Konzepte für die Data Governance erstellt. Dabei liegt die Data Ownership meist in den fachlichen Business Units (BUs) und ist insbesondere für Finanzstammdaten weit ausgeprägt.

Die Taxonomiestrukturen der Stammdaten dieser Branche lassen einige Rückschlüsse zu: sie sind sowohl zwischen den Datendomänen als auch innerhalb der Domänen sehr unterschiedlich. Eine Ausnahme bilden hierbei die Materialstammdaten. Viele Unternehmen nutzen hier den United Nations Standard Products and Services Code (UNSPSC) als Grundlage ihrer Taxonomie.

Abb. 37 Taxonomiestrukturen

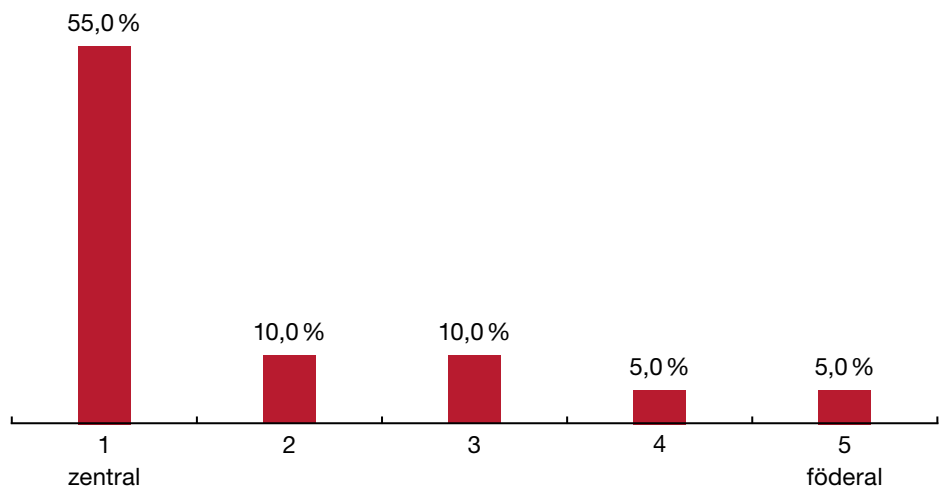


Zentrale Entscheidungen bei dezentraler Pflege

Prozesse

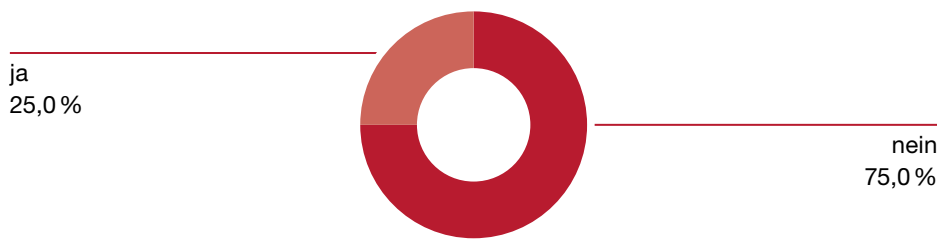
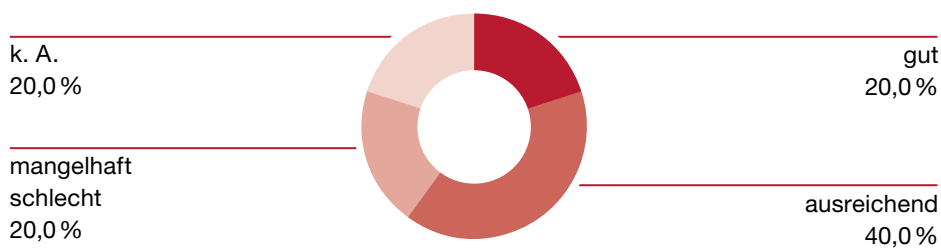
Etwa zwei Drittel der Unternehmen besitzen bereits zentrale Entscheidungsprozesse im MDM, etwa ein Drittel nutzt föderale Entscheidungswege.

Abb. 38 Zentralisierung von Entscheidungsprozessen



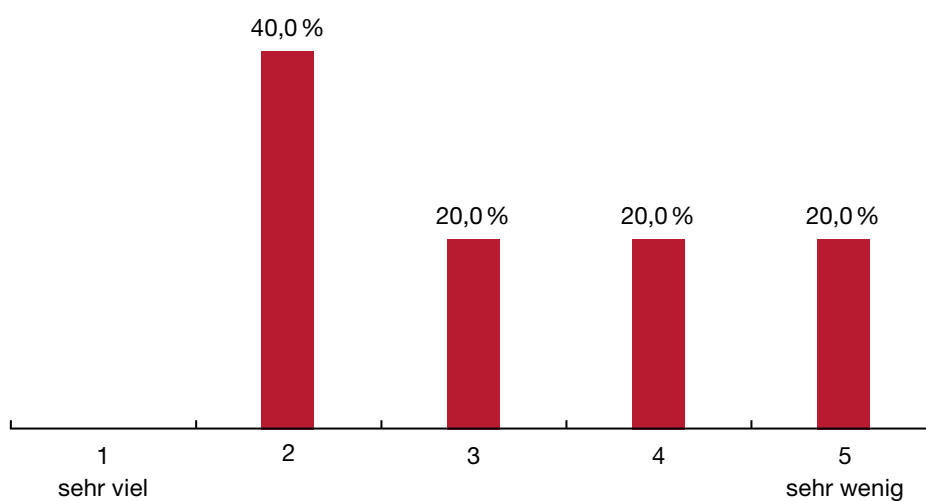
Ein anderes Bild zeigt sich bei der Frage nach dem Zentralisierungsgrad der Stammdatenpflege. Dieser ist in den Unternehmen der Energiewirtschaft eher gering. Über die Hälfte der Unternehmen gibt an, zentrale Pflegeprozesse zu besitzen. Dies liegt häufig an der Integration neuer Gesellschaften im Rahmen von M&A-Aktivitäten in den Konzern und an einer stark lokalen Ausrichtung der Unternehmen.

KVPs des MDM waren bei den befragten Unternehmen noch wenig verbreitet. Hier liegt insbesondere in Bezug auf die neuen Herausforderungen der Regulierung, denen sich die Branche stellen muss, ein großes Potenzial zur Effizienzsteigerung.

Abb. 39 Implementierter KVP**Abb. 40 Effektivität der Data Governance**

Im Branchenvergleich liegt die Effektivität der Data Governance bei den befragten Unternehmen noch deutlich unter dem Durchschnitt. Mehr als 60% der befragten Unternehmen beurteilen die Effektivität des MDM als ausreichend oder mangelhaft.

In den vergangenen Jahren haben die befragten Unternehmen der Energiebranche unterschiedlich in MDM und dessen Weiterentwicklung investiert. Auch hier kann eine Ursache für die problematische Selbsteinschätzung der Qualität liegen, sicher aber für die geringe Effektivität der Data Governance.

Abb. 41 In MDM investierter Aufwand in den vergangenen zehn Jahren

40% der Unternehmen haben MDM in den vergangenen zehn Jahren mit mittlerem bis hohem Aufwand vorangetrieben. Allerdings investierten die übrigen 60% der Befragten deutlich weniger Aufwand in MDM.

MDM-Anwendungen bisher wenig verbreitet

Informationstechnologie

Nur ein kleiner Teil der befragten Unternehmen nutzt spezielle Tools zur Unterstützung des MDM. Weiterhin findet die Datenhaltung bei allen Unternehmen in multiplen Data Repositories statt.

Im Gegensatz zu der geringen Verbreitung von MDM-Tools konnten wir feststellen, dass bei den meisten Unternehmen eine Data-Warehouse-Lösung implementiert ist, wobei hier überwiegend Produkte von SAP verwendet werden. Bei unseren Interviews erhielten wir den Eindruck, dass die Unternehmen der Energiebranche den Nachholbedarf in diesen Bereichen erkannt hatten und IT-Lösungen für MDM und DQM planten.

Herausforderung erkannt, aber noch viel Handlungsbedarf

Status und Ausblick

Insgesamt gibt es noch großen Nachholbedarf im MDM für die Branche Energy. Die Unternehmenskonzentrationen der vergangenen Jahre und die neuen Folgen aus der Markt- und Preisregulierung haben hier Spuren hinterlassen. Dies lässt hohe Investitionen in MDM für die Zukunft erwarten, da das in der Studie genannte Investitionsverhalten deutlichen Nachholbedarf erkennen lässt.

Aktuell sind die Unternehmen mit einer schwachen Datenqualität und einer geringen MDM-Effizienz konfrontiert. Es wurden bereits Initiativen gestartet, die dies verbessern sollen. Data-Governance-Organisationen sind konzipiert und Datenverantwortlichkeiten schon weitverbreitet. Nun muss die erfolgreiche und nachhaltige Implementierung dieser Konzepte folgen. Es ist davon auszugehen, dass die Branche dann einen großen Sprung in der Effizienz der Stammdatenprozesse und damit in den verbundenen Kernprozessen machen wird.

Drei Fragen an Olaf Altenberend, PwC-Partner im Bereich Energy Consulting

Herr Altenberend, welche Bedeutung haben nach Ihrer Erfahrung MDM und Datenqualität aktuell und mit Blick auf die Zukunft für die Energiebranche und welche Themen spielen dabei die maßgebliche Rolle (z. B. Merger/Demerger, Regulierung, Datenvolumina)?

Insbesondere für Energieversorgungsunternehmen sind die Themen MDM und Datenqualität nicht nur aktuell, sondern auch zukünftig von besonderer Bedeutung. Beispielsweise ist ein effizientes Zusammenspiel zwischen den CRM-, Abrechnungs-, EDM- und auch Portfolio-Managementsystemen nur möglich, wenn die Daten in allen Systemen konsistent und in hoher Qualität vorliegen. Neben den operativen Bereichen sind aber auch Rechnungswesen und Controlling auf konsistente Daten angewiesen. In diesem Zusammenhang sind eine qualitativ hochwertige Umsatzabgrenzung (Hochrechnung) sowie die effiziente Umsetzung multidimensionaler Reportinganforderungen weiterhin große Herausforderungen für die Unternehmen. Das Managen von Massen(stamm)daten in Verbindung mit hohen Datenvolumina in unterschiedlichen, zum Teil nicht integrierten Systemen wird deshalb auch zukünftig zentraler Bestandteil vieler Optimierungsprojekte bei Energieversorgungsunternehmen sein.

Welche Maßnahmen und Aktivitäten ergreifen die Unternehmen nach Ihrer Erfahrung, um die Herausforderungen im MDM zu meistern, und wie erfolgreich sind die Unternehmen nach Ihrer Einschätzung dabei?

Unseres Erachtens gibt es wenige Unternehmen, die strukturiert und erfolgreich das Thema MDM bereits umgesetzt haben. Sinnvolle Maßnahmen wie zum Beispiel einheitliche Stammdatenpflegeprozesse, eindeutige Verantwortlichkeiten für die Qualität der Daten sowie kontinuierliche Maßnahmen zum Erhalt bzw. zur Erhöhung der Datenqualität sind zum Teil angestoßen worden – ohne unternehmensweites Problembewusstsein und eine zentrale Koordination entfalten diese Aktivitäten häufig jedoch nur einen geringen Teil der möglichen Wirkung.

Wie beurteilen Sie den Einfluss von MDM auf die Effizienz der operativen Prozesse und die Qualität der Wertschöpfung speziell in der Energiebranche im Vergleich zu anderen Branchen?

Die Prozesse in allen Bereichen von Energieversorgungsunternehmen werden maßgeblich von systemtechnischen Rahmenbedingungen beeinflusst. Konsistente Daten – trotz hoher Datenvolumina in verteilten, nicht integrierten Systemen – sind der wesentliche Erfolgsfaktor für Prozesseffizienz. Die Realisierung von notwendigen Einsparungspotenzialen ist somit sehr eng mit dem Thema MDM verbunden.

Unter Berücksichtigung des veränderten Marktumfelds, des gestiegenen Wettbewerbs und zunehmenden Kostendrucks ist festzustellen, dass es wohl wenige andere Branchen gibt, die – insbesondere bezogen auf MDM – vor einer vergleichbaren Herausforderung stehen.

4 Financial Services

Im folgenden Kapitel wird die Branche Financial Services (Banken und Versicherungen) näher betrachtet. Von den 49 befragten Unternehmen konnten fünf Unternehmen dem Bereich Banken und Versicherungen zugeordnet werden.

Seit September 2010 gelten insbesondere für Bankinstitute die neuen Kapital- und Liquiditätsvorschriften (Basel III). Die neu eingeführten strengen Regeln sollen den Banken die Möglichkeit geben, sich in Krisenfällen aus eigener Kraft stabilisieren und retten zu können. Die Regelungen sollen ab 2013 gelten und werden bis 2018 schrittweise umgesetzt werden. Diese neuen Vorschriften stellen die Banken vor gewaltigen Herausforderungen. Ähnlich tiefgreifenden Veränderungen sehen sich Erst- und Rückversicherer gegenübergestellt: in 2009 wurde vom EU-Parlament und von den EU-Finanzministerien Solvency II verabschiedet, was ab 2013 national umgesetzt werden soll.

Desweiteren gelten in dieser Branche sowohl für Banken als auch für Versicherungen die „Mindestanforderungen an das Risikomanagement“, auch

MaRisk genannt. Hierbei handelt es sich um Verwaltungsanweisungen der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) die von allen Versicherungen, Banken, Kreditinstituten und Finanzdienstleistern einzuhalten sind.

Die Umsetzung all dieser regulatorischen Anforderungen erfordert von jedem Unternehmen hohe Investitionen und Bindung von Ressourcen, die notwendig sind um die Veränderungen der Prozesse umzusetzen und vorhandene IT-Systeme an die neuen Anforderungen anzupassen. Das Zusammenführen der Daten aus unterschiedlichen Systemen, die Bereinigung der Datenbasis von Duplikaten sowie Erweiterungen der Datenbasis um externe Daten sind hier typische Bereiche, in denen MDM maßgeblich zum Einsatz kommt.

Datenqualität

Beste Qualität bei den wichtigsten Daten

Da die befragten Unternehmen aus der Branche Financial Services nicht zu den produzierenden Unternehmen zählen, existieren Besonderheiten in den Datenstrukturen: Die Produktstammdaten entsprechen in den meisten Fällen nicht physischen Gütern, sondern Produkten wie Giro- und Sparkonten, Bausparverträgen, Aktien- und Rentenfonds, Wertpapieren, Sparbriefen, Zertifikaten, Versicherungen etc. Für die Bereitstellung dieser Produkte sind keine Lieferanten notwendig, das heißt, größtenteils beschränken sich die Lieferanten dieser Unternehmen auf klassische C-Materialien wie Bürobedarf sowie Dienstleistungen (beispielsweise Beratung). Daher fällt die Anzahl der Lieferantenstammdaten in der Gesamtbetrachtung vergleichsweise niedrig aus.

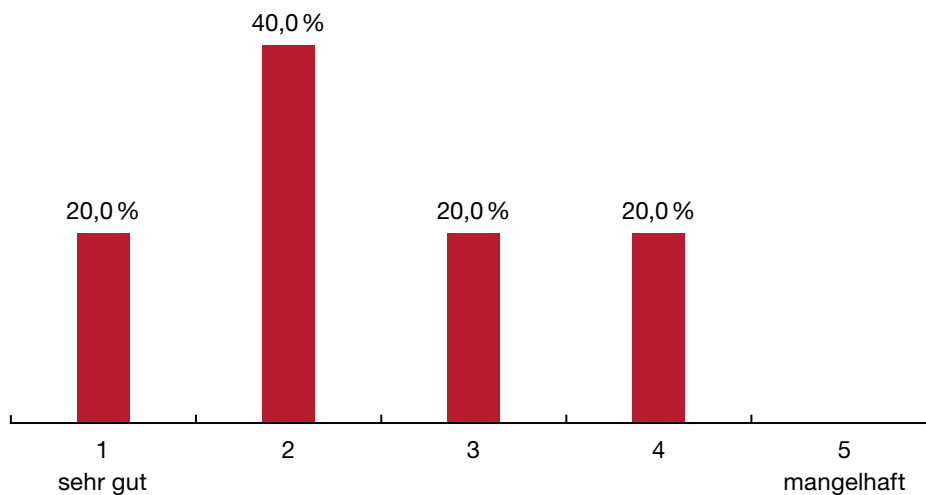
Bei der Betrachtung der Anzahl der Datenelemente fällt auf, dass den Unternehmen mehr Datenelemente bei den Kundenstammdaten vorliegen als bei den Produktstammdaten. Dieser Umstand ist nicht überraschend, schließlich bilden die Kundendaten die wertvollsten Daten dieser Unternehmen, und diese von hoher strategischer Bedeutung sind. Im Gegensatz zu anderen Branchen, in denen die Endkunden häufig unbekannt sind (z. B. im Einzelhandel), werden im Finanzdienstleistungsbereich sensible Kundendaten vorgehalten (z. B. Einkommen, Sicherheiten, Immobilien). Hierzu gehören neben Namen und Adresse weitere Kundendaten wie Policenverläufe, Kontostände, Überblicke über gelaufene Transaktionen, Kreditinformationen etc. Aufgrund dieser sensiblen Daten gelten spezielle Vorschriften für die Datensicherheit in diesen Unternehmen, wie zum Beispiel die Forderung nach adäquaten Sicherheits- und Sicherheitssystemen wie gespiegelten Rechenzentren und angemessenen Zugangsbeschränkungen.

Bei den Personal- und Finanzstammdaten treten im Wesentlichen kaum Unterschiede zu den Unternehmen anderer Branchen auf. Allerdings fällt auf, dass die Anzahl der Datenelemente der Finanzdomäne bei den befragten Unternehmen auch im Vergleich zu den Unternehmen anderer Branchen niedrig ausfällt.

Die hohe Bedeutung der Kundendaten zeigt sich weiterhin bei der Betrachtung der Angaben der Unternehmen zu der Anzahl der an der Erzeugung und Pflege der Stammdaten beteiligten Mitarbeitenden. Betrachtet man die Anzahl der Mitarbeitenden, die für die Datenpflege verantwortlich sind, erkennt man, dass der größte Aufwand für die Pflege der Kundendaten aufgewendet wird, wohingegen bei den anderen Domänen meistens weniger Mitarbeitende in die Datenpflege involviert sind. Die gleiche Tendenz lässt sich bei den Angaben zu den Full-Time Equivalents (FTEs) erkennen: Hier sind die Angaben der Kundendaten ebenfalls im Vergleich zu den Angaben bei anderen Domänen signifikant höher. So arbeiten über 2% der Gesamtbelegschaft an der Erzeugung und der Pflege der Kundenstammdaten in 80% der befragten Unternehmen.

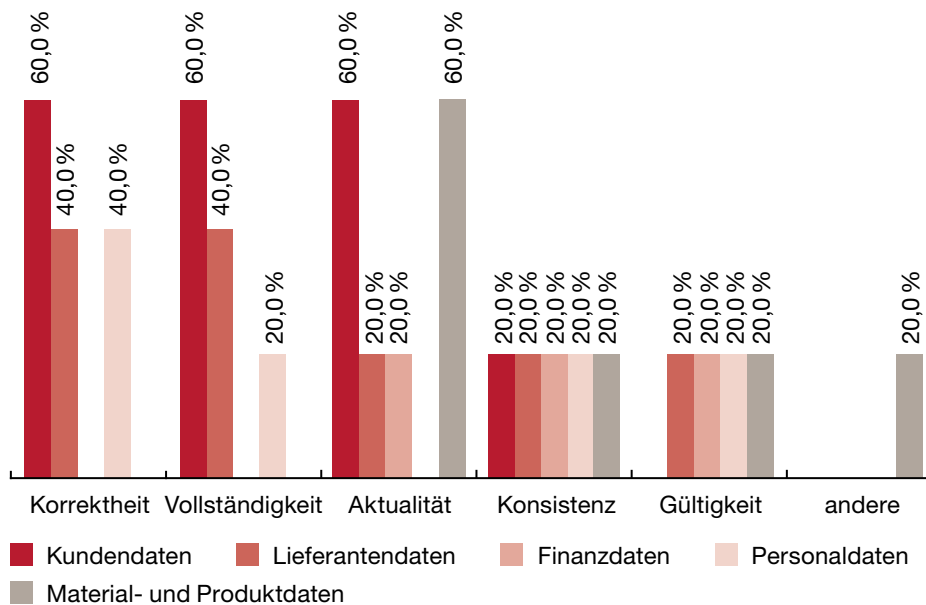
Der höhere Personaleinsatz korreliert mit einer guten Qualität der Kundendaten dieser Branche: Drei von fünf Unternehmen behaupten, in diesem Bereich Fehleraten von weniger als 0,1% zu erzielen. Lediglich ein Unternehmen schätzt die Qualität seiner Kundendaten (auf einer Skala von 1 [sehr gute Datenqualität] bis 5) mit 4 ein.

Abb. 42 Datenqualität bezogen auf die Kundendaten



Als größte Herausforderung beim Umgang mit den Stammdaten gaben die befragten Unternehmen (insbesondere bei den Kunden-, Lieferanten- und HR-Stammdaten) die Korrektheit der Daten an. Die Aktualität der Stammdaten spielt vor allem für Kunden- und Produktdaten eine überragende Rolle.

