

Ganzheitliches Stammdatenmanagement

- Holistic MDM -

Master Data Management (kurz MDM) ist zu Recht wieder stärker in das Interesse der Unternehmen gerückt. Mit entsprechenden Initiativen sollen Stammdaten konsolidiert und die Datenqualität langfristig verbessert werden. In der Regel müssen dazu jedoch nicht nur die Daten, sondern mehr noch die Aufstellung des Master Data Managements im Unternehmen kritisch betrachtet werden. Häufig besitzt es nicht den Stellenwert, der seiner Bedeutung für den Unternehmenserfolg gerecht wird.

Zumeist besteht die erste Herausforderung in MDM-Projekten in der Mobilisierung aller betroffener Geschäftsbereiche. MDM bewegt sich in einem komplexen Umfeld und ist keineswegs nur auf einzelne Bereiche begrenzt. Ein globales Prozess-Modell ist daher im Projekt unabdingbar für die Erarbeitung eines geeigneten MDM-Ansatzes und die überschneidungsfreie Abgrenzungen von Verantwortungsbereichen.

Master Data Management als Herausforderung für den Unternehmenserfolg

Derzeit steht das Master Data Management (kurz Data Management) wieder verstärkt im Interesse der Unternehmen. Die Initiativen sind nicht auf einzelne Branchen beschränkt, sondern in verschiedenen Industriezweigen zu beobachten. Hinsichtlich ihrer Motivation sind jedoch Unterschiede bei den Unternehmen auszumachen.

Häufig geben Harmonisierungs- und Optimierungsaktivitäten den Anstoß, die Qualität der Stammdaten kritisch zu prüfen und zu verbessern. Nach Zeiten der Implementierung von ERP-Systemen und neuerer Planungssysteme wird die Notwendigkeit erkannt, die den Prozessen zugrunde liegenden Stammdaten zu hinterfragen und zu korrigieren.

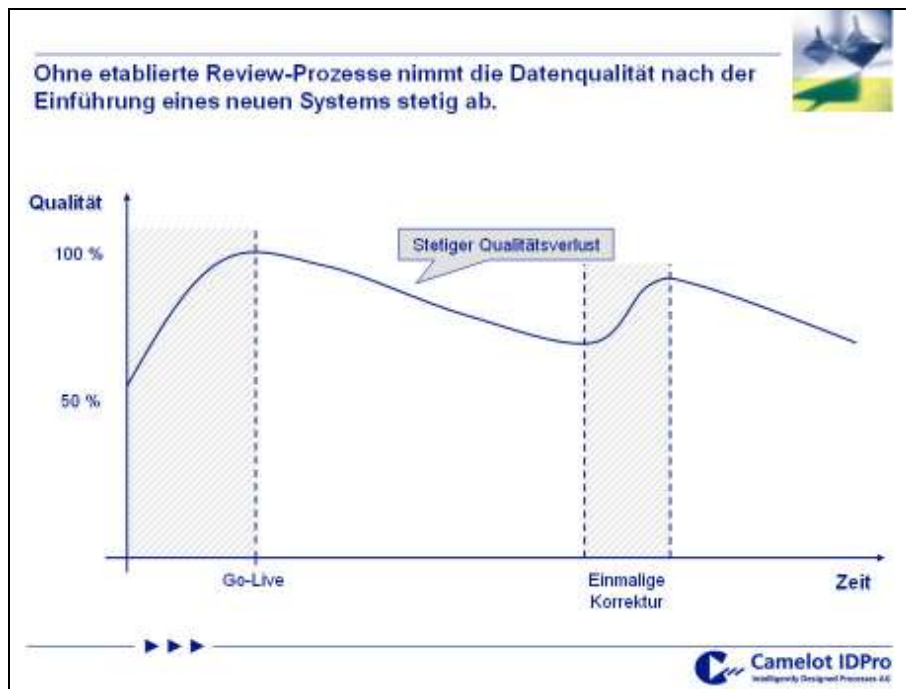


Bild 1: Datenqualität im Zeitverlauf

Ist kein ständiger Monitoring-Prozess etabliert, nimmt die Datenqualität erfahrungsgemäß im Lauf der Zeit stetig ab und stört den reibungslosen Ablauf der Geschäftsprozesse. Ausfälle, aufwändige Nacharbeiten und erhöhter Ressourceneinsatz wegen stockender Prozesse sind dann die Folge. Je weiter die Automatisierung und die Systemunterstützung beispielsweise der Planung fortschreiten, desto mehr Bedeutung kommt dem Qualitätsgrad der Stammdaten zu.