Abb. 43 Zentrale Herausforderungen im Umgang mit Stammdaten der verschiedenen Domänen



Mehrfachnennungen waren möglich

Gute Rollendefinition bei der Datenpflege

Governance und Organisation

Die Bedeutung einer guten Data Governance haben die meisten Unternehmen bereits erkannt und drei der fünf befragten Unternehmen haben schon Verbesserungsmaßnahmen in ihrem Unternehmen eingeführt. Konkret wurden Trainingseinheiten, regelmäßige Jours fixes und die Beschäftigung eines eigenen Governance-Teams genannt. Drei der befragten Unternehmen haben sogar bereits Qualitätskennzahlen definiert und in ihrem Unternehmen etabliert. Hier existiert offensichtlich noch Optimierungspotenzial, da nur zwei Unternehmen die Datenqualität regelmäßig messen, also die definierten Kennzahlen hier auch Verwendung finden. 40% der Unternehmen haben weiterhin bereits klare Verantwortlichkeiten für die Strukturierung und Überwachung der Stammdatenprozesse definiert und fast alle dokumentieren und überwachen ihre Methoden und Standards, was erklären würde, warum die befragten Unternehmen dieser Branche die Effektivität ihrer Data Governance als durchaus akzeptabel bezeichnen. Bei der Betrachtung der Verantwortlichkeiten für die Pflege ihrer Stammdaten sind die Unternehmen sogar noch weiter: Alle befragten Unternehmen dieser Branche gaben an, bereits klar definierte Verantwortlichkeiten für die Pflege ihrer Stammdaten zu besitzen. Klare Zuständigkeiten und eindeutig definierte Rollen und Aufgaben der Mitarbeitenden führen zu guten Ergebnissen in der Datenqualität. Jedes der hier befragten Unternehmen besitzt einen Data Owner, drei Unternehmen besitzen sogar eine eigene Abteilung, die sich ausschließlich mit MDM beschäftigt, wobei die Verantwortung für die Stammdaten in den meisten Fällen in den jeweiligen Fachabteilungen verbleibt.

40% der Teilnehmer der Branche Financial Services gaben an, eine Taxonomie zu besitzen, die für jede Domäne unterschiedlich ist. Die restlichen 60% gaben an, sogar innerhalb einer Domäne unterschiedliche Taxonomien zu verwenden. Dies lässt vermuten, dass sich in dieser Branche keine Standardtaxonomie durchgesetzt hat.

Tendenz zur Zentralisierung erkennbar

Prozesse

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein gutes MDM in Unternehmen ist die Effizienz der Geschäftsprozesse. Fast alle befragten Unternehmen dieser Branche gaben dies als einen Beweggrund für die Einführung von MDM an. Qualitative sowie Compliance- und Risikogründe waren ebenfalls dominierende Beweggründe. Ein Unternehmen gab an, dass „die Regulation sowie die Einsparung von IT-Kosten im Sinne der Vermeidung von Opportunitätskosten“ die Hauptargumente für die Einführung von MDM gewesen seien.

Sowohl die Entscheidungsprozesse für die MDM-Richtlinien, -Strukturen und -Prozesse als auch die Prozesse zur Stammdatenpflege sind im Finanzdienstleistungsbereich ähnlich dem Gesamtdurchschnitt organisiert. Die Entscheidungsprozesse sind nicht über alle Domänen hinweg gleich stark zentralisiert, jedoch lässt sich erkennen, dass die Mehrheit der Unternehmen eine Zentralisierung der Prozesse bevorzugt. Nur bei den Kundendaten ergibt sich ein differenziertes Bild. Hier werden die Daten entweder zentral (zwei Unternehmen) oder föderal verwaltet (drei Unternehmen).

Eigenentwicklungen bei MDM-Tools bevorzugt

Informationstechnologie

Der Einsatz von MDM-Tools wurde bei zwei Unternehmen insbesondere dadurch motiviert, dass die Fehlerquote hierdurch drastisch reduziert werden kann. Ebenso soll durch den Tooleinsatz der administrative Aufwand verringert werden. Ein Unternehmen hat für sich erkannt, dass durch ein zentralisiertes MDM mit klaren Verantwortlichkeiten die Datenqualität enorm verbessert werden kann.

Insgesamt werden bei den befragten Unternehmen dieser Branche nur wenige MDM-Tools aus dem Standardsoftwarebereich eingesetzt. Lediglich ein Unternehmen setzt Oracle Siebel MDM ein, zwei andere setzen auf Eigenentwicklungen. Die Branchenspezifika legen nahe, dass die vorhandene Standardsoftware nicht für den Einsatz in diesen Branchen entwickelt wurde und die individuellen Prozesse fast nur mit Eigenentwicklungen optimal abgebildet werden können. Data-Quality-Tools werden ebenfalls eingesetzt, wobei hier kein Marktführer erkennbar ist: SAP BO, Informatica und IBM Cognos werden jeweils nur von einem Unternehmen eingesetzt.

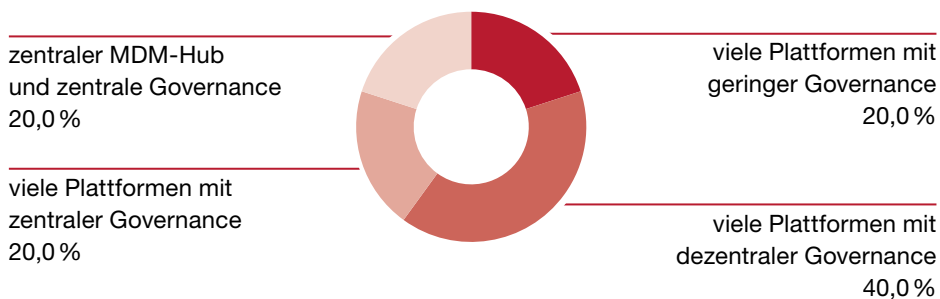
Lediglich beim Einsatz von Data-Warehouse-Tools lässt sich eine klare Favoritenrolle von SAP BO erkennen, allerdings finden auch SAP BW, IBM Cognos, SAS, Microsoft und Oracle BI Verwendung.

Status und Ausblick

Die Angaben zum Reifegrad der MDM unterscheiden sich bei einer isolierten Betrachtung der Branche Financial Services kaum von den Gesamtbetrachtungen: Branchenintern ist der Anteil der Unternehmen, die unterschiedliche Plattformen unabhängig voneinander regulieren, mit 40% nur leicht über den 37% des Gesamtdurchschnitts.

Investitionsbedarf erkennbar

Abb. 44 Reifegrad des MDM



Alle bis auf ein Unternehmen haben in den letzten zehn Jahren bereits erheblichen Aufwand in MDM-Initiativen investiert, wobei die größten Erfolge bei der IT-Effizienz und bei der Verbesserung der Datenqualität erzielt wurden. Zukünftige Bemühungen dieser Unternehmen sehen vor, eine Data Governance aufzubauen bzw. wo bereits vorhanden weitere Bereiche in die Governance einzubeziehen. Eine Harmonisierung und Modernisierung der IT-Systeme, die Implementierung eines Data Warehouse sowie die Verbesserung von Qualitätskennzahlen sind ebenfalls angestrebte Ziele der Unternehmen.

5 Industrial Products

Die Branche Industrial Products umfasst unter anderem die Metallindustrie, die Rüstungsindustrie, die Maschinenbauindustrie sowie die Bauindustrie. Im Rahmen der Studie wurden sieben internationale Unternehmen unterschiedlicher Größe befragt.

Innerhalb der Branche Industrial Products sind die unterschiedlichen Industrien eng miteinander verzahnt, was auf die in vielen Fällen gemeinsame Wertschöpfungskette zurückzuführen ist. Weiterhin ist im Vergleich zu anderen Branchen oft eine lange Projektfristigkeit festzustellen, vor allem in der Rüstungsindustrie und dem Anlagenbau sind langfristige Projekte die Regel. Die Branche Industrial Products im Allgemeinen zeichnet sich weiterhin dadurch aus, dass die Unternehmen bei der Bewältigung des Strukturwandels und der eigenen Neuaufstellung oftmals als Vorreiter betrachtet werden.

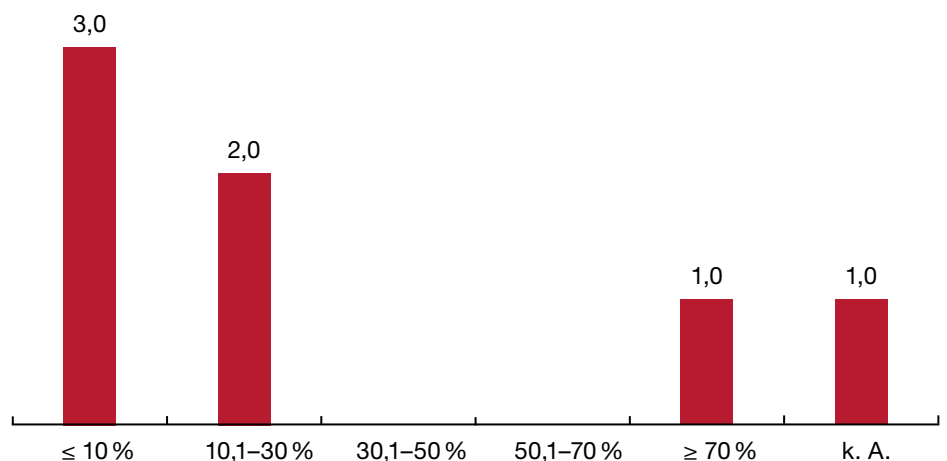
Im Rahmen der Studie interessierte uns, wie die Unternehmen dieser Branche die Flexibilität zur Neuaufstellung zum einen und die Unterstützung lang andauernder Projekte zum anderen in ihrem MDM umgesetzt haben.

Vollständigkeit als wichtigste Anforderung

Datenqualität

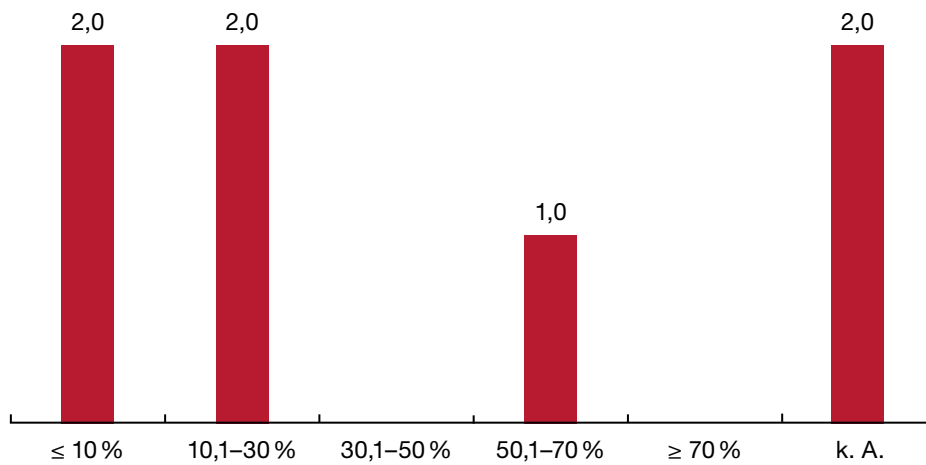
Die Branche Industrial Products sticht vor allem durch eine überdurchschnittlich gute Datenqualität hervor. In allen Domänen ist überwiegend eine sehr gute bis gute Datenqualität festzustellen, insbesondere bei Produkt-, Kunden- und Finanzstammdaten wird die Fehlerrate als sehr gering wahrgenommen.

Abb. 45 Anteil der Produktstammdaten mit Qualitätsbeeinträchtigungen wie Dubletten, unvollständigen Datensätzen etc.



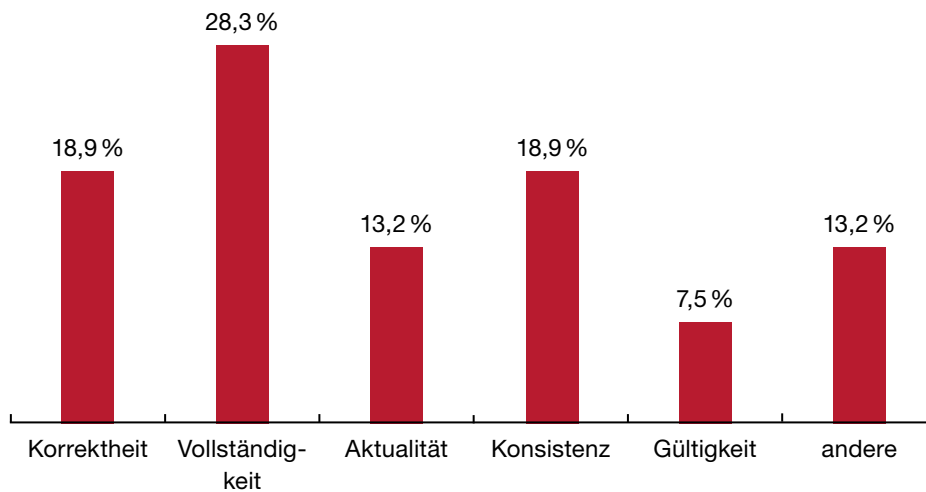
Die Unternehmen greifen hier auf eine große Erfahrung im MDM von Materialstammdaten zurück, auf deren Basis sie bereits seit Jahren eine stetige Verbesserung der Abläufe erreichen. Diese Erfahrung wird dann auf weitere Datenomänen, meist zunächst Lieferantenstammdaten, übertragen. Die Ergebnisse der anderen Bereiche spiegeln diese Erkenntnis wider. So werden für das Personal- und Lieferantenstammdatenmanagement etwas schwächere, aber dennoch überwiegend gute Ergebnisse angegeben.

Abb. 46 Anteil der Lieferantenstammdaten mit Qualitätsbeeinträchtigungen wie Dubletten, unvollständigen Datensätzen etc.



Bei der Frage nach den wichtigsten Kriterien für gute Datenqualität wurde in der Branche Industrial Products mit deutlichem Abstand die Vollständigkeit der Daten genannt. Weitere als sehr wichtig empfundene Kriterien sind die Korrektheit und Konsistenz der Daten.

Abb. 47 Kriterien für Datenqualität des MDM

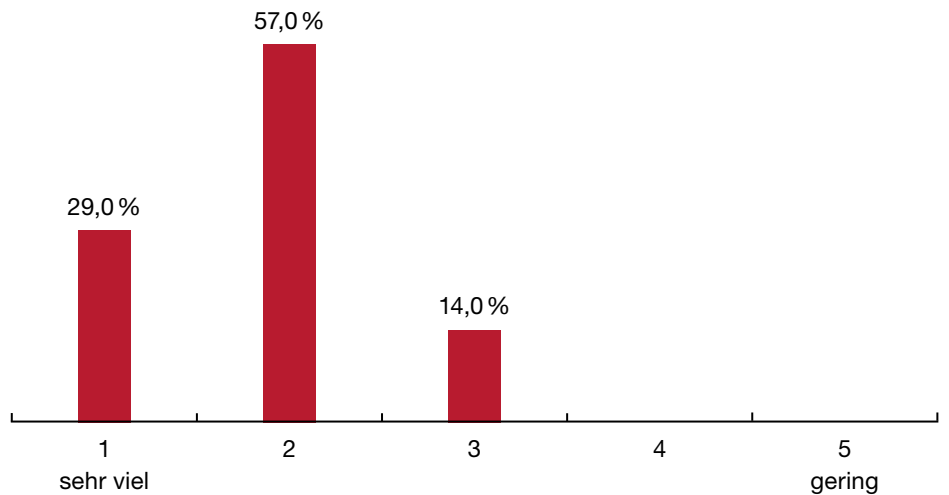


Hohe Effektivität durch Investitionen erreicht

Governance und Organisation

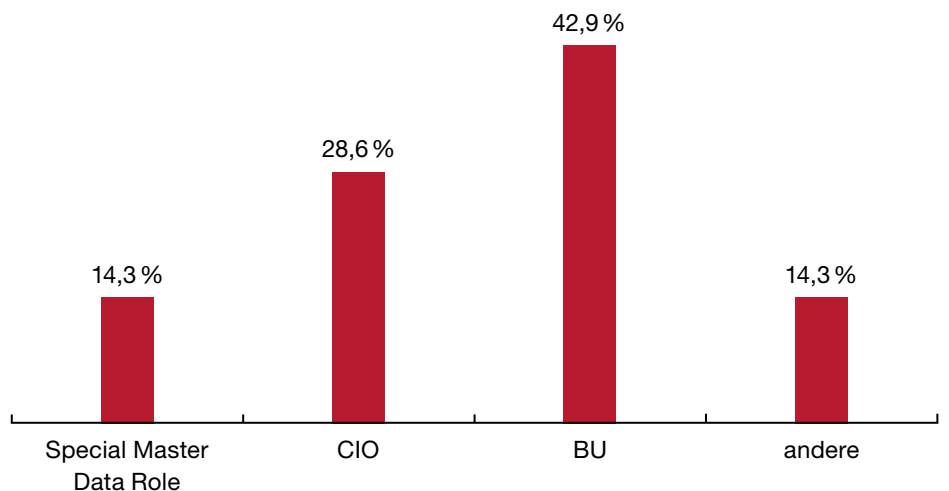
Dass MDM einen Werttreiber für die Unternehmen darstellt, wurde in der Branche Industrial Products erkannt. Das zeigt sich bei dem Aufwand, der in MDM-Initiativen in den letzten zehn Jahren investiert wurde. Fast alle befragten Unternehmen der Branche geben an, einen tendenziell hohen Aufwand betrieben zu haben, um ihr MDM zu verbessern.

Abb. 48 Investierter Aufwand in MDM-Initiativen in den letzten 10 Jahren



Die Effektivität der Data Governance ist bei zwei Dritteln der Unternehmen als gut bis sehr gut beurteilt worden. Die Verantwortlichkeiten für MDM sind in den Unternehmen zum Großteil föderal verteilt. Sie befinden sich meist in der jeweiligen BU. Es gibt nur selten eine spezielle MDM-Einheit im Unternehmen.

Abb. 49 Verantwortlichkeiten für das Stammdatenmanagement



Die Unternehmen der industriellen Produktion weisen eine starke Ausprägung von einheitlichen Taxonomien innerhalb der Datendomänen auf. Auch hier lässt sich die große Erfahrung der produzierenden Unternehmen im Materialstammdatenmanagement erkennen. Industriestandards, wie GTIN-14 oder die European Article Number (EAN), sind sehr verbreitet. Domänenübergreifende Taxonomien, wie sie bei einer stark zentralen Organisation des MDM genutzt werden können, sind allerdings die Ausnahme.

83 % der Befragten geben an, Standardtaxonomien für einzelne Datendomänen zu nutzen.

Prozesse

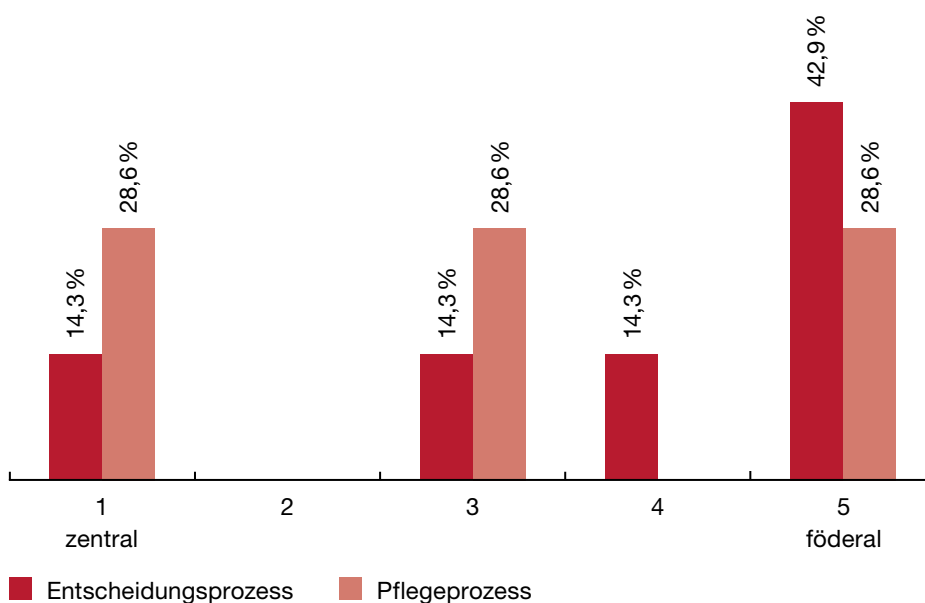
In der Branche zeigt sich eine tendenziell hohe Reife, was die Verbesserung der bestehenden MDM-Prozesse angeht. Hier geben zwei Drittel der befragten Unternehmen an, bereits KVPs implementiert zu haben.

*Kontinuierliche Verbesserung
weitverbreitet*

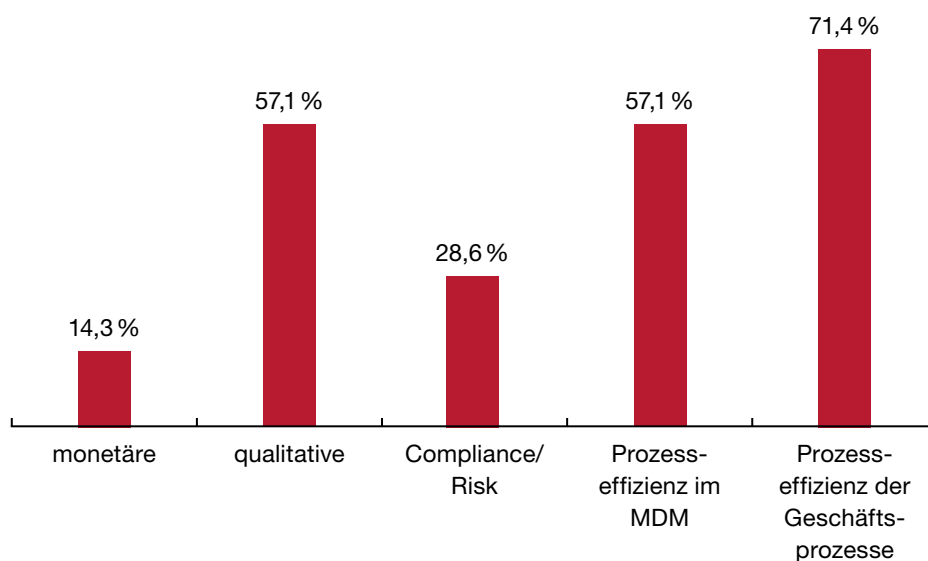
Insgesamt ist MDM in den befragten Unternehmen sowohl für die Pflege als auch für Entscheidungen mehr föderal organisiert. Für Produktstammdaten haben mehr als die Hälfte der Unternehmen eine dezentrale Organisation.

Eine Ausnahme bildet in der Produktionswirtschaft die Datendomäne der Finanzstammdaten. Das Finanzstammdatenmanagement ist in 80 % der produzierenden Unternehmen stark zentral organisiert. Dies gilt sowohl für die Datenpflege als auch für die Entscheidungsprozesse.

Abb. 50 Zentralisierung des Entscheidungs- und Pflegeprozesses der Material- und Produktdaten



In der industriellen Produktion können nach unserer Befragung drei Hauptgründe für MDM-Initiativen ausgemacht werden. Fast alle Interviewpartner nannten Effizienz innerhalb der Geschäftsprozesse als Treiber für MDM. Mehr als die Hälfte der Befragten gab zusätzlich Prozesseffizienz beim MDM selbst sowie qualitative Gründe an.

Abb. 51 Geschäftstreiber für MDM

Mehrfachnennungen waren möglich

Technische Unterstützung sehr individualisiert

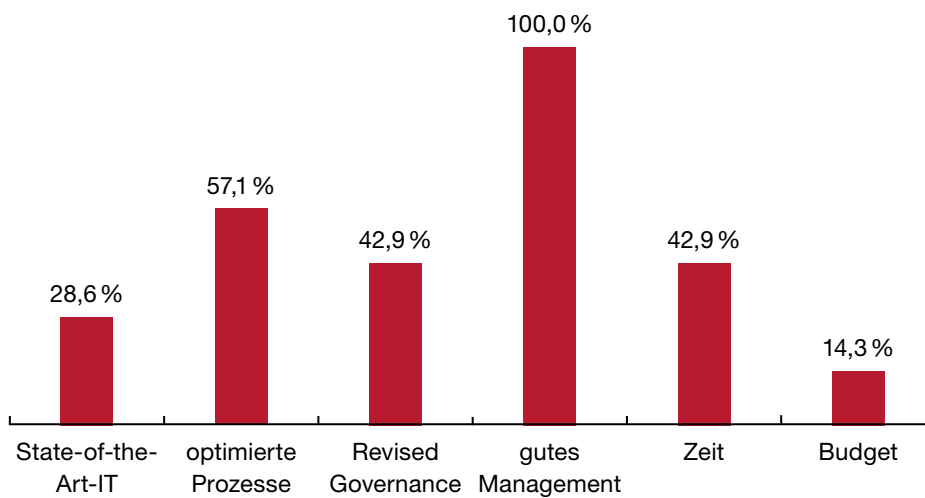
Informationstechnologie

Die Unternehmen der industriellen Produktion unterstützen MDM mit individuellen, an ihre Bedürfnisse angepassten selbst entwickelten IT-Lösungen. Bei den größeren Unternehmen der Branche setzen diese Tools häufig in Form von intelligenten Frontends auf den ERP-Systemen auf. Die kleineren Unternehmen der Branche nutzen oftmals unabhängige Eigenentwicklungen oder setzen bisher gar keine MDM-Tools ein.

Managementunterstützung und föderale Strukturen unabdingbar für Erfolg

Status und Ausblick

Die Unternehmen der industriellen Produktion haben in den vergangenen Jahren viel Aufwand in MDM investiert. Diese Investitionen lassen sie nicht hinter andere Branchen fallen; sie können zum heutigen Zeitpunkt eine durchschnittliche Datenqualität aufweisen und erreichen eine MDM-Effizienz über dem Durchschnitt. Dennoch verbleibt Handlungsbedarf insbesondere in Bezug auf die Data Governance der Unternehmen. Die Branche befindet sich auf einem guten Weg und hat bereits die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Initiativen im MDM erkannt.

Abb. 52 Erfolgsfaktoren

Mehrfachnennungen waren möglich

Die Unternehmen der industriellen Produktion bewerten in diesem Zusammenhang insbesondere das Management als einen kritischen Erfolgsfaktor für MDM-Initiativen. Hier wird deutlich, dass für die stark föderalen Strukturen und Prozesse, die in der Produktionswirtschaft gegeben sind, sehr gute Steuerungsmechanismen implementiert werden müssen. Unternehmen, die dies erkannt haben und ihre Erfahrungen aus dem reifen Materialstammdatenmanagement in andere Daten-domänen überführen können, erreichen eine höhere Effizienz in den Geschäftsprozessen.

6 Retail & Consumer

Das vorliegende Kapitel beschäftigt sich mit branchenspezifischen Erkenntnissen für Retail & Consumer. Die Aussagen basieren auf Rückmeldungen von Einzel- und Großhandelsunternehmen sowie Unternehmen der Konsumgüterindustrie. Die meisten Teilnehmer in diesem Kapitel sind global agierende Unternehmen.

Gemessen an Umsatz und Anzahl der Mitarbeiter bildet Retail & Consumer neben der Automotive und Technologie-Branche das Schwergewicht dieser Studie. Vier der teilnehmenden Unternehmen beschäftigen über 250.000 Mitarbeiter und erwirtschaften einen durchschnittlichen Umsatz von 60 Mrd. Euro. Die anderen drei Unternehmen weisen mit bis zu 130.000 Mitarbeitern und Umsätzen im Milliarden Euro-Bereich ebenfalls eine beachtliche Größe auf.

Aktuelle Trends in Retail & Consumer bringen eine neue Komplexität in das Steuerungsmodell mit einem steigenden Informationsbedarf des Managements:

- Individualisierung von Kundenbedürfnissen – Anforderungen an die Kundensegmentierung bei einer höheren Diversifizierung von Produktangeboten und gezielterer Kundenansprache
- Wachstum von Multi-Channel Retail – Management von Prozessen über in der Vergangenheit eher dezentral gesteuerte Unternehmensbereiche
- Globalisierung – unterschiedliche Konsumentenmärkte mit lokalen Anforderungen an Produktgestaltung und Vertriebswege – zugleich zunehmender Wettbewerb
- Globalisierung – neue Beschaffungsmärkte in Regionen verbunden mit Währungsrisiken und unterschiedlichen regulatorischen Anforderungen – zugleich Unsicherheit in Bezug auf Ressourcen durch steigende Nachfrage
- Informationstechnologie – alle diese Entwicklungen schlagen 1:1 in die Informationstechnologie durch: Die Vernetzung aller Daten erfordert ein straffes Stammdatenmanagement; die Datenvolumina werden weiter massiv ansteigen;
- Informationstechnologie – die Verschmelzung der Vertriebskanäle führt zu einer neuen Komplexität in der IT bei Datenstrukturen und Schnittstellen, die transparent gehalten und beherrscht werden muss – Enterprise Architecture und IT Architecture werden zunehmend an Bedeutung gewinnen
- Informationstechnologie – klassische ERP-Ansätze limitieren die Abbildung der Veränderung komplexer Prozesse und Strukturen – eine Desintegration von Systemen scheint zunehmend angezeigt

Die höheren Anforderungen an Information und Transparenz bringen neue Anforderungen an die Harmonisierung von Daten und die Gestaltung von Unternehmensdatenmodellen mit sich.

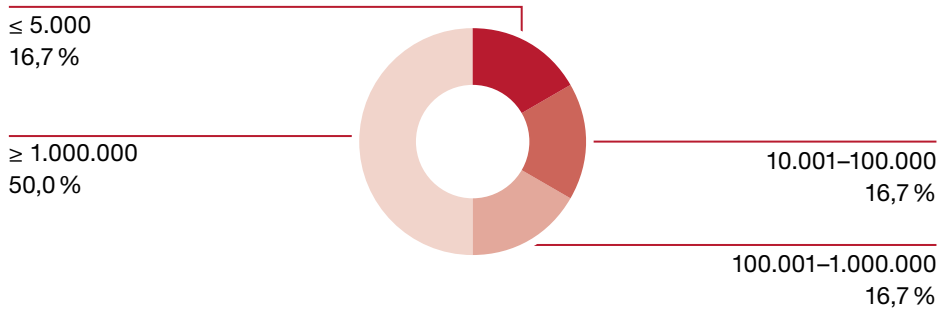
Eine besondere Herausforderung sind produktbezogene Daten

Datenqualität

Anzahl und Komplexität der Stammdaten korrelieren mit der im Consumer Umfeld üblichen hohen Anzahl an Produkten und Produktvarianten, häufigen Produktneuerungen – gepaart mit detaillierten Preismodellen. Einheitliche Produktstrukturen und Kalkulationsmodelle sind eine Grundvoraussetzung um die Profitabilität von Produktgruppen, Vertriebswegen und Regionen zu analysieren. Hinzu kommen die zunehmende Differenzierung der Kundengruppen und die daraus resultierenden Anforderungen an die Kundensegmentierung.

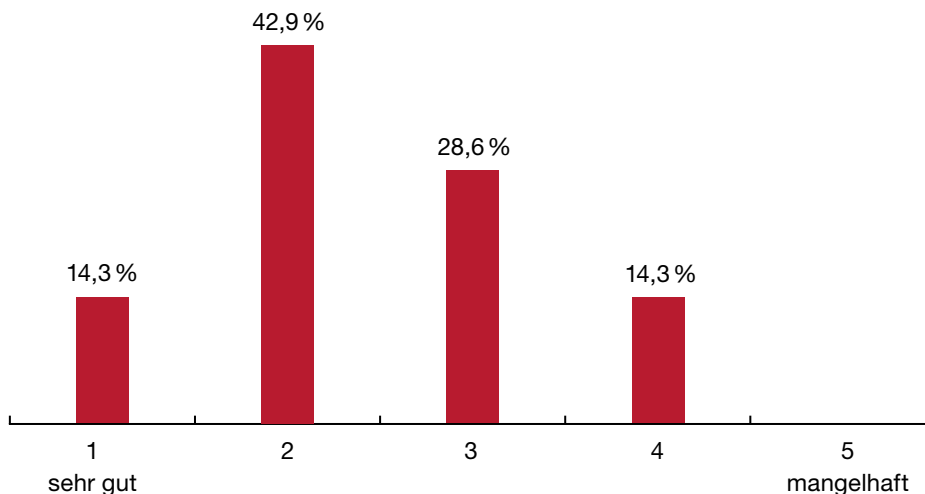
Das dezentrale Geschäftsmodell im Einzelhandel führt zu weiteren Herausforderungen. Beispielsweise kommen durch den aktuellen IFRS-Exposure Draft neue Anforderungen hinsichtlich der Strukturierung und bilanziellen Behandlung von anlagebezogenen Stammdaten auf, die durch das hohe Volumen der gemieteten Verkaufsflächen eine besondere Problematik darstellen.

Aus den Experteninterviews geht hervor, dass der Umgang mit zwei Daten-domänen als besonders schwierig betrachtet wird: Produkt- bzw. Artikelstämme (in Abgrenzung zum klassischen „Material“ in anderen Branchen) und Kundendammdaten.

Abb. 53 Anzahl der Material- und Produktstammdaten pro Unternehmen

Die Hälfte der befragten Unternehmen besitzt über eine Million Produkt- und Artikelstammdaten, 17% geben an, zwischen 100.000 und einer Million Materialstammdaten zu verwalten.

Trotz der Masse an Daten gibt über die Hälfte der Teilnehmer an, gute bzw. sehr gute Produkt- und Artikelstammdaten vorzuhalten. Ein Grund hierfür könnte der relativ hohe Grad an Technologieeinsatz sein, der bei den Materialstammdaten angewandt wird: Zwei Drittel der Teilnehmer haben ein zentrales Data Repository für ihre Produkt- und Artikelstammdatensätze implementiert und einheitlich kommen große BI-Lösungen zum Einsatz.

Abb. 54 Einschätzung der Qualität der Material- und Produktstammdaten

Der hohe Grad an Technologie erklärt auch, dass relativ wenige Mitarbeitende an der Pflege und Optimierung der Materialdaten beteiligt sind. Zwei Drittel der befragten Unternehmen setzen unter 0,1% ihrer Belegschaft für die MDM-Optimierung ein. Nur ein Unternehmen gibt an, dass mehr als 2% der Belegschaft mit der Optimierung von Produkt- und Artikelstammdaten beschäftigt sind.

Vor einigen Jahren waren Endkunden für die Branche häufig noch unbekannt. Produkte wurden über Händlernetze vertrieben, ohne Informationen über den Endabnehmer einzusammeln. Heute sind Kundenadressen und weitere Informationen über elektronische Zahlensysteme und Bonusprogramme zugänglich. In unseren Experteninterviews haben wir erfahren, dass Vertriebskanäle über das Internet (wie Webshops) und neue Kennzahlen (z. B. Click-to-Basket) die Fachabteilungen

mit zusätzlichen Datenmengen und Messgrößen konfrontieren. Da der Kunde über verschiedene Vertriebskanäle einkaufen kann, ist die Zusammenführung der Daten zu konsistenten Stammdatensätzen schwierig.

Infolgedessen wird die Qualität der Kundenstammdaten von den teilnehmenden Unternehmen als weniger gut eingeschätzt. 56 % stufen die Qualität der Kundendaten als befriedigend ein. Lediglich 28 % sehen ihre Kundendaten als gut bzw. sehr gut an.

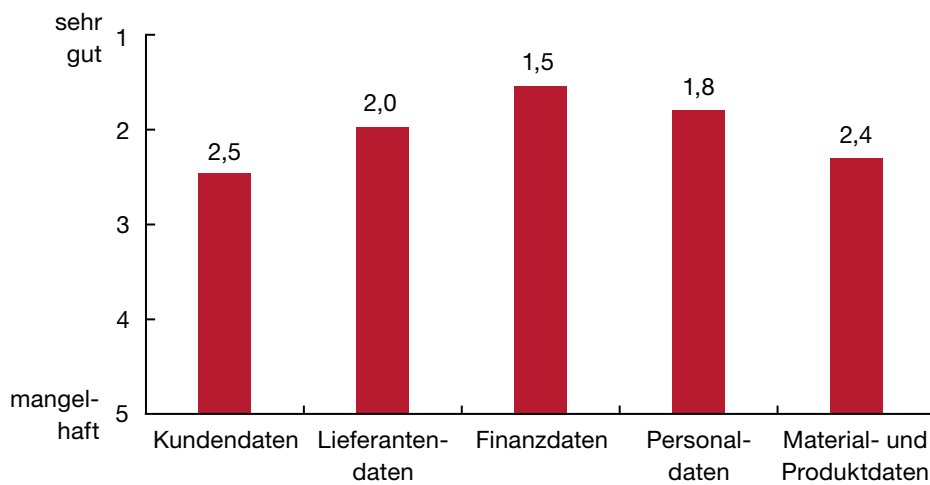
Die Qualität der Lieferantendaten wird einheitlich als gut eingeschätzt. 86 % Teilnehmer geben an, weniger als 10 % Redundanzen in ihren Lieferantenstammdatensätzen zu besitzen. Lediglich ein Unternehmen bewegt sich zwischen 10 und 30%. Im Branchenvergleich ist dies das beste Ergebnis. Auch bei der Frage nach der Datenqualität geben die Teilnehmer einheitlich an, über eine gute Qualität von Lieferantendaten zu verfügen.

Ein möglicher Grund hierfür ist, dass der Handel den Einkauf als zentralen Hebel zur Gewinnmaximierung nutzt. Standardisierung und Integration von Lieferantendaten werden in der Branche seit Jahren beispielhaft umgesetzt. Die Teilnehmer bestätigten uns durchgehend eine starke Tendenz zur Zentralisierung, die sich in der Verantwortung für die Lieferantendaten widerspiegelt. 86 % der Teilnehmer geben an, dass ihre Entscheidungsprozesse für die Lieferantendaten eher zentral ausgerichtet sind.

Die Qualität der Finanzstammdaten wird einheitlich als gut oder sehr gut eingestuft. Nur ein Unternehmen hat zu diesem Bereich keine Angaben gemacht.

Unsere branchenübergreifende Erfahrung aus zahlreichen Prüfungs- und Optimierungsprojekten zeigt allerdings ein anderes Bild: Eine Vielzahl von Meldeeinheiten verursacht eine Vielzahl legaler und lokaler Anforderungen. Zentrale Vorgaben, wie ein einheitlicher Konzernkontenplan oder eine unternehmensweite Kostenstellenstruktur, können zwar umgesetzt werden, sind aber häufig aufgebläht und verursachen hohe Verwaltungskosten. Ein typisches Beispiel ist, dass Bewegungsarten, Kundengruppen, Produkte oder verbundene Unternehmen über Konten anstatt über Zusatzkontierungen abgebildet werden. Die Verwendung von Zusatzkontierungen hat den Vorteil, dass der Kontenrahmen schlank bleibt und Informationen zu den Sachverhalten separat ausgewertet werden können.

Zusammenfassend wird die Qualität der Stammdaten in der Branche überdurchschnittlich hoch eingeschätzt. Neben den Finanzstammdaten (1,5) weisen Personal- und Lieferantendaten die besten Bewertungen auf. Trotz der großen Menge an Daten werden Material- und Kundenstammdaten mit einem durchschnittlichen Wert von 2,4 bzw. 2,5 verhältnismäßig positiv eingestuft.

Abb. 55 Datenqualität der Stammdaten über alle Domänen**Governance und Organisation**

Umfassende Verantwortung für die Datenqualität scheint in den Unternehmen des Handels und der Konsumgüterindustrie weitgehend umgesetzt zu sein: Data Ownership ist für alle Domänen definiert, die Effektivität der Data Governance wird domänenübergreifend als hoch eingestuft.