Einmalige Initiativen zur Verbesserung der Stammdaten greifen aber zu kurz und helfen nicht langfristig. Das einzig wirksame Mittel ist die generelle Stärkung des Data Managements und gegebenenfalls seine Neuausrichtung.

Nicht selten ist es auch die notwendig gewordene Konsolidierung komplexer oder weniger komplexer Systemlandschaften, die den Anstoß für Data Management Projekte gibt. Hier stehen in der Regel Bemühungen im Vordergrund, redundante Daten und Datenhaltung zu vermeiden und Dubletten zu eliminieren.

Nach Firmenzusammenschlüssen machen neu gewonnene Geschäftsfelder nicht nur die Anpassung vorhandener Businessprozesse, sondern auch die der Stammdaten und der damit verbundenen Prozesse erforderlich. Ganze Standorte müssen in die Systemlandschaft integriert werden, Finanz- und Controlling-Daten gilt es zu harmonisieren, Produktportfolios neu zu gestalten und vieles mehr. Das Master Data Management muss durch eine klar

definierte Organisation und durchdachte Prozesse befähigt werden, seinen Beitrag zur Bewältigung dieser Aufgaben zu leisten.

Besondere Herausforderungen ergeben sich, wenn aus völlig unterschiedlichen Systemwelten zu einem gemeinsamen System migriert werden soll. Doch auch wenn beispielsweise die ERP-Systeme vom gleichen Softwarelieferanten stammen, sind, angefangen bei der Vereinheitlichung der Nummernkreise und Namenskonventionen, noch viele Hürden zu nehmen, bis das angestrebte Ziel erreicht ist.

Data Management Projekte erfordern besonderes Commitment

Master Data Management Projekte bewegen sich in einem komplexen Umfeld, da sie sich stets auf das gesamte Unternehmen beziehen und nicht auf einzelne Geschäftsbereiche beschränkt bleiben. Das gilt sowohl für strategische Entscheidungen, die in diesem Zusammenhang getroffen werden, als auch für inhaltliche Diskussionen, die es zu führen gilt.

Wird ein solches Projekt lediglich als IT-getriebene Initiative betrachtet und fehlt das Commitment aller betroffener Bereiche und der Führung des Unternehmens, wird es von Beginn an mit zahlreichen Widerständen zu kämpfen haben und letztlich womöglich scheitern. Selbst wenn das Vorhaben von mehr als nur einem Bereich initiiert wurde, wird die Umsetzung ohne die Beteiligung und die Unterstützung der übrigen Geschäftsbereiche schwer. Erst wenn Data Management als gemeinsame, bereichsübergreifende Aufgabe verstanden und anerkannt wird, können die Anstrengungen zum Ziel führen.

Camelots Master Data Management Prozessmodell

Commitment allein genügt jedoch nicht, um ein Data Management Projekt erfolgreich zu gestalten. Eine klare Vorstellung davon, was erreicht werden soll und erreicht werden kann sind ebenso unablässig, wie das Verständnis für den Data Management Gesamtprozess, seine Schnittstellen und sein Zusammenspiel mit den Geschäftsprozessen.

Um dieses Verständnis zu erleichtern hat das Beratungshaus Camelot IDPro ein Prozessmodell für das Master Data Management entwickelt. Es bildete inzwischen bereits für mehrere Projekte die Grundlage zur Neuausrichtung der Stammdatenprozesse und ihrer Organisation und wurde kontinuierlich weiterentwickelt.