Managementsupport wichtiger als Technologie

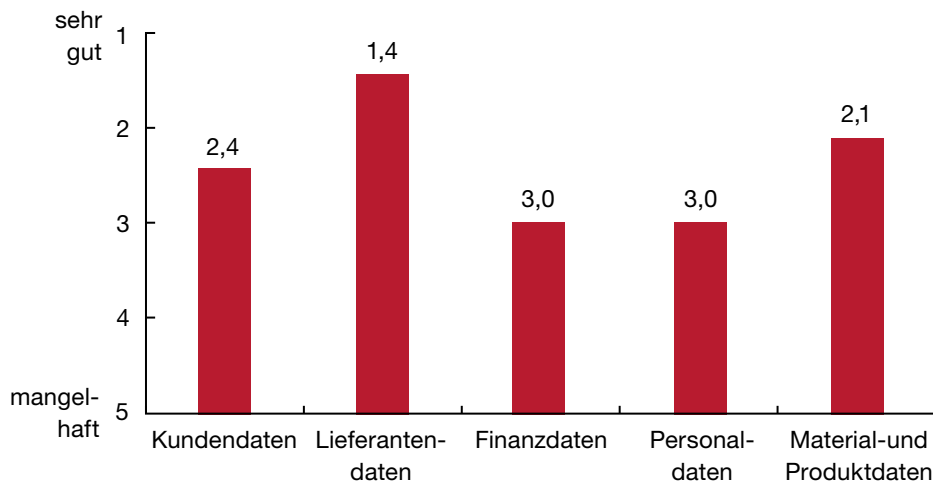
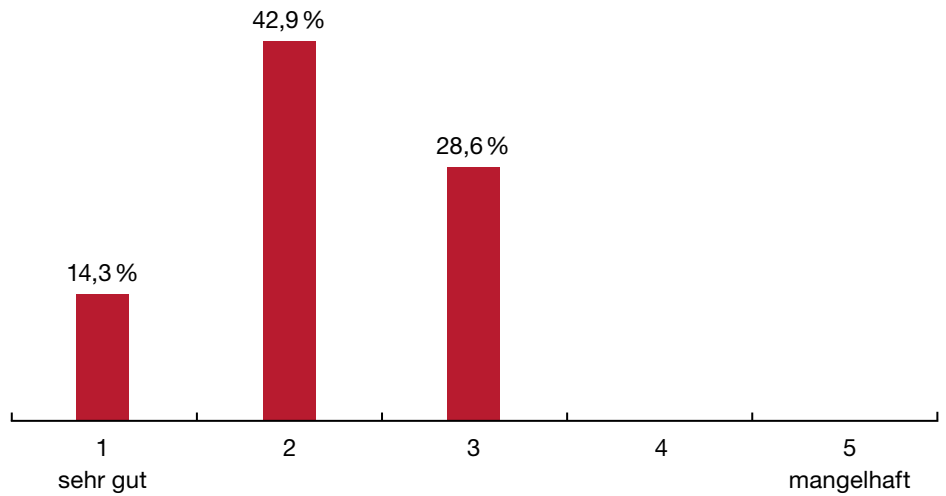
Abb. 56 Grad der Data Ownership nach Domäne

Abb. 57 Effektivität der Data-Governance-Strukturen

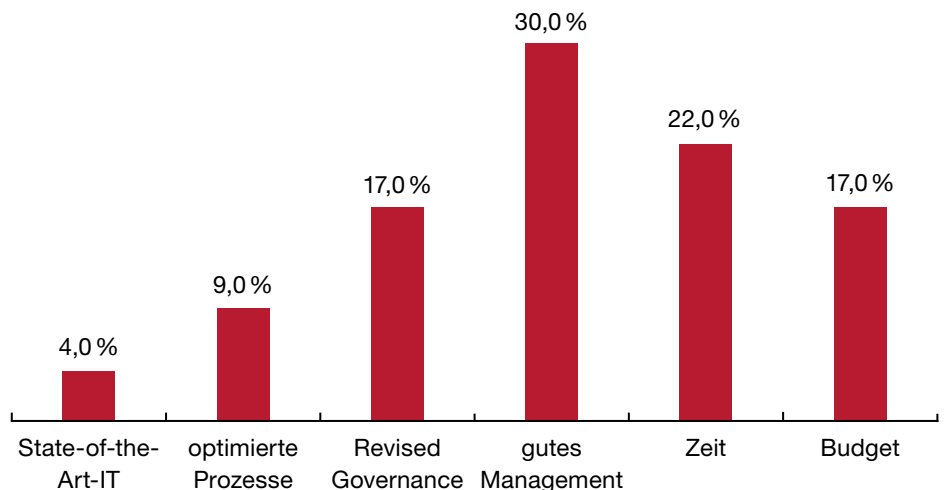


Auch Standards und Vorgaben zur einheitlichen Datenerfassung und -bearbeitung werden von den Teilnehmern als entscheidendes Kriterium für gute Datenqualität betrachtet. Zwei Drittel der Teilnehmer nutzen verpflichtende Standards zur Optimierung ihrer Datenqualität. Die Ausprägung der Vorgaben variiert in den befragten Unternehmen: von Mindestanforderungen wie Länge der Artikelnummern und Angaben von Pflichtfeldern bis zu separaten Datenqualitätsanweisungen im Rahmen des unternehmensweiten Qualitätshandbuchs.

Einheitlich betonen die Teilnehmer, dass die Verantwortung für qualitativ hochwertige Daten nicht nur in den Fachabteilungen (Data Stewards, Data Owner) verankert werden müsse, sondern dass „klare und stetige Unterstützung durch das Topmanagement“ notwendig sei.

Alle Teilnehmer sehen ein gutes Management als entscheidenden Erfolgsfaktor für eine nachhaltig hohe Stammdatenqualität. An zweiter Stelle stehen eine umfassende Governance sowie ausreichend Zeit, um die notwendigen Änderungen umsetzen zu können.

Abb. 58 MDM-Erfolgsfaktoren



Mehrfachnennungen waren möglich

Interessanterweise nennt kaum einer der Teilnehmer den Einsatz von effektiven IT-Lösungen als Erfolgsfaktor – trotz der hohen Verbreitung von BI-Lösungen und Data Repositories in der Branche.

Auch der kurzfristig monetäre Nutzen bzw. die Kosten für die Projekte sind zweitrangig.

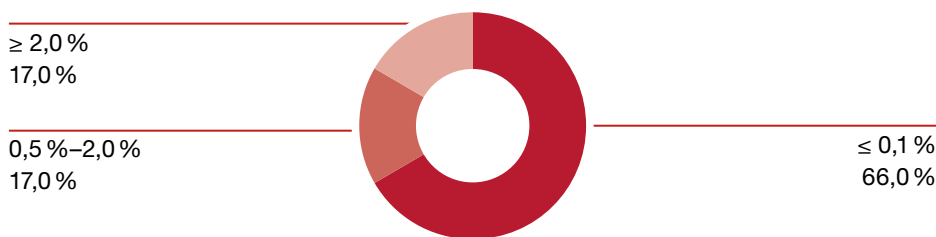
Prozesse

Bezogen auf die Datenpflegeprozesse formuliert einer unserer Interviewpartner: „Der Einzelhändler soll verkaufen und nicht Stammdaten in einem System aufwendig pflegen.“

Wenig Personal trotz großer Datenmengen

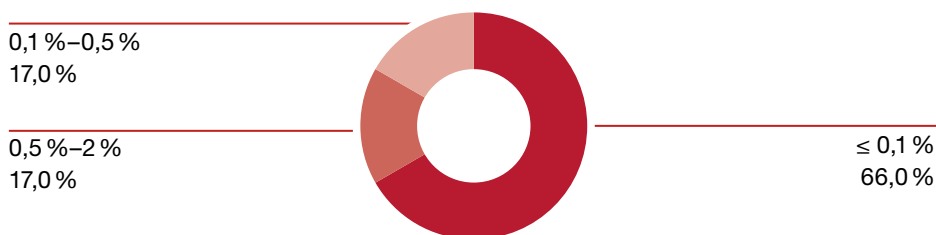
Diese Maxime scheint in den befragten Unternehmen berücksichtigt worden zu sein: Trotz der großen Datenmenge fällt die Anzahl an Mitarbeitenden, die die Daten bearbeiten, relativ gering aus. Bei Material- und Lieferantendaten geben jeweils zwei Drittel der Teilnehmer an, dass unter 0,1 % ihrer Belegschaft mit der Datenerfassung und -optimierung beschäftigt sei.

Abb. 59 Mitarbeitende zur Pflege von Material- und Produktdaten



Anteil an der Gesamtbelegschaft

Abb. 60 Mitarbeitende zur Pflege der Lieferantendaten

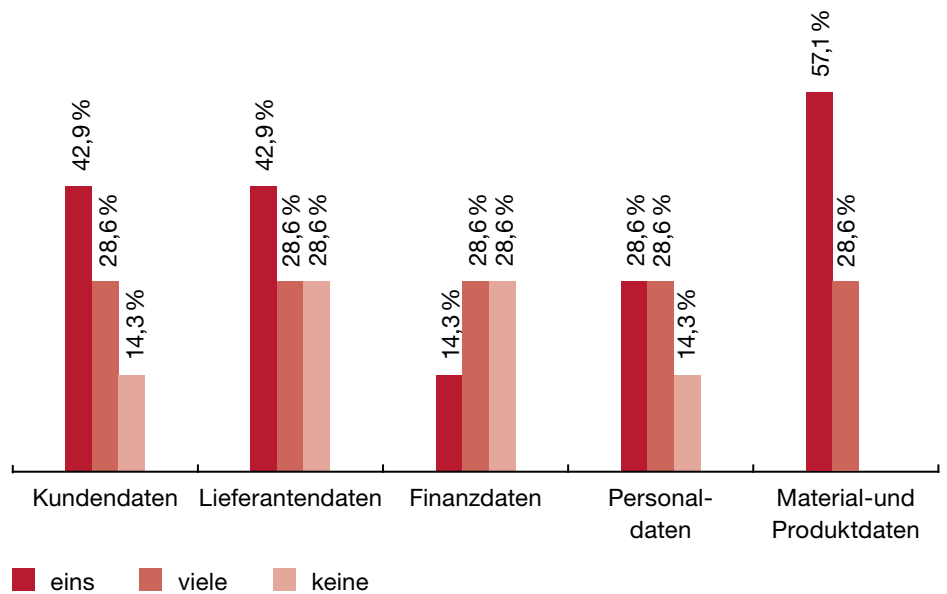


Anteil an der Gesamtbelegschaft

Die Mehrheit der Teilnehmer mit geringem Datenpflegeaufwand hat Standards und Vorgaben zur einheitlichen Datenhaltung umgesetzt. DQM-Messgrößen werden hingegen nur von 50 % der teilnehmenden Unternehmen genutzt.

*Heterogene System und riesige BIs***Informationstechnologie**

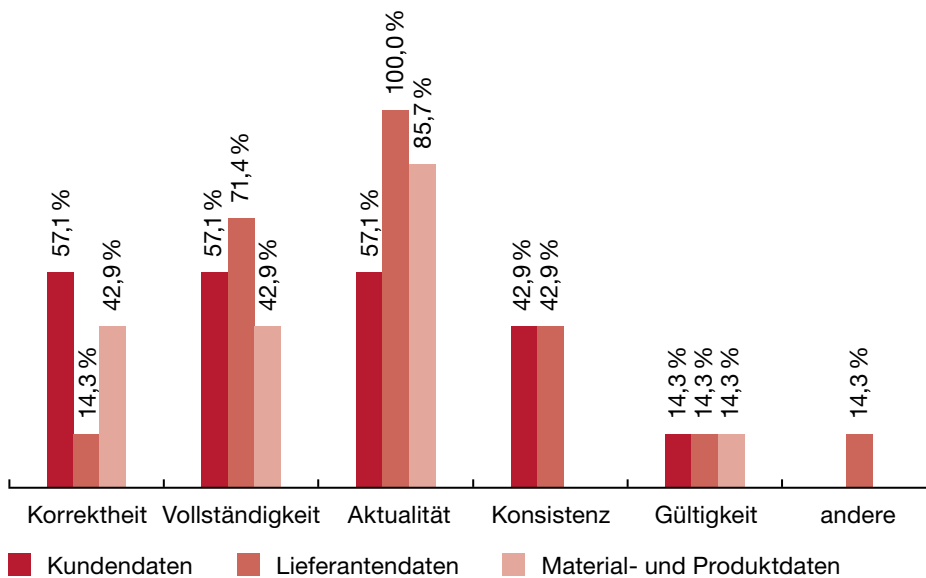
Um die branchengegebene hohe Anzahl an Stammdaten verwalten und auswerten zu können, setzen die Unternehmen im Bereich Retail & Consumer auf moderne BW-Lösungen. Einheitlich werden SAP-basierte BI-Lösungen zur Datenhaltung und analyse verwendet (SAP BI, SAP BO). Die Menge der gespeicherten Daten ist zum Teil so groß, dass mehrere BI-Server parallel zum Einsatz kommen. Zwei Unternehmen nannten uns sogar ein zu verwaltendes Datenvolumen von über 100 Terabytes.

Abb. 61 Einsatz von Data Repositories

Ebenfalls stark verbreitet in der Branche sind Data Repositories zur zentralen Verwaltung der Material- und Produktdaten. Insbesondere in den kritischen Domänen der Artikelstammdaten ist die Verwendung von Repositories mit überdurchschnittlich hoch.

Trotz der eingesetzten fortschrittlichen Technologie identifizieren die Studienteilnehmer Problemfelder im Bereich der Stammdaten. Aufgrund der Datenmasse sorgen sich die befragten Unternehmen insbesondere um die Aktualität ihrer Informationen – ein Faktor, der auch durch moderne Technologie nur zum Teil beeinflussbar ist.

Abb. 62 Zentrale Probleme – nach Domänen



Im Bereich der Kundenstammdaten sehen über 50 % der Teilnehmer Probleme mit der Aktualität der Daten. Bei den Material- und Lieferantenstammdaten halten sogar 86 % bzw. 100 % der Befragten die Aktualität für eine zentrale Herausforderung.

BI – nur mit aufgeräumtem Hinterstübchen

BI ist aus Großkonzernen nicht mehr wegzudenken, aber auch Einzelunternehmen mit mehreren Standorten sind heutzutage auf BI-Lösungen angewiesen. Moderne Reportinglösungen wie Dashboards und Managementcockpits ermöglichen immer und überall Ad-hoc-Analysen oder Echtzeitmonitoring auf dem Tablet-PC oder Handy.

Neueste Entwicklungen zeigen nicht nur die wachsende Mobilität der Anwendung, sondern auch, dass BI-Werkzeuge immer flexibler werden. Dank der In-Memory-Technologie können Reports und Analysen in wenigen Minuten erstellt werden. Softwarehersteller wie IBM, Microsoft und SAP setzen dabei auf die Benutzerfreundlichkeit, sodass der Anwender Datenbanken einfach, in einigen Produkten sogar per Drag & Drop, in eine Analyse einbinden kann – selbst mehrere Datenbanken gleichzeitig und ohne Unterstützung von IT-Mitarbeitenden. Dies setzt allerdings voraus, dass die Datenbanken einheitliche Konnotationen verwenden und die Stammdaten bereits harmonisiert sind.

Um stichhaltige Analysen, validierbare Reports und aussagekräftige Dashboards zu kreieren, müssen die Beobachtungsgrößen unternehmensweit erfasst und einheitlich konsolidiert werden. Selbst die auf den ersten Blick attraktivsten Analysewerkzeuge sind letztendlich nur so gut wie das Fundament, auf dem sie basieren. Schlecht oder nicht ausreichend gepflegte Stammdaten können schnell zu Fehlentscheidungen auf Managementebene mit nachhaltig negativer Wirkung führen.

Hoher Reifegrad, aber Weiterentwicklung unabdingbar

Status und Ausblick

Der Bereich Retail & Consumer durchlebt seit Jahren einen starken Wandel. Neben Unternehmensgröße und internationaler Präsenz passt sich die Branche laufend dem ändernden Käuferverhalten an. Neue Absatzmärkte, Produkte und Vertriebskanäle führen zu großen Massen an Daten, die nur durch eine konsequente Data Governance und einen effektiven Technologieeinsatz beherrscht werden können.

Die notwendige Governance, Prozessstandards und Technologie sind in der Branche Retail & Consumer weitgehend umgesetzt und in einem ganzheitlichen Ansatz aufeinander abgestimmt. Der Nutzen qualitativ hoher Daten scheint in der Branche bekannt. Einer unserer Studienteilnehmer fasst zusammen: „*Stammdatenprojekte kosten zunächst einmal Geld, der Erfolg kommt erst mittelfristig über den Umsatz.*“

In den letzten Jahren hat sich die Branche darauf konzentriert, die Datenqualität zu optimieren. 80% der Teilnehmer nennen uns in diesem Bereich den größten Fortschritt. Alle Teilnehmer planen, auch zukünftig in Stammdatenprojekte zu investieren und ihr MDM weiterzuentwickeln. Nach Einschätzung der Teilnehmer werden zukünftig „*klare und stetige Unterstützung durch das Topmanagement*“ genauso wichtig sein wie die Rekrutierung und Förderung gut ausgebildeter Mitarbeitender mit Wissen im Bereich Datenmanagement.

7 Services

Das vorliegende Kapitel beschreibt branchenspezifische Erkenntnisse aus dem Bereich der Dienstleistungsunternehmen. Das Kapitel stützt sich auf die Angaben von sechs Unternehmen, die Dienstleistungen im Logistikbereich sowie Leistungen im öffentlichen Bereich, in der Beratung und der Personalvermittlung erbringen. Finanzdienstleister werden in diesem Kapitel nicht betrachtet (siehe separates Kapitel). Fünf der befragten Unternehmen haben unter 10.000 Mitarbeitende. Ein Unternehmen ist mit über 160.000 Mitarbeitenden ein deutliches Schwergewicht.

Das klassische Verhältnis zwischen industrieller Produktion und Dienstleistungssektor hat sich gedreht. Mittlerweile finden circa 70% der Bevölkerung in den Industrienationen ihre Beschäftigung im Dienstleistungssektor. Während es in Deutschland 69,6% der Beschäftigten sind, umfasst der tertiäre Sektor in den USA sogar 78,6% aller Erwerbstätigen.⁴

Nicht nur internationale Konzerne, auch Mittelständler und kleinere Unternehmen vergeben immer häufiger einen Teil ihrer Geschäftstätigkeiten an Drittanbieter. Für jede Kernkompetenz, die früher noch als unantastbar galt, gibt es inzwischen Unternehmen, die die Leistungen effizienter und in höherer Qualität anbieten. Vom Marketing, der Logistik oder der Finanzbuchhaltung bis hin zur Gehaltsabrechnung werden Prozesse ausgelagert. Des Weiteren kaufen Unternehmen zunehmend temporäres Expertenwissen ein und verschaffen Personalvermittlern und Beratungsunternehmen einen wirtschaftlichen Aufschwung.

Datenqualität

Bezogen auf die Stammdaten stehen Dienstleistungsunternehmen vor der Herausforderung, ihre immateriellen und individuell zugeschnittenen Produkte in Form von Daten greifbar darzustellen. Während es in der Fertigungsindustrie oder im Handel EAN-Codes, DIN-Normen und Global Trade Item Numbers (GTINs) gibt, ist dies in der Dienstleistungsbranche eher begrenzt und beschränkt sich auf Standards in der Prozesserstellung wie bei der DIN 9001. Meist werden die Leistungen

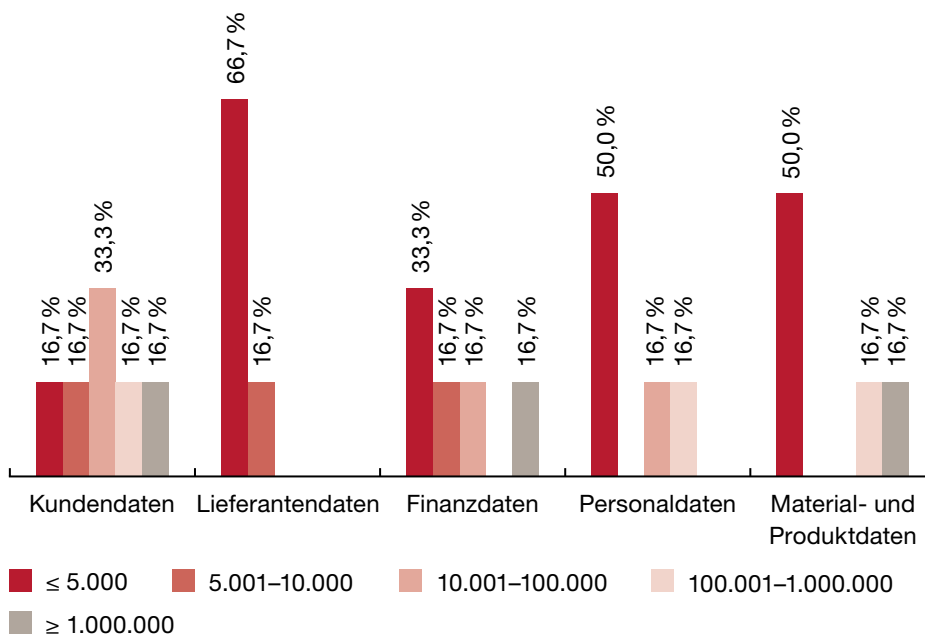
Schlechteste Qualität bei den wichtigsten Daten

⁴ Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2010.

gebündelt und über Stunden, Projekte oder andere Bezugsgrößen vertrieben. Die Material- und Produktdaten bilden hierbei die von den Unternehmen angebotenen Dienstleistungen ab, womit diesen Daten eine zentrale Bedeutung zukommt.

Die zweite zentrale Datendomäne bilden die Kundendaten. Da Dienstleistungen nicht vorproduziert und gelagert werden können, gibt es einen direkten zeitlichen Zusammenhang zwischen Kauf und Erbringung der Leistung. Dienstleister können daher auf Absatzschwankungen meist weniger flexibel reagieren als das produzierende Gewerbe. Genaue Kenntnisse über das Kundenverhalten und eine hohe Qualität der Kundendaten bilden daher einen kritischen Wettbewerbsvorteil.

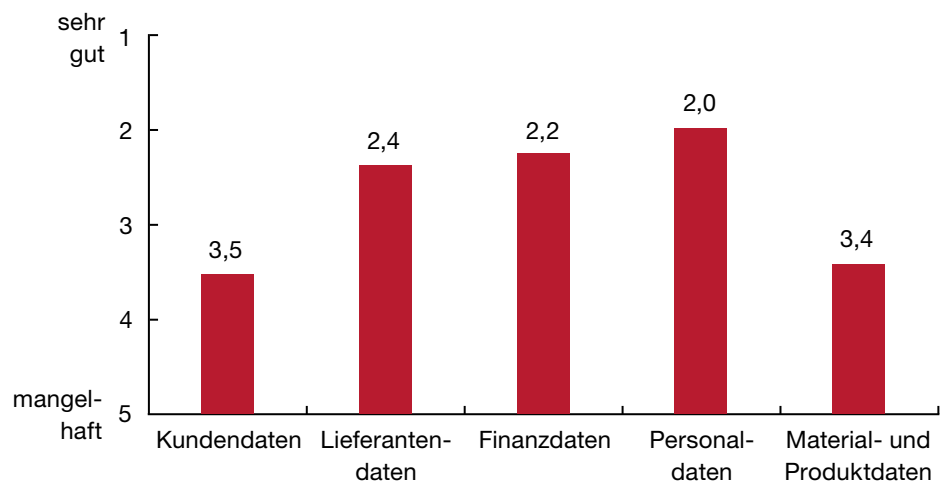
Abb. 63 Anzahl der Stammdatensätze nach Domäne



Trotz der zentralen Bedeutung weisen Kunden- und Materialstammdaten nur eine ausreichende bzw. befriedigende Qualität auf. Mit einem Durchschnittswert von 3,5 bzw. 3,4 bildet der Bereich Services damit das Schlusslicht im Branchenvergleich in diesen Datendomänen. Das Gesamtbild muss allerdings differenziert betrachtet werden: Während vier der Teilnehmer nur eine ausreichende (4,0) bzw. mangelhafte (5,0) Datenqualität angeben, gibt ein Unternehmen eine befriedigende und ein Unternehmen eine sehr gute bis gute Datenqualität an.