Das Modell basiert im Wesentlichen auf der Differenzierung von drei Ebenen des Data Managements: die Methodik, die Dateninhalte und das Datenhandling. Die dort dargestellten Haupt- und Teilprozesse können je nach Bedarf des Unternehmens unterschiedlich stark ausgeprägt werden.

Das Herangehen an die Problemstellung mit Hilfe des Modells erlaubt eine von den gegebenen Prozessen und seiner Organisation losgelöste Betrachtung. Anhand der

ganzheitlichen Vorlage kann das Data Management im Unternehmen erheblich leichter diskutiert werden. Das so gewonnene, hoffentlich gemeinsame Verständnis befähigt dazu, die Prozesse durchgängig zu definieren, die Verantwortlichkeiten konsequent überschneidungsfrei festzulegen und die Rollen vollständig auszuprägen.

Überdies sichert die Orientierung am Modell, dass von Beginn an alle Aspekte berücksichtigt werden und kein Teilbereich in der Betrachtung vernachlässigt oder gar vergessen wird.

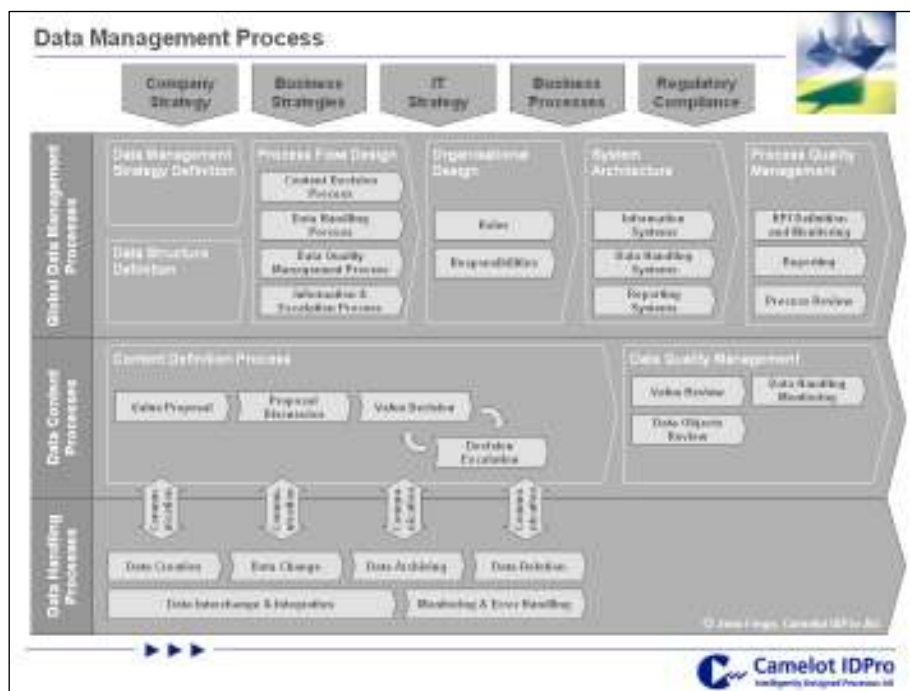


Bild 2: Master Data Management Modell

Bei der Betrachtung des Modells fallen zunächst die vielfältigen Einflussfaktoren auf, die auf das Master Data Management wirken. Da sind einerseits Unternehmens-, Bereichs- und IT-Strategien, zum anderen die Geschäftsprozesse und auch die Anforderungen und Vorschriften Dritter, wie sie besonders in der Pharmazeutischen Industrie, mehr oder weniger stark ausgeprägt auch in allen anderen Branchen zu finden sind. Die Aufzählung erhebt aber keineswegs den Anspruch auf Vollständigkeit und kann für jedes Unternehmen beliebig erweitert werden.