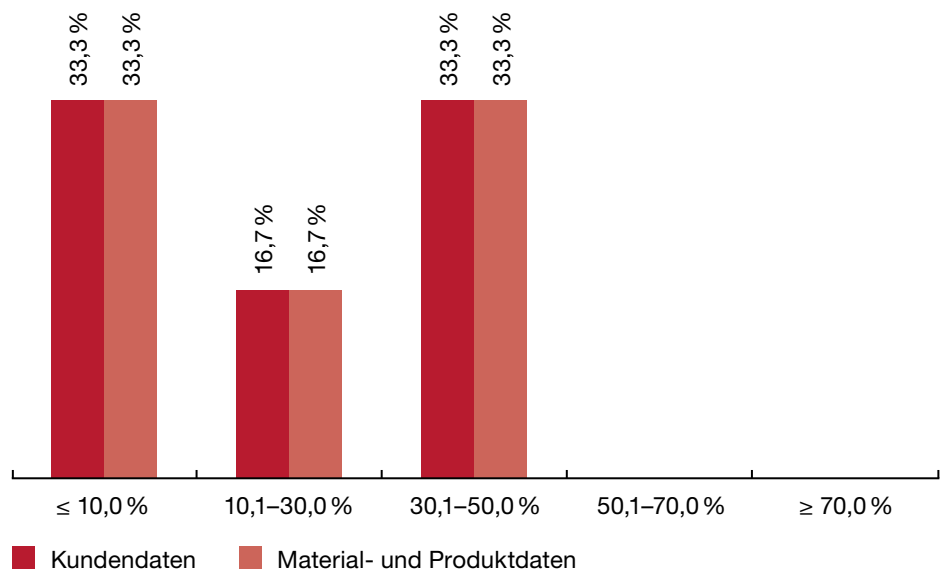
Mögliche Erklärungen ergeben sich aus den angesprochenen fehlenden Branchenstandards, dem jungen Alter der Branche und der Abstraktheit der immateriellen Produkte.

Abb. 64 Datenqualität nach Domäne



Auch bei der Höhe der redundanten Datensätze muss differenziert werden. Zwei Unternehmen geben mit 0 bis 10 % Redundanzen innerhalb der Kunden- und Materialdaten sehr gute Werte an. Drei Teilnehmer geben an, in diesen Domänen bis zu 50 % Redundanzen zu besitzen. Ein Unternehmen hat bei dieser Frage keine Angaben gemacht.

Abb. 65 Redundante Datensätze



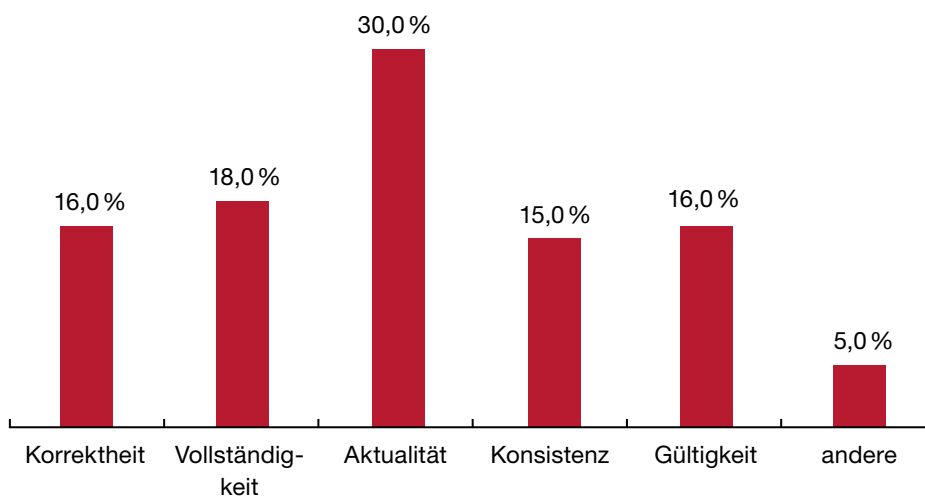
Im Gegensatz zu Kunden- und Materialstammdaten weisen Personaldaten eine hohe Qualität auf. Der Durchschnittswert von 2,0 lässt sich zum einen auf die geringe Anzahl an Mitarbeitenden zurückführen, zum anderen auf eine konsequente Datenpflege. Schließlich nehmen Informationen über die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zum Beispiel in Beratungsunternehmen eine starke strategische Bedeutung ein.

Lieferantstammdaten spielen in der Dienstleistungsbranche hingegen eine untergeordnete Rolle. Die Dienstleister weisen eine relativ geringe Menge an

Zulieferern auf (meist unter 5.000). Diese sind meist Lieferanten für klassische C-Materialien, IT- oder andere Leistungen. Die Qualität der Lieferantenstammdaten ist mit 2,4 Punkten als durchschnittlich zu bewerten.

Das zentrale Problem sehen die befragten Dienstleistungsunternehmen in der Aktualität ihrer Stammdaten. Ähnlich wie in den anderen Branchen wird mangelnde Aktualität der Daten kritischer gesehen als Probleme mit Vollständigkeit, Korrektheit und Gültigkeit. Besonders im Bereich der Kundendaten spielt die Aktualität für die befragten Dienstleister eine entscheidende Rolle: Der Serviceanspruch, den man an Dienstleister richtet, kann durch doppelt angesprochene Kunden, unterschiedliche Kontaktpersonen oder Fehlinformationen besonders rasch zu Vertrauensverlusten und Umsatzeinbrüchen führen.

Abb. 66 Zentrale Probleme des MDM



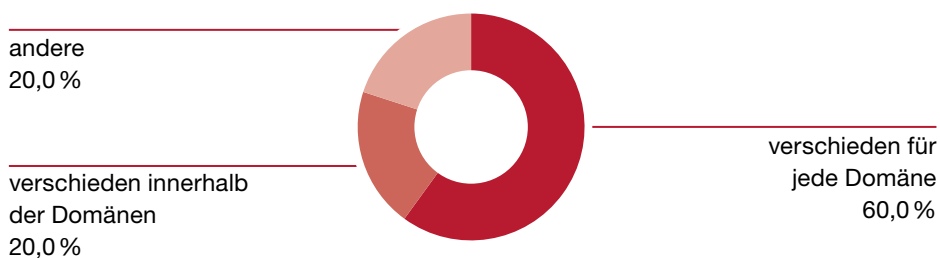
Governance und Organisation

Der Reifegrad einer umfassenden Data Governance fällt in der Branche Services unterschiedlich aus. Nur die Hälfte der Unternehmen gibt an, MDM-Prozesse und Data Owner definiert zu haben. Auch Datenqualitätsstandards und Richtlinien sind nur bei der Hälfte der Unternehmen vorhanden.

Schlechte Daten durch fehlende Governance?

Taxonomien und Datenstrukturen sind bei 60% der Befragten innerhalb der Datendomänen unterschiedlich. Nur zwei der befragten Unternehmen geben an, einheitliche Standards für jede Domäne definiert zu haben.

Abb. 67 Taxonomien in der Branche Services



Die Effektivität der Data Governance wird unterschiedlich eingestuft: Während drei Unternehmen keine Angaben zur Effektivität machen, wird diese jeweils einmal als sehr gut, gut bzw. befriedigend angegeben.

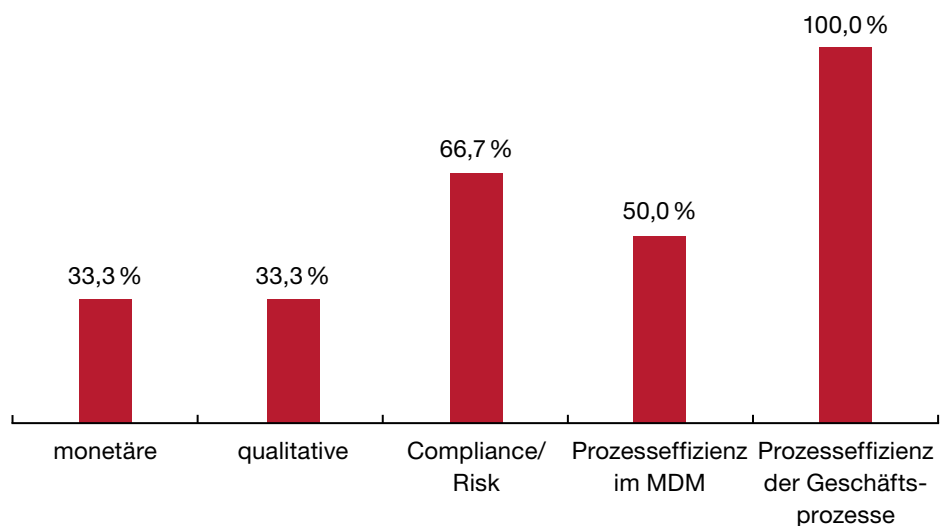
Im Branchenvergleich zeigt sich Nachholbedarf bei Verantwortlichkeiten sowie einheitlichen Standards und Strukturen für die Stammdaten.

Effizienz als zentraler Treiber

Prozesse

Alle Teilnehmer sehen eine höhere Effizienz der Geschäftsprozesse als zentralen Treiber für MDM. Legale Anforderungen und die Einhaltung von Compliance werden ebenfalls als wichtig angesehen. Effiziente MDM-Prozesse sowie monetäre und qualitative Gründe werden nur von zwei bzw. drei Unternehmen als bedeutend eingestuft.

Abb. 68 Treiber für die Implementierung eines MDM



Mehrfachnennungen waren möglich

Der Zentralisierungsgrad bezüglich der Pflege der einzelnen Domänen zeigt erneut ein differenziertes Bild. Nicht nur zwischen den Domänen, sondern auch zwischen den Unternehmen bestehen erhebliche Unterschiede. Folgende Tendenzen lassen sich erkennen: Finanz-, Lieferanten- und Personaldaten werden vornehmlich zentral gepflegt. Kundenstammdaten werden eher föderal verwaltet – im Vergleich mit anderen Branchen ein bekanntes Szenario.

Hohe Qualität durch zentrale Data Repositories

Informationstechnologie

Neben dem Optimierungspotenzial bei der Data Governance kann auch im Bereich der Technologie optimiert werden. Nur ein Unternehmen nutzt für die Verwaltung der Kundendaten ein zentrales Data Repository. Im Bereich der Produktstammdaten geben zwei Unternehmen (33 % der Teilnehmer) an, ein zentrales System zu nutzen.

Die Domänen mit der höchsten Datenqualität innerhalb der Dienstleistungsbranche (Personal- und Finanzdaten) werden in zentralen Systemen gepflegt: Zwei Drittel der Teilnehmer nutzen zentrale Data Repositories für die Pflege von HR- und Finanzdaten. Die Verwendung von zentralen Stammdatensystemen scheint sich positiv auf die selbst eingeschätzte Qualität der Stammdaten auszuwirken.

Als MDM-Software kommt in drei Unternehmen Oracle Siebel zum Einsatz, zwei Unternehmen nutzen Informatica. Ein Unternehmen nutzt gar keine MDM-Software. Die Unternehmen, die eine MDM-Software im Einsatz haben, setzen vorwiegend auf Oracle-Produkte, während SAP MDM in den anderen Branchen eine Vorreiterrolle einnimmt.

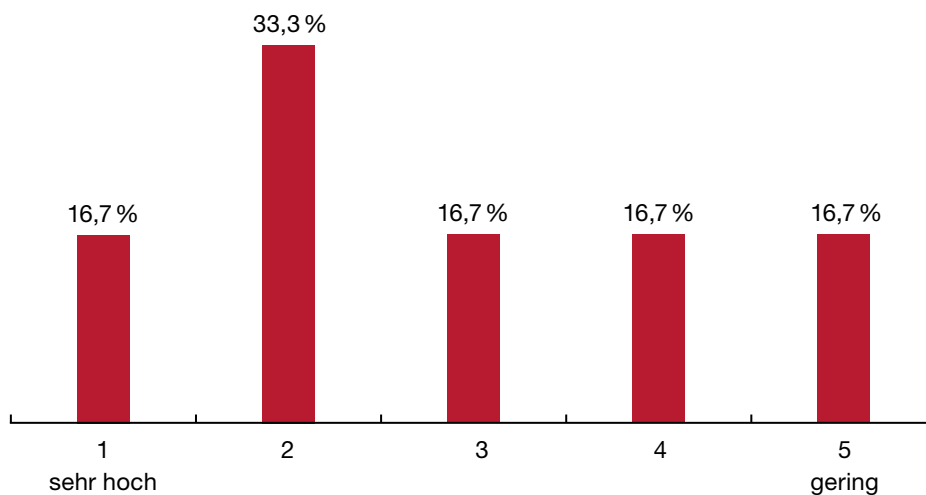
Status und Ausblick

Gerade in der aufstrebenden Dienstleistungsbranche ist verwunderlich, dass bei zwei Dritteln der Unternehmen die Qualität von Material- und Kundenstammdaten überdurchschnittlich schlecht ausfällt. Wir erklären dies damit, dass es Unternehmen schwerfällt, ihre immateriellen Produkte in Daten zu „übersetzen“ und zu verwalten. Ein weiterer Grund sind vermutlich fehlende Data Governance und ein zu geringer Einsatz zentraler Stammdatensysteme.

Qualität von Service- und Kundenstammdaten sehr verbesserungsfähig

Das differenzierte Bild der Branche spiegelt sich im Aufwand wider, den die Teilnehmer in den letzten zehn Jahren in MDM-Projekte investiert haben: Der Einsatz in MDM-Initiativen reicht von sehr gering bis sehr intensiv.

Abb. 69 Aufwand für MDM-Initiativen der letzten zehn Jahre



In den Experteninterviews wies uns ein Ansprechpartner darauf hin, dass es schwer sei, vom Management Unterstützung für die MDM-Initiativen zu erhalten. Zeit und Budget würden ungern investiert. Der nachhaltige Nutzen hoher Stammdatenqualität scheint in der stark wachsenden Branche noch nicht umfassend bekannt zu sein.

Da Informationen besonders in der Dienstleistungsbranche einen kritischen Erfolgsfaktor darstellen, werden wir zukünftig aber mit Optimierungsinitiativen rechnen können. Der Wettbewerbsdruck sowie rechtliche Anforderungen werden zunehmen und Dienstleister werden sich zunehmend über gute Datenqualität und Skaleneffekte differenzieren.

8 Technology & Telecommunication

Die Branche Technology & Telecommunication ist nur auf den ersten Blick sehr unterschiedlich. Bei genauerer Betrachtung erkennt man die Konvergenz der zwei Bereiche. Die Integration von Computer-, Internet-, Telefon- und Fernseh-technologien in ein digitales Umfeld ist bereits allgegenwärtig. Inhalte sind zunehmend unabhängig vom Medium und aktuell etabliert sich die räumliche Transparenz durch die Einbeziehung mobiler Endgeräte. Die Technologie- und Kommunikationsbranche ist also bereits von ihrer ureigenen Positionierung her einem starken Innovationsdruck ausgesetzt. Es ergeben sich hohe Anforderungen an die Flexibilität und Dynamik der Unternehmen.

Im Rahmen der Studie zum MDM wurden neun Unternehmen der Branche befragt. Darunter waren drei Telekommunikations- und sechs Technologieunternehmen. Uns interessierte, wie die Branche Technology & Telecommunication Innovationen und Dynamik in Prozessen und Systemen des MDM umgesetzt hat. Die Erwartungen sind hier groß, denn nicht zuletzt sind auch Softwarehersteller selbst Teil dieser Branche.

Gute Qualität der Finanz- und Kundenstammdaten

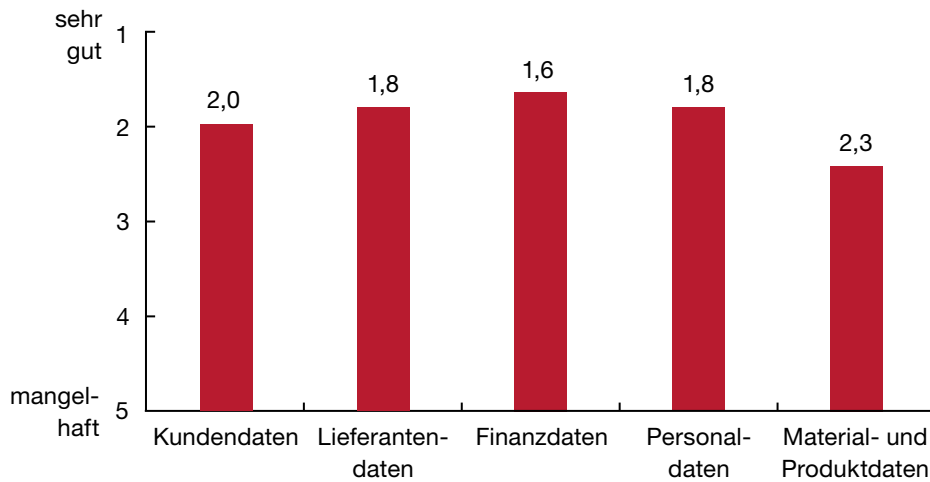
Datenqualität

Ganz besonders für Telekommunikationsanbieter haben Kundenstammdaten eine sehr große Bedeutung. Insbesondere der starke Verdrängungswettbewerb und die daraus resultierenden intensiven Marketingmaßnahmen in der Telekommunikationsbranche machen gute Informationen über die eigenen Kunden unverzichtbar. So überrascht es kaum, dass die Unternehmen dieser Branche im Bereich der Kundenstammdaten auch die beste Datenqualität aufweisen. Hier sind die größten Volumina an Kundenstammdaten aller Branchen zu finden. In den Telekommunikationsunternehmen sind 50 Millionen Kundenstammdatensätze und mehr keine Ausnahme. Daraus resultieren sowohl außerordentliche organisatorische als auch technische Anforderungen, die die Unternehmen in den vergangenen Jahren zu lösen hatten. Der investierte Aufwand zahlt sich aus, da die Qualität der Kundenstammdaten trotz der riesigen Datenmengen als gut bewertet wird.

Dennoch steht die Branche vor einer großen Herausforderung, da die Kundenstammdaten historisch separat in den verschiedenen Produktparten gepflegt wurden. Im Rahmen der Integration von Mobiltelefonie, Festnetz, Internet und Unterhaltungsleistungen müssen nun millionenschwere Kundendatenstammsätze unter Einhaltung der Datenschutzvorschriften abgeglichen und verknüpft werden.

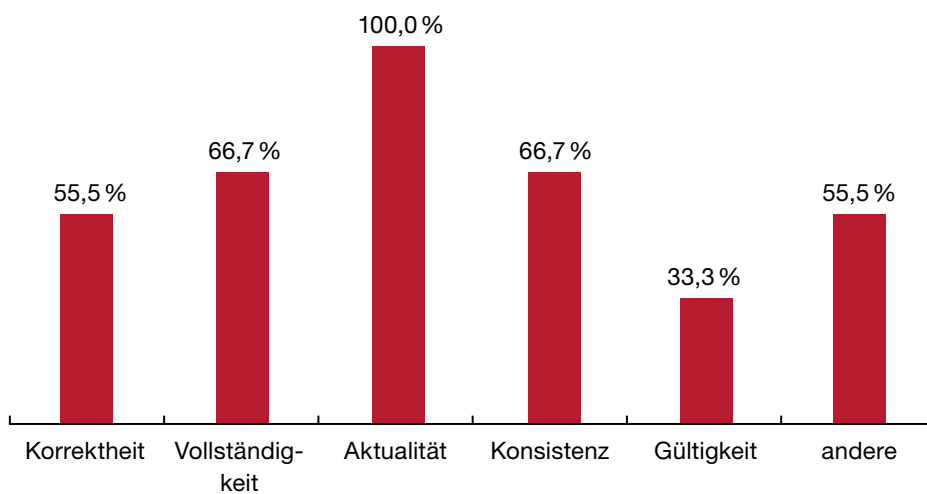
Auch die Technologiekonzerne erreichen eine hohe Datenqualität. Sie haben häufig ein geringeres Volumen an Kundenstammdaten, das aber einem großen Pflegeaufwand unterliegt. Selbst einzelne große Konzerne mit globaler Ausrichtung haben beispielsweise einen Kundenstammdatenumfang von weniger als 500.000 Datensätzen.

Aufgrund der intensiven Bearbeitung der Kundenstammdaten erreicht die Branche der Technologie- und Telekommunikationsunternehmen insgesamt eine gute durchschnittliche Datenqualität.

Abb. 70 Durchschnittliche Datenqualität nach Domäne

Eine noch bessere Qualität als die Kundenstammdaten besitzen die Finanzstammdaten. Initiativen zur konzernweiten Vereinheitlichung von Kontenplänen und die Reduzierung der Komplexität in den Kostenstellenstrukturen haben hier in den letzten Jahren ihre positive Wirkung gezeigt. Die Verwaltung dieser Finanzstammdaten ist bei bereits 80 % der befragten Technologie- und Telekommunikationsunternehmen in einem zentralen Master Data Repository organisiert. Dies vereinfacht die Pflege der Daten und schafft Konsistenz. Die Unternehmen der Branche haben hier gute Fortschritte gemacht.

Betrachtet man alle Datendomänen, weisen die Unternehmen der Branche Technology & Telecommunication eine hohe Validität auf. Stammdaten sind häufig verlässlich nutzbar und bedürfen kaum nachträglicher Korrekturen. Allerdings sehen die befragten Unternehmen noch Verbesserungspotenzial bei der Aktualität der Daten. Der Pflegeaufwand zur ständigen Aktualisierung der Daten ist hoch. Dies ist der großen Menge an Stammdaten geschuldet, mit der insbesondere diese Branche konfrontiert ist.

Abb. 71 Herausforderungen der Datenqualität über alle Domänen

Mehrfachnennungen waren möglich

Data Stewards und Data Owner weitverbreitet

Data Governance

Bei der Frage nach organisatorischen Elementen des MDM bestätigte sich die Reife der Technologie- und Telekommunikationsbranche im Bereich Datenmanagement. Etwa zwei Drittel der Unternehmen besitzen die organisatorischen Rollen eines Data Steward. Ebenso viele der Befragten gaben an, Data Owner einzusetzen. Die Eigentümerschaft für die Stammdaten ist dabei insbesondere für die Finanz- und Kundenstammdaten der Unternehmen am vollständigsten definiert und am stärksten ausgeprägt. Im Branchendurchschnitt ergeben sich ein Grad im guten Bereich für Kundenstammdaten und sogar eine sehr gute Einschätzung für Finanzstammdaten.

Abb. 72 Durchschnittler Definitionsgrad der Data Ownership

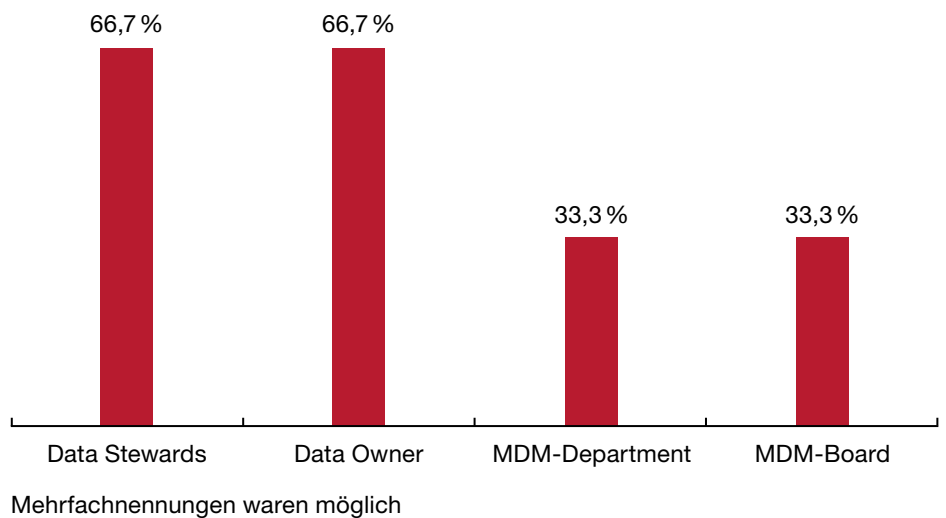
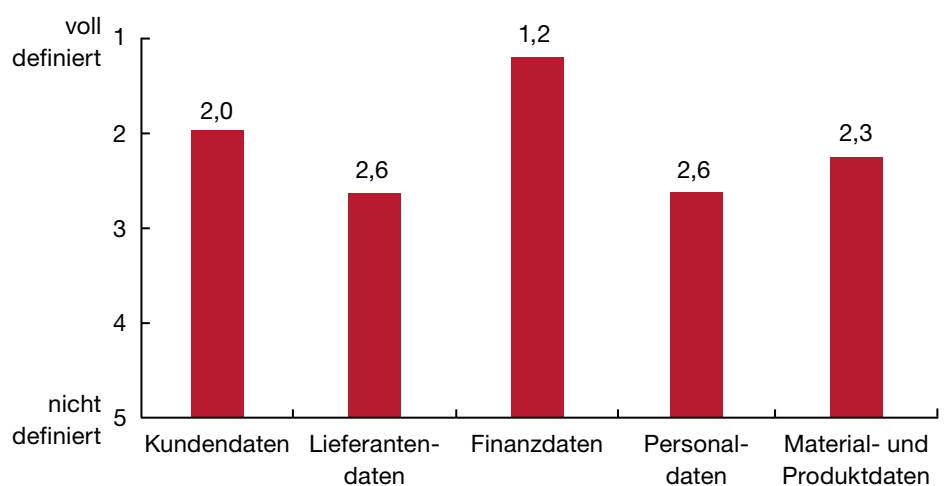


Abb. 73 Durchschnittlicher Definitionsgrad der Data Ownership bei Unternehmen mit definierter Data-Governance Rolle



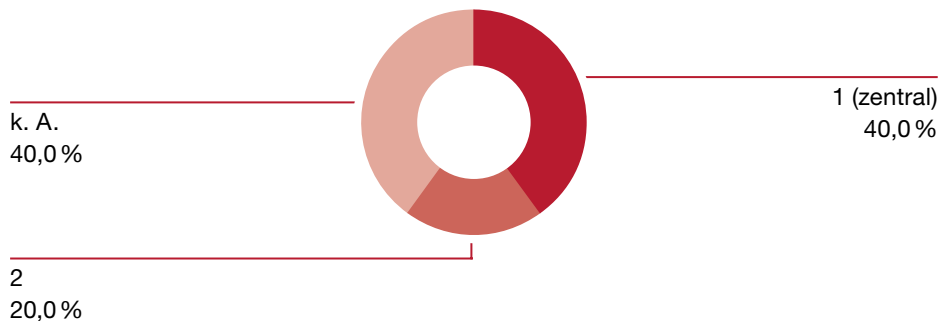
Zentrale Entscheidungen und Pflegeprozesse

Prozesse

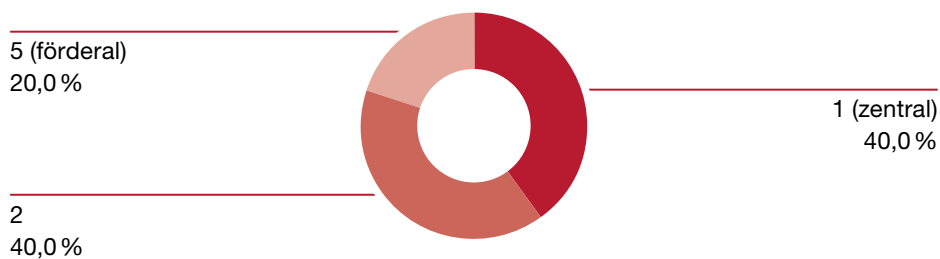
Die Domäne der Finanzstammdaten ist tendenziell zentral organisiert. Sowohl Entscheidungsprozesse als auch die Datenpflege sind hier nur bei wenigen Unternehmen föderal aufgebaut. Die zentrale Organisation von Prozessen stellt eine hohe Reife dar, was sich auch in der hohen Datenqualität der Unternehmen widerspiegelt.

Abb. 74 Zentralisierungsgrad der Entscheidungs- und Pflegeprozesse von Finanzstammdaten

Entscheidungsprozess



Pflegeprozess

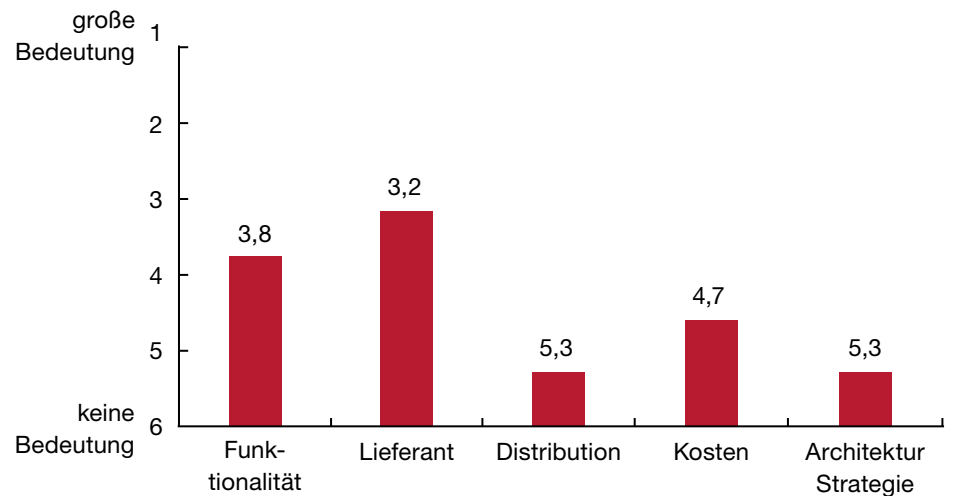


Informationstechnologie

Die Unternehmen der Technologie- und Telekommunikationsbranche setzen bei der technischen Unterstützung des MDM auf die Produkte von SAP und Oracle Siebel. Drei von vier Unternehmen haben mindestens eine dieser Lösungen im Einsatz. Dabei kommt die Software von Oracle insbesondere bei der Unterstützung des Kundenstammdatenmanagements zum Einsatz. Hier ist die Integration des Siebel-CRM-Systems in die Oracle-Produktstruktur ein häufig genannter Grund für die Nutzung.

Insbesondere bei Finanzstammdaten setzen die Unternehmen der Branche auf Lösungen von SAP. Das SAP-ERP-System ist hier mit deutlichem Abstand am weitesten verbreitet. Auch SAP MDM kommt bei einem Drittel der Unternehmen zum Einsatz.

Herstellerstrategien und Funktionalitäten entscheidende Kriterien bei der Wahl der MDM-Anwendungen

Abb. 75 Kriterien bei der Softwareeinführung

Die Auswahl dieser Softwarelösungen leitet sich bei der Mehrheit der Befragten aus der Herstellerstrategie des Unternehmens ab. Im Rahmen der IT-Strategiedefinition wurde eine mittel- bis langfristige Roadmap aufgestellt, die unter anderem den Bereich Datenmanagement abdeckt. Die IT-Strategie macht hier Vorgaben zu konkreten Softwarelösungen oder Herstellern.

Einen weiteren ausschlaggebenden Punkt für die Entscheidung für eine bestimmte Softwarelösung im MDM stellen deren Funktionalitäten dar. Im Auswahlprozess werden dabei verschiedene Anwendungen betrachtet und die Unterstützung bestimmter Funktionen untersucht. Aufbauend darauf wählen die befragten Unternehmen das Softwareprodukt aus.

Hohe Relevanz der Kunden- und Finanzstammdaten, aber geringe Nutzung von Synergien

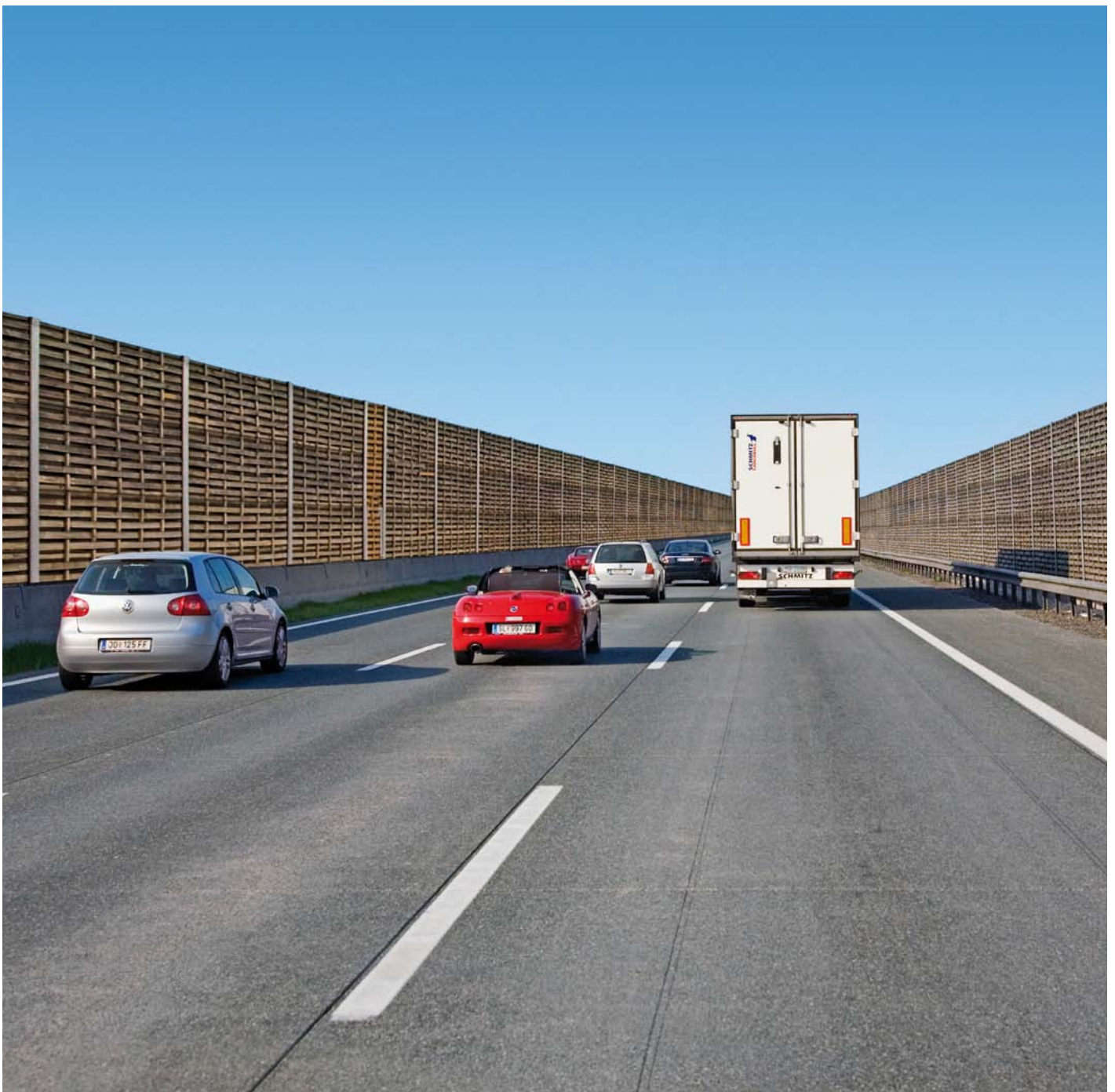
Status und Ausblick

Die Ergebnisse der Studie für den Technologie- und Telekommunikationssektor bestätigen die hohe Bedeutung von Kunden- und Finanzstammdaten für diese Branche. Diese Datendomänen weisen die beste Qualität auf und besitzen stark ausgeprägte Governance-Strukturen.

Dennoch haben es bisher nur wenige Unternehmen der Branche geschafft, dieses Wissen auf weitere Datendomänen zu übertragen. Insbesondere hier liegt noch ein großes Potenzial für die Nutzung von Synergien und Know-how-Transfer brach.

Die größten Aufgaben der Branche liegen allerdings in der Ausweitung der Toolunterstützung. Mehr als zwei Drittel der Unternehmen setzen in mindestens einer der fünf Datendomänen keine spezielle MDM-Lösung ein. Noch deutlicher wird dies bei der technischen Unterstützung des DQM. Hier liegt für die Unternehmen der Branche noch ein großes Potenzial zur Steigerung der Effizienz des MDM.

C MDM of the future: Wo geht die Reise hin?

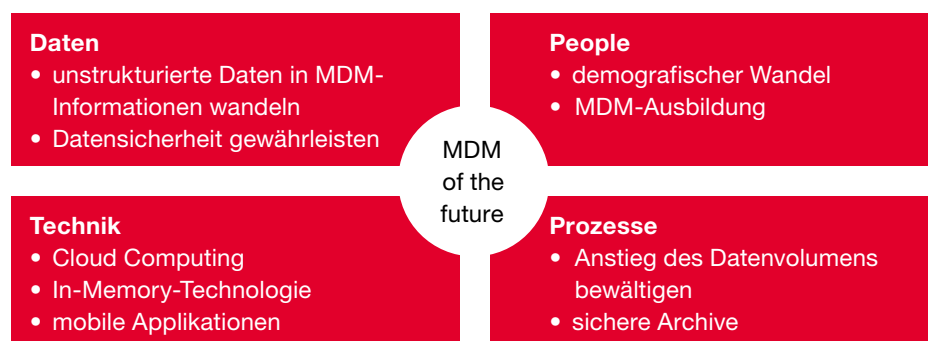


MDM Abbild der Unternehmenswirklichkeit

Die Durchgängigkeit und tiefe Integration von Stammdaten in nahezu alle Lebensbereiche eines Unternehmens haben einen interessanten Effekt: MDM spiegelt die Unternehmenswirklichkeit sowohl von der Governance-, der Prozess- als auch der IT-Seite sehr realitätsnah wider. Dies bedeutet, dass MDM genauso der ökonomischen und sozialen Dynamik unterworfen ist wie das Unternehmen selbst. Daher ist es erforderlich, die Herausforderungen der Zukunft auch aus Sicht des MDM kontinuierlich zu beobachten und aktiv durch das kontinuierliche Veränderungsmanagement zu steuern.

Aus unserer Sicht wird das folgende Spannungsfeld in der nahen Zukunft eine große Rolle in der Gestaltung und Ausrichtung des MDM spielen:

Abb. 76 Zukünftige Herausforderungen des MDM



Die MDM-Verantwortlichen werden sich verstärkt um die Frage kümmern müssen, wie es gelingen kann, die große Masse unstrukturierter Informationen⁵ für das Unternehmen nutzbar zu machen, beispielsweise wenn es darum geht, wertvolle Informationen bei Facebook oder Twitter über Kauf- oder Kommunikationsverhalten von Kunden oder Kundengruppen zu analysieren und zu nutzen. Die sogenannte In-Memory-Technologie, wie sie Lösungen wie zum Beispiel QuickView oder auch SAP HANA bieten, erlaubt bereits heute die Verarbeitung großer Datenmengen im Sekundenbereich, die noch vor einigen Jahren nicht möglich gewesen ist.

Langfristige Archivierung der elektronischen Daten noch ungeklärt

Gleichzeitig wächst das globale Datenvolumen mit rasanter Geschwindigkeit an. Bis zum Jahr 2020 soll sich das Datenvolumen einer Schätzung des 44-fach vergrößern (IDC) zufolge, auf unvorstellbare 35 Zetabyte.⁶ Bislang konnte dieses Wachstum weitgehend durch die dem mooreschen Gesetz folgende Steigerung der Prozessorleistung sowie durch die ebenfalls gestiegene Kapazität von (Festplatten-) Speichermedien aufgefangen werden. Ob dies auch für die Zukunft angenommen werden kann, ist unsicher. Daher bestehen weitere Herausforderungen darin, die wichtigen, unternehmensrelevanten Informationen aus der ansteigenden Datenflut zu gewinnen, Redundanzen zu vermeiden, um letztlich das Datenwachstum auf das notwendige Maß zu begrenzen.

⁵ IDC, The Digital Universe Decade – Are You Ready?, Seite 10, Mai 2010: 70 % des Datenvolumens wurden von Konsumenten erzeugt, nur 30 % entfallen auf Unternehmen, die die Informationen strukturiert ablegen.

⁶ Ebd., Seite 2; 1 Zettabyte = 1 Billion Gigabyte = 1.000.000.000.000.000.000 Byte = 1021 Byte.

In diesem Kontext stellt sich auch die Frage, mit welchen Mitteln Daten so archiviert werden können, dass sie auch in 30 Jahren oder später noch verarbeitet werden können. Bislang gibt es noch keine zuverlässige Technologie, die eine dauerhafte digitale Speicherung ohne Datenverlust ermöglicht, von der bis circa 1960 üblichen analogen Lösung, dem gedruckten Buch, einmal abgesehen.

Datensicherheit wird ebenfalls auch mit Blick auf die Stammdaten immer wichtiger angesichts weiter ansteigender Computerkriminalität, Industriespionage und WikiLeaks-Veröffentlichungen. Die technologischen Möglichkeiten, sich kriminell Daten und Informationen zu verschaffen, haben ebenfalls rasant zugenommen und leider, wie zum Beispiel die Steuersünder-CDs oder WikiLeaks-Veröffentlichungen gezeigt haben, auch Anwendung gefunden. Das Volumen der schützenswerten Daten steigt gemäß IDC-Schätzung stärker an als das ungeschützter Daten.⁷

Datensicherheit immer wichtiger

In diesem Kontext stellt sich auch die Frage, welche Auswirkungen die Cloud-Technologie auf die optimierte Speicherung von Stammdaten haben wird. Bereits heute bemühen sich Unternehmen um den Austausch nicht sensibler Daten beispielsweise bei Lieferantenstämmen oder um klassifizierte Produktdaten, um eine redundante Datenspeicherung und -verwaltung zu vermeiden und von gemeinsamen Qualitätsstandards zu profitieren. In diesem Bereich findet sich noch eine große Menge an Optimierungspotenzialen, um kollektiv über Unternehmensgrenzen hinweg MDM zu verbessern, ohne auf Datensicherheit und damit letztlich Wettbewerbsvorteile der individuellen Unternehmen zu verzichten.

Die grundlegende Änderung wird sich unseres Erachtens durch die Konsumenten und Kunden selbst einstellen: Die dramatisch steigende Nachfrage nach Informationen zeigt sich bereits heute im Bereich der Nahrungsmittelindustrie. Immer mehr Informationen in Realtime werden benötigt, um letztlich eine Art totaler Transparenz für den Verbraucher zu schaffen. Jüngste Lebensmittelskandale haben diesen Prozess verstärkt. Mobile Endgeräte wie Smartphones oder Tablet-PCs werden diesen Prozess mit steigender Leistungsfähigkeit der Geräte und der Funknetze ebenfalls vorantreiben und die Unternehmen und die MDM-Verantwortlichen vor neue Herausforderungen stellen.

Um die bereits genannten Herausforderungen bewältigen zu können, brauchen die Unternehmen kompetente und gut ausgebildete Mitarbeitende. Hier wird sich wie in anderen Unternehmensbereichen auch der demografische Wandel bemerkbar machen. Bereits heute leiden viele Unternehmen unter einem Mangel an Mitarbeitenden, die alle relevanten Kompetenzen für eine erfolgreiche Arbeit in einer MDM-Abteilung aufweisen. Diese Mitarbeitenden verfügen in der Regel über einen sehr seltenen Kompetenzmix:

Wachsender Bedarf an qualifizierten Mitarbeitenden in den MDM-Abteilungen

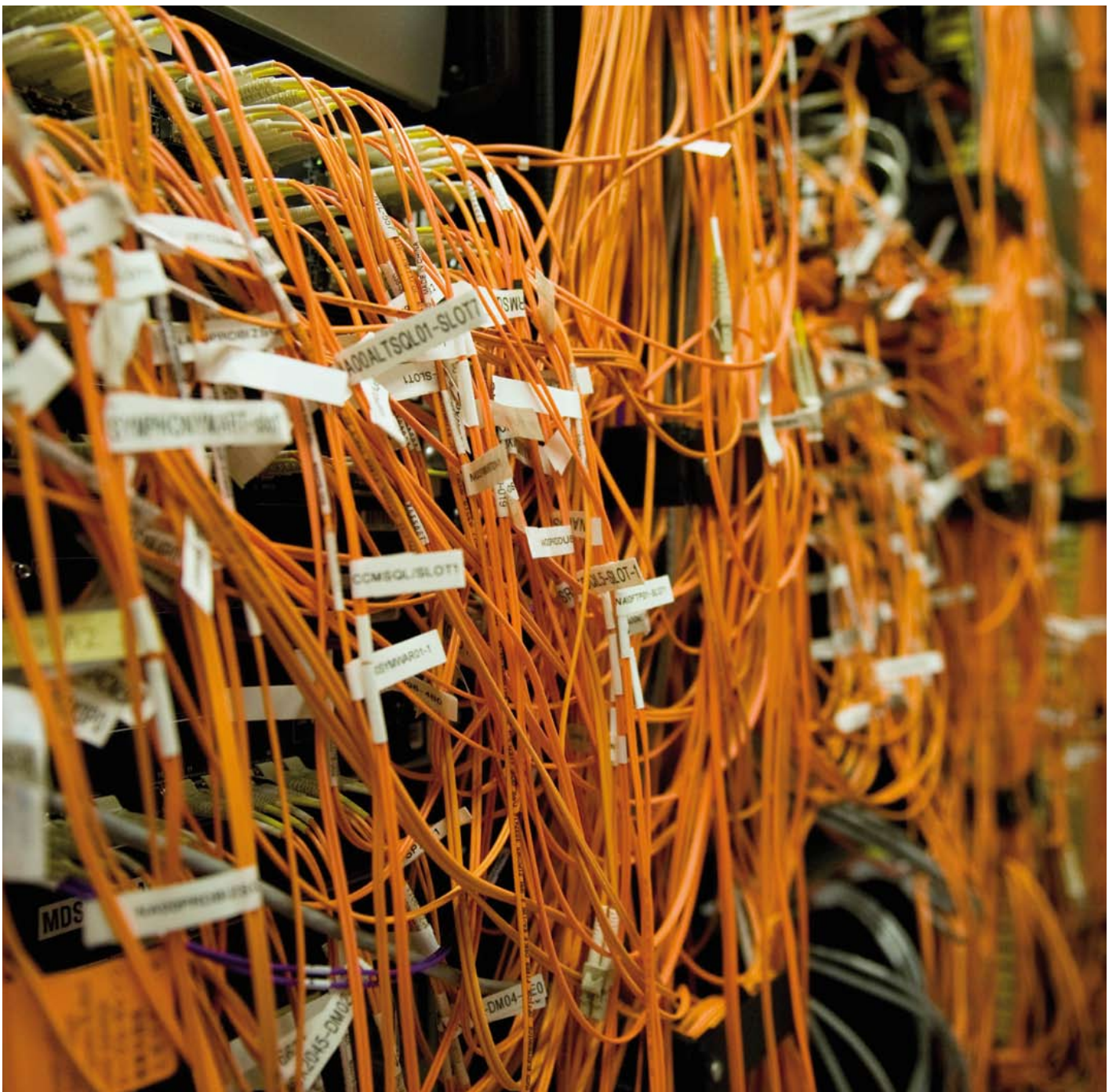
- tiefe Kenntnisse der wertschöpfenden Geschäftsprozesse und der Bedeutung der am Prozess beteiligten Stammdaten
- gute Kenntnisse über Governance- und Organisationsstrukturen
- gute IT-Kenntnisse

⁷ Ebd., Seite 7.

Diese Mitarbeitenden „erwachsen“ Unternehmen in der Regel aus Projekten, durch lange Betriebszugehörigkeit und entsprechende Einbindung über Abteilungen hinweg und sind damit in der Regel selten. Für die Zukunft werden daher verstärkt Ausbildungsprogramme benötigt, die es den Firmen ermöglichen, das vorhandene MDM-Know-how zu verbreitern und gleichzeitig zu vertiefen. Hier bietet sich eine gute Möglichkeit, auch älteren und erfahrenen Mitarbeitenden am üblichen Karrierepfad vorbei sehr interessante Perspektiven zu eröffnen und damit gleichzeitig den aus der demografischen Entwicklung resultierenden Engpässen erfolgreich zu begegnen.

Vor dem Hintergrund der bisherigen Analyse und der gezeigten zukünftigen Herausforderungen wird MDM generell weiterhin voll im Fokus unternehmerischen Handelns mit voraussichtlich steigender Aufmerksamkeit und Relevanz sein. Erfolgreiche Entscheider werden dies, sofern noch nicht geschehen, erkennen und im jeweiligen Unternehmenskontext realisieren.

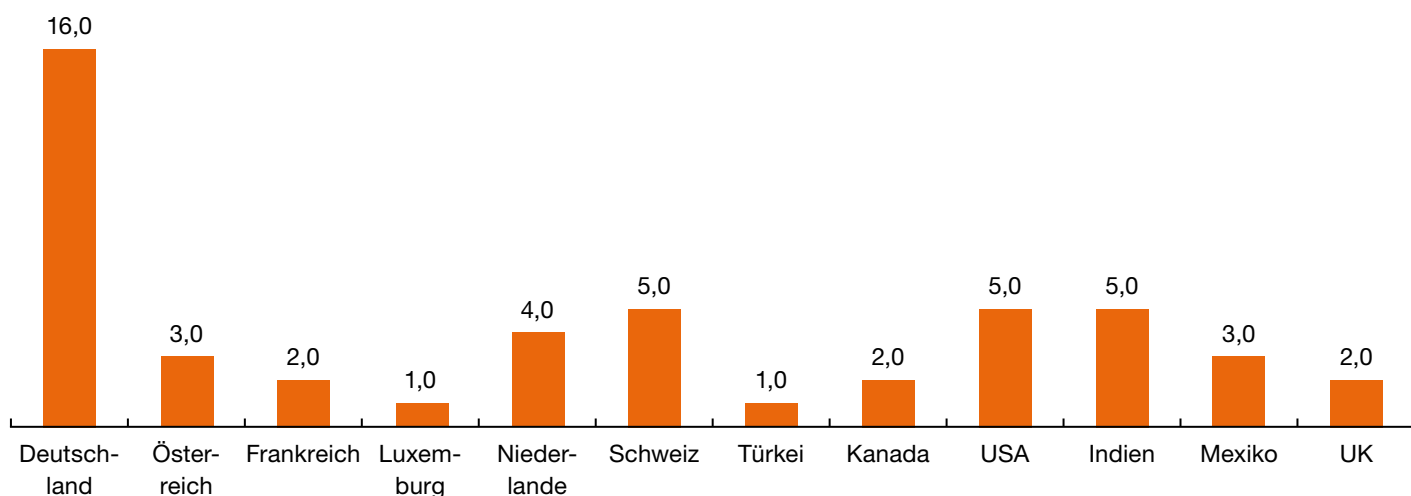
D Weitere Ergebnisse



1 Teilnehmende Unternehmen

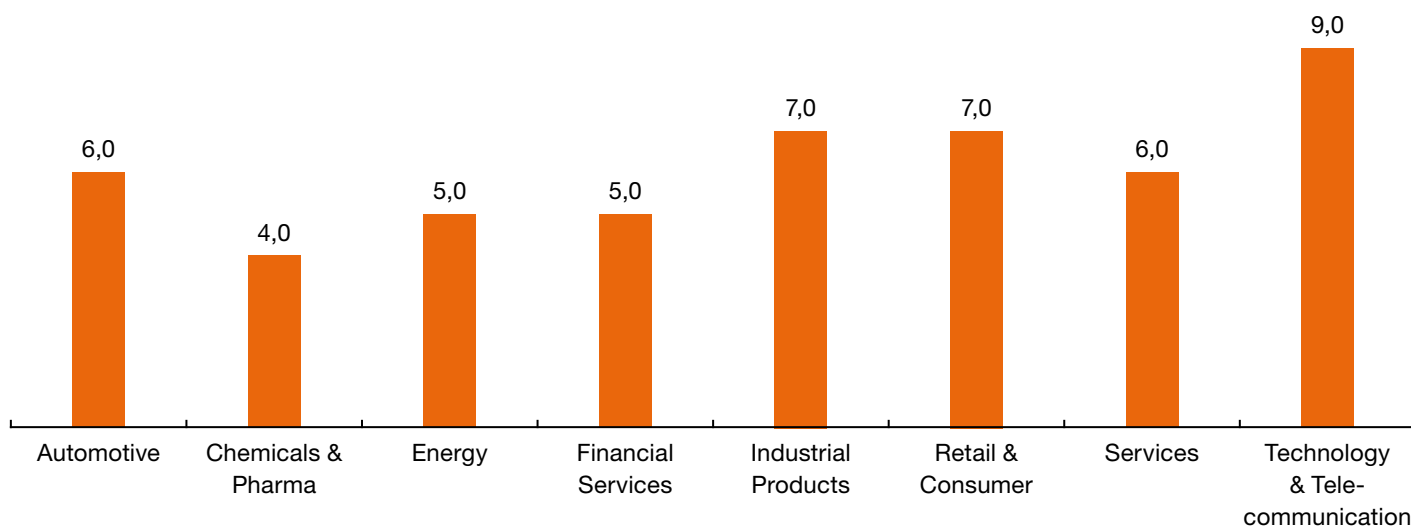
Im Rahmen dieser Studie hat PwC insgesamt 49 Unternehmen aus zwölf Ländern und acht Branchen zum Thema MDM befragt. Während in den vorangegangenen Kapiteln entweder branchen- oder themenspezifische Inhalte behandelt wurden, beschäftigt sich dieses Kapitel mit den Ländern, Verantwortlichen und Ansprechpartnern der Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben. Zugleich bietet dieses Kapitel die Möglichkeit, Vergleiche auch branchen- und domänenübergreifend zu ziehen. Nicht zuletzt widmen wir uns hier besonderen Auffälligkeiten, die im Rahmen dieser Studie aufgetreten sind.

Abb. 77 Länderstruktur der Teilnehmer



Für unsere Studie wurden Unternehmen der folgenden Branchen befragt: Automotive, Chemicals & Pharma, Energy, Financial Services, Industrial Products, Retail & Consumer, Services sowie Technology & Telecommunication. Die Branchenaufteilung ist insgesamt ausgeglichen. Sie schwankt zwischen vier Unternehmen in Chemicals & Pharma und neun Unternehmen in der Branche Technology & Telecommunication.

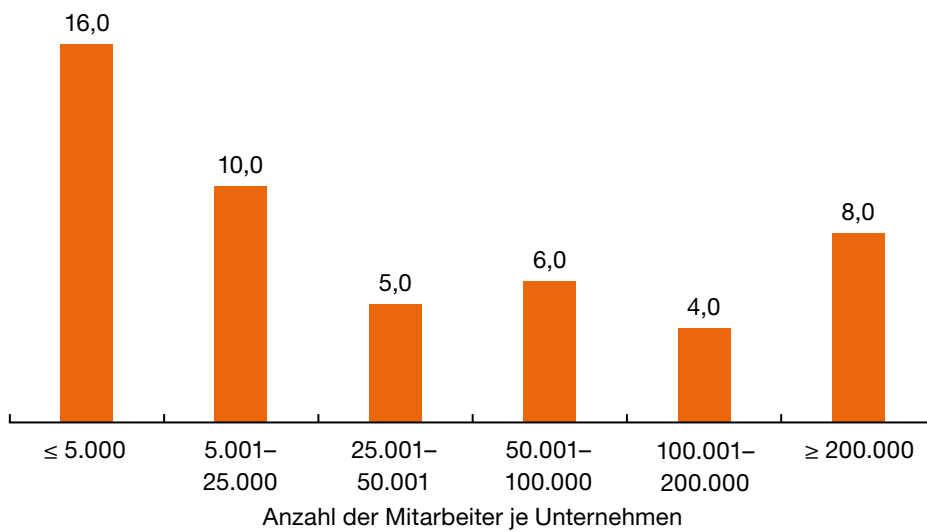
Abb. 78 Branchenverteilung der Unternehmen



Bei der Betrachtung der Anzahl der Mitarbeitenden reicht die Spanne von knapp 100 Mitarbeitenden bis zu mehreren Hunderttausend.

Dabei wurde eine ganze Bandbreite von Unternehmen verschiedener Größen befragt, um ein möglichst differenziertes Bild zu erhalten. Bei den Unternehmen mit unter 5.000 Mitarbeitenden handelt es sich meist um regional agierende Unternehmen, während es sich bei den Unternehmen mit über 100.000 Mitarbeitenden um weltweit tätige Konzerne handelt.

Abb. 79 Größenverteilung der Unternehmen



2 MDM-Verantwortliche

Die Verteilung der MDM-Verantwortlichen ergab ein sehr differenziertes Bild:

Abb. 80 MDM-Verantwortliche

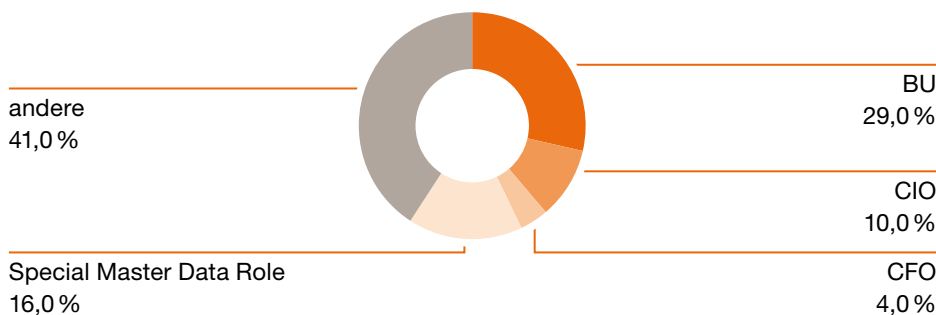


Abbildung 85 illustriert, dass Stammdatenmanagement nicht nur interorganisational, sondern auch intraorganisational zu verschiedenen Abteilungen gerechnet wird und dies von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich ausfallen kann. Bestätigt wird dies dadurch, dass 14 Unternehmen MDM in den strategischen Geschäftseinheiten (SGEs) organisieren und 20 Unternehmen in anderen Organisationseinheiten. So wurde das MDM auch sehr oft den Fachbereichen bzw. verschiedenen Domänen (Personal, Einkauf, Produktion, Vertrieb) zugeordnet oder ausschließlich der IT-Abteilung überlassen. Eine genaue Aufschlüsselung, welche Branche ihr MDM wie organisiert, gibt Abbildung 86 wieder:

Abb. 81 Genaue Aufschlüsselung der MDM-Verantwortlichen nach Branche

	Automotive	Chemicals & Pharma	Energy	Financial Services	Industrial Products	Retail & Consumer	Services	Technology & Telecommunication	Total
CFO	0	0	0	1	0	1	0	0	2
CIO	1	0	0	1	2	0	0	1	5
BU	1	2	3	2	3	2	0	1	14
Special master data role	0	2	0	0	1	0	3	2	8
andere	4	0	2	2	1	4	2	5	20
Total	6	4	5	6	7	7	5	9	49

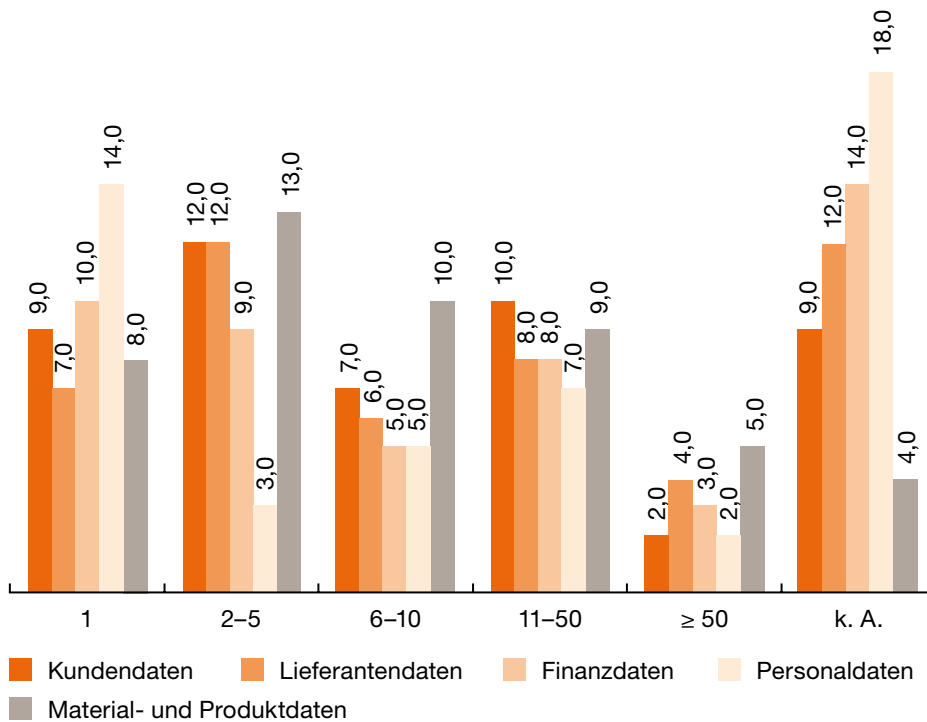
Insgesamt zeigt die Studie, dass die Ansprechpartner sehr unterschiedliche, teilweise auch einzigartige Stellenbezeichnungen für MDM-Verantwortliche hatten. 33 Interviews wurden mit jeweils einem Ansprechpartner des Unternehmens durchgeführt, während 16 Interviews mit bis zu drei Mitarbeitenden gleichzeitig geführt wurden.

3 Anzahl der MDM-Systeme

In der Studie wurde nach der Anzahl der MDM-Systeme für die Domänen Material- und Produktdaten, Kundendaten, Lieferantendaten, Finanzdaten und Mitarbeiterdaten gefragt. Die Daten aller fünf Bereiche wurden kumuliert, um Aussagen darüber treffen zu können, wie viele MDM-Systeme in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (auf Basis der Anzahl der Mitarbeitenden) und der Branche im Durchschnitt vorhanden waren.

Betrachtet man nun die Anzahl der Nennungen je Domäne, so ergibt sich folgendes Bild:

Abb. 82 Anzahl der stammdatensführenden Systeme nach Domäne



Interessanterweise sind besonders viele MDM-Systeme in den Branchen Automotive und Chemicals & Pharma vorhanden. Besonders wenige Systeme gibt es in der Branche Services (wenn man ein Ausreißerunternehmen bei der Betrachtung außen vor lässt) und Technology & Telecommunication.

Abb. 83 Durchschnittliche Anzahl der MDM-Systeme pro Unternehmen

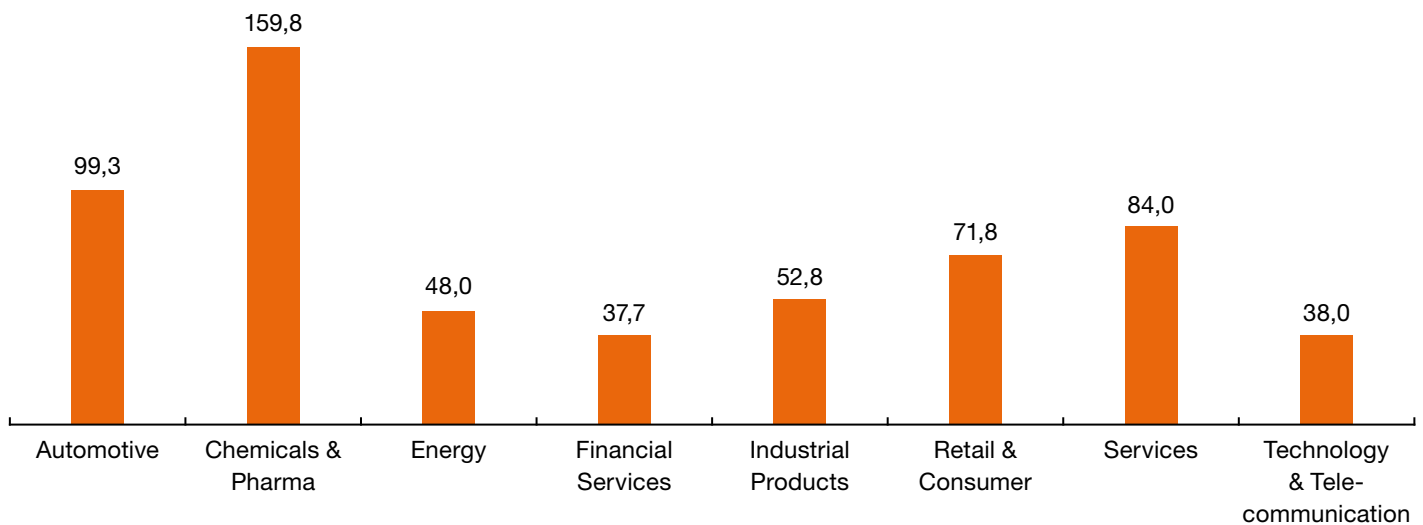
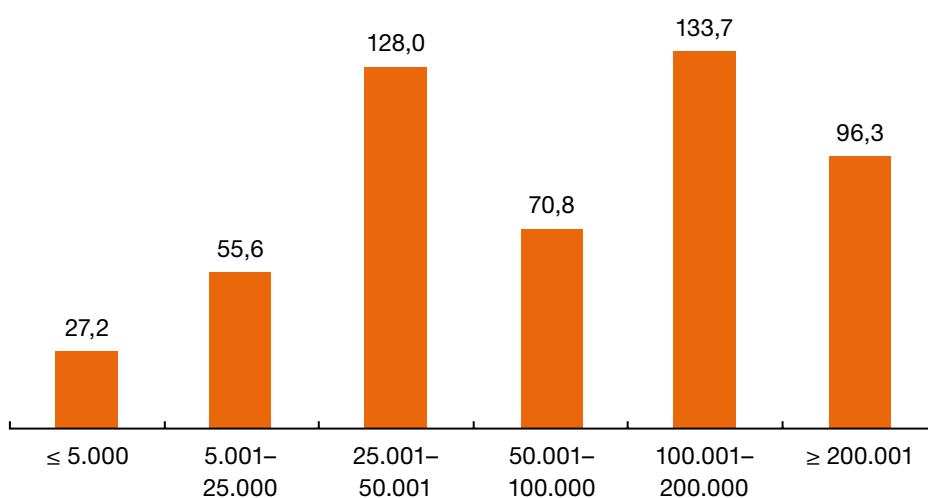


Abb. 84 Anzahl der stammdatenführenden Systeme nach Unternehmensgröße



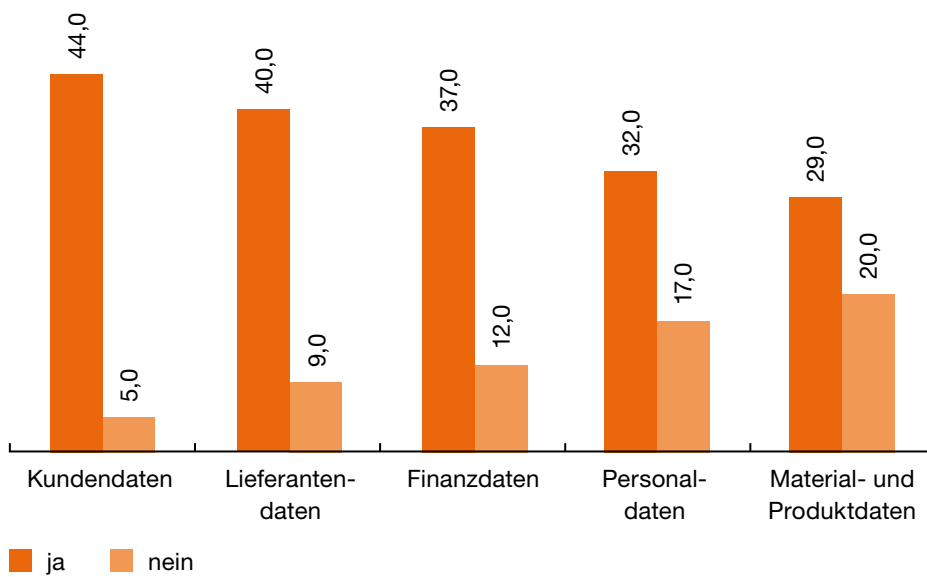
Das Datenaufkommen in den Unternehmen nimmt seit einigen Jahren zu. Auch die häufig dezentrale Verantwortung für das Stammdatenmanagement und dessen organisatorische Übertragung auf SGEs erklären, warum es häufig keine einheitlichen MDM-Systeme und Prozesse gibt.

Eine Vereinigung dieser Vielfalt von Systemen kann je nach Zentralisierungsgrad durchaus sinnvoll sein, damit das Alltagsgeschäft mit verbesserter Qualität geführt werden kann. Dies wirkt sich in den meisten Fällen zusätzlich prozessoptimierend aus.

4 Teilnahme der Unternehmen an gewissen Fragestellungen

Zu der Frage der Datenqualität der Stammdaten, gegliedert nach Domäne, konnten nicht immer alle Unternehmen eine Aussage treffen. Besonders auffällig hierbei ist, dass die Datenqualität der Personaldaten zum größten Teil als sehr gut bis gut eingeschätzt wurde, wobei auf der anderen Seite sehr viele Ansprechpartner keine Aussage zur Datenqualität der Personaldaten treffen konnten. Zu vermuten ist, dass diese Tatsache damit begründet werden kann, dass viele der Ansprechpartner in anderen Bereichen angesiedelt sind. So konnten sehr viele Ansprechpartner Aussagen zur Datenqualität der Produkt- und Materialdaten tätigen.

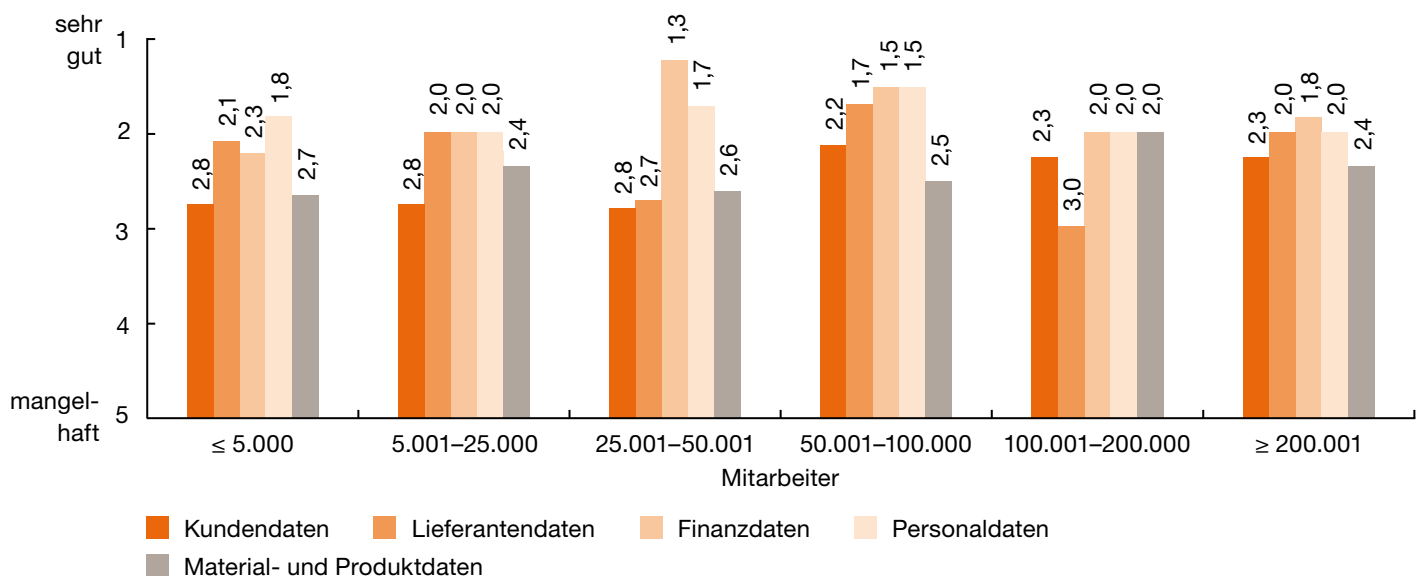
Abb. 85 Teilnahme der Unternehmen an der Frage nach der Datenqualität



5 Datenqualität

Eine Aufschlüsselung der Datenqualität nach der Unternehmensgröße führt zu einem differenzierten Ergebnis. Ausschläge in beide Richtungen – das heißt unter- und überdurchschnittlich – sind in allen Unternehmensgrößen und allen Domänen erkennbar.

Abb. 86 Datenqualität der Domänen, aufgeschlüsselt nach der Unternehmensgröße

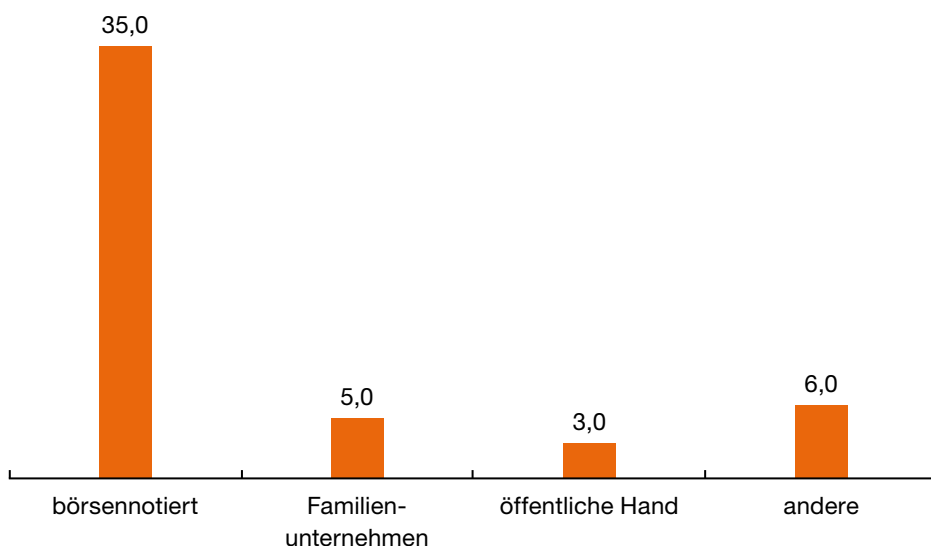


Die Mitarbeiter- und Finanzdaten sind größtenteils im guten bis sehr guten Bereich und die Lieferantendaten fast durchweg im guten Bereich. Weniger gut wird die Qualität der Material- und Produktdaten sowie der Kundendaten eingestuft.

6 Verteilung der Unternehmen

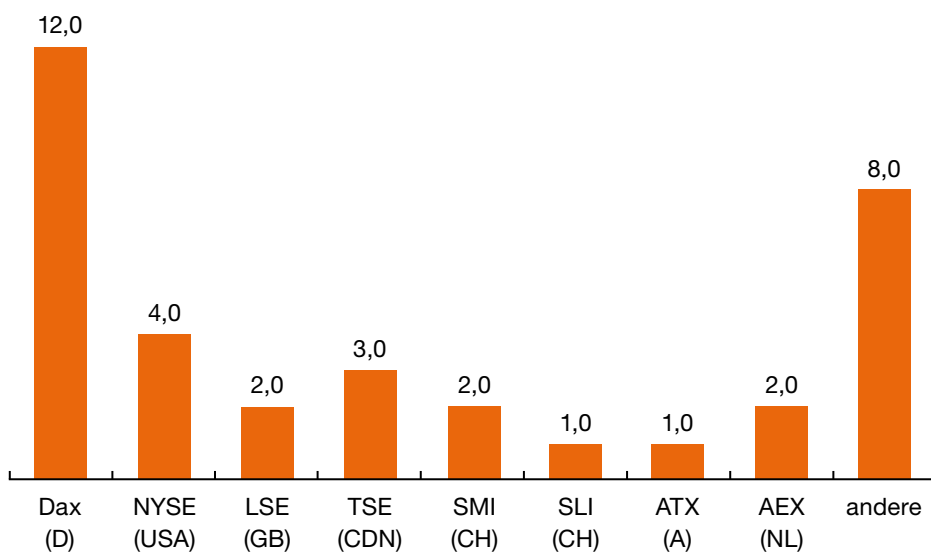
Der Großteil der befragten Unternehmen ist börsennotiert. Daneben wurden auch einige Familienunternehmen, Unternehmen der öffentlichen Hand sowie privatwirtschaftliche Unternehmen befragt.

Abb. 87 Unternehmensformen der Teilnehmer



Da ein Großteil der befragten Unternehmen in Deutschland ansässig ist, sind überdurchschnittlich viele Dax-Unternehmen an der Studie beteiligt. Aber auch Unternehmen, die an anderen Börsen, wie der New York Stock Exchange (NYSE), der London Stock Exchange (LSE) oder der Toronto Stock Exchange (TSE), notiert sind, sind vertreten.

Abb. 88 Anteil der börsennotierten Unternehmen



E Glossar

Central Master Data Hub

Ein zentrales System bestehend aus einem oder mehreren Servern, das allein zum Vorhalten von Stammdaten (Master Data) genutzt wird. Sämtliche stammdatenverarbeitenden Systeme speichern Stammdatenobjekte in diesem zentralen System und/oder beziehen sie von dort. Der Prozess des Speicherns und Ladens von Stammdaten ist dabei unterschiedlich. Es kann sich dabei sowohl um einen Echtzeitprozess (d. h. um einen Prozess, der die Daten fortlaufend synchronisiert) oder um einen regelmäßigen Aktualisierungsprozess handeln.

Data Governance und Data Organisation

Der Begriff Data Governance umfasst im MDM-Umfeld alle Organisationsstrukturen, Organisationseinheiten, Regelwerke, Steuerungsprinzipien und -elemente sowie Entscheidungsbefugnisse, die zur fachlich-organisatorischen Durchführung eines Stammdatenmanagements (MDM) zu etablieren sind. Operativ sind Rollen und Verantwortlichkeiten für die Informationsprozesse und Daten im Unternehmen zu klären. Im Rahmen einer Data Governance wird somit festgelegt, wer – unter welchen Umständen, wann und mit welchen Methoden – Maßnahmen für Daten und Informationen im Unternehmen ergreifen kann.

Data Owner

Der Data Owner ist im Unternehmen (oder einer Sparte, BU oder anderen organisatorischen Einheit) der Verantwortliche für eine bestimmte Gruppe von Datensätzen oder auch eine ganze Datendomäne sowie für die Etablierung der zugehörigen Datenpflegeprozesse. Die Erfüllung wichtiger Datenqualitätskriterien, wie der Vollständigkeit oder Aktualität von Daten, fällt somit in seine Zuständigkeit. Der Data Owner hat die Hoheit über und die Verantwortung für die Daten. Operativ wird er häufig von den Data Stewards unterstützt, die die Umsetzung der Regeln durchsetzen und deren Einhaltung zur Sicherung der Datenqualität kontinuierlich überwachen und an den Data Owner berichten.

Data Repository

Bei einem Data Repository (Repositorium) handelt es sich um eine zentral verwaltete Datenbank zur Speicherung und Bearbeitung aller Daten. Ein integriertes Ressourcenmanagement- bzw. verwaltungstool sorgt im Hintergrund dafür, dass trotz Verwendung von heterogenen Hardwareressourcen ein Repository wie eine einzige Datenquelle wirkt.

Beispielsweise könnten verschiedenste Finanzdaten (Umsätze, Ausgaben) aus verschiedenen Finanzapplikationen (Debitoren, Kreditoren) in einem Financial Data Repository zusammengefasst werden. Das Repository unterstützt dabei Standardoperationen wie Aufnahme, Beschreibung und Anreicherung sowie die Sicherung von digitalen Objekten und operiert dabei autonom.

Data Steward

Ein Data Steward ist für die Umsetzung der Data-Governance-Standards und Richtlinien im Unternehmen oder organisatorischen Teilbereichen (etwa in einer Sparte oder BU) verantwortlich. Je nach Größe des Unternehmens und des Datenumfangs ist sein Aufgabenbereich auf eine bestimmte Datendomäne, mit der er sich fachlich auskennen muss (etwa Kundendaten, Lieferantendaten, Finanzdaten), beschränkt. Seine Aufgabe liegt in der operativen Umsetzung und Ausgestaltung der vom Data

Owner festgelegten Richtlinien und Pflegeprozesse zur Erreichung der im Bereich gewünschten Datenqualität. Auch die kontinuierliche Messung der Datenqualität und das Berichten über diese an den Data Owner und andere Anspruchsgruppen gehören zu seinen Aufgaben.

Hierarchie und Taxonomien

Bei einer Taxonomie handelt es sich um ein Klassifikationsschema. Im MDM-Sinn ermöglichen Hierarchien und Taxonomien, die Daten nach bestimmten Kriterien zu klassifizieren bzw. einzuordnen.

Master-Data-Management

MDM (deutsch: Stammdatenmanagement) beschreibt ein umfassendes Framework aus Data-Governance-, Erfassungs- und Pflegeprozessen, klaren Verantwortlichkeiten und dokumentierten Regelwerken sowie geeigneter IT-Unterstützung in Abgrenzung zu der oft anzutreffenden rein systemtechnischen Interpretation.

MDM-Board

Ein Entscheidungsgremium, das die volle Entscheidungsbefugnis für die Stammdaten im Unternehmen besitzt. Es ist meist in der Organisation hierarchisch sehr hoch angesiedelt und umfasst Mitglieder aus allen Bereichen, die für die jeweiligen Stammdaten (Kunden, Lieferanten, Finanzen) und deren Management verantwortlich sind. Das sind stets die jeweiligen Data Owner und das Management des Unternehmens. Falls die für die Bereiche (Vertrieb für die Kundendaten, Chief Financial Officer [CFO] für Finanzdaten) fachlich Verantwortlichen nicht gleichzeitig die Data Owner sind, sollten diese dem MDM-Board angehören.

MDM-Department

Organisationseinheit, die für das Stammdatenmanagement verantwortlich ist. Sie kann sowohl konzeptionelle Rollen, die dem Erreichen der strategischen Zielsetzung dienen, als auch operative Rollen, wie beispielsweise Rollen zur Datenpflege, umfassen. Data Stewards gehören organisatorisch zum MDM-Department, sofern ein solches vorhanden ist. Das MDM-Department berichtet an die Data Owner und konsultiert diese bei Entscheidungsvorschlägen.

Special Master Data Role

Organisatorische Rollen, die speziell dem Stammdatenmanagement dienen. Beispiele sind Data Stewards und Data Owner.

Stammdatendomänen

Stammdaten werden in allen Funktionsbereichen bzw. Abteilungen eines Unternehmens verwendet. Diese abgrenzbaren Bereiche werden im Falle von Daten im Allgemeinen als Domänen bezeichnet. Typische Stammdatendomänen sind: Material- und Produktstammdaten, Kunden- und Lieferantenstammdaten, Vertragsstammdaten, Finanzstammdaten und Personalstammdaten.

Ihre Ansprechpartner

Marcus Messerschmidt

Partner
Moskauer Straße 19
40227 Düsseldorf
Tel.: +49 211 981-4872
marcus.messerschmidt@de.pwc.com

Jan Stüben

Senior Manager
New-York-Ring 13
22297 Hamburg
Tel.: +49 40 6378-1875
jan.stueben@de.pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor neuen Aufgaben, haben interessante Ideen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in über 150 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 8.700 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,33 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