Grundlegende Entscheidungen

Die übergreifende, mit „Global Data Management Processes“ überschriebene Modell-Ebene widmet sich der Methodik. Die dort angesiedelten Aufgaben und Fragestellungen sind prinzipiell sehr grundsätzlicher Natur und die zu treffenden Entscheidungen haben weit

reichende Auswirkungen. So finden sich die Definition der Data Management Strategie an sich ebenso wieder wie die Definition der Systemarchitektur und der Daten-Strukturen. Weitere herausragende Aufgaben sind die Entwicklung sämtlicher erforderlicher Prozesse und der resultierenden Organisation sowie die übergeordnete Qualitätssicherung.

Üblicherweise werden die hier genannten Aufgaben zentralen Unternehmenseinheiten oder speziell zusammengesetzten Gremien zugedacht, um dem Wesen und der Bedeutung der Aufgaben gerecht zu werden. Auf die richtige Wahl der Verantwortlichen auf dieser immens wichtigen Ebene ist besonderer Wert zu legen. Sowohl von der richtigen Zusammenstellung der Beteiligten aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens, als auch von deren Standing und Reputation hängt letztlich der Erfolg des Projektes und später der des entwickelten Data Management Ansatzes ab.

Inhaltliche Fragestellungen

Auf der zweiten Ebene des Modells sind die Prozesse angesiedelt, die sich mit der inhaltlichen Festlegung der Daten befasst. Im Mittelpunkt stehen dabei nicht mehr die Fragen nach den Zuständigkeiten oder der Prozessdefinitionen. Diese Aufgaben sollen bereits auf der übergreifenden Ebene erfüllt worden sein. Vielmehr wird hier festgelegt, wie die Daten ausgeprägt sein sollen, um reibungslos laufende Geschäftsprozesse - das primäre Ziel von Stammdatenmanagement - zu ermöglichen. Dabei sollten soweit möglich Standards definiert, ansonsten aber zumindest Regeln für Einzelentscheidungen getroffen werden.

Da Entscheidungen über die Ausprägung von Stammdaten häufig Auswirkungen auch auf Prozesse anderer Geschäftsbereiche haben, kommen dem Diskussionsprozess an sich, unter Umständen aber auch dem Konfliktmanagement in Form von Eskalationsprozessen eine nicht unerhebliche Bedeutung zu. Je besser die Entscheidungswege für derartige Diskussionen definiert wurden und je klarer die Verantwortlichkeiten geklärt sind, desto verlustfreier und schneller werden Ergebnisse erzielt werden können.

Der zweite wichtige Bereich, dem sich auf dem Level „Data Content Processes“ gewidmet wird, ist das Data Quality Management. Hier hinein fallen sowohl die regelmäßige inhaltliche Prüfung der bestehenden Daten und der angelegten Objekte auf Korrektheit und Aktualität, als auch die Überwachung der Datenpflege-Prozesse. Die Auswahl der hierbei unterstützenden Werkzeuge sollte Idealerweise bereits im Rahmen der Definition der Systemarchitektur getroffen worden sein.

Die Beteiligten an den Entscheidungsprozessen müssen die jeweiligen Verantwortlichen für die Geschäftsprozesse sein. Die Rollen heißen typischerweise (*Business-Process-Owner* oder auch *Process Expert*). Nur sie sind mit der entsprechenden Kompetenz ausgestattet, die notwendigen Entscheidungen zu treffen und Einigungen zu erzielen. Und schließlich sind sie es auch, die die Verantwortung für diese Entscheidungen tragen.

Handling der Daten

Die dritte Ebene beinhaltet alle Prozesse, die sich mit der Anlage und Pflege der Daten an sich, mit deren Austausch über Schnittstellen und dem notwendigen technischen Monitoring befassen.

An dieser Stelle ist es wichtig zu betonen, dass die Verlagerung dieser Aufgaben auf eine weitere Ebene keinerlei Aussage hinsichtlich der Verteilung und Hierarchisierung von Verantwortlichkeiten darstellt. Sie ist nicht mit der Fragestellung nach zentraler oder dezentraler Pflege zu verwechseln, die sich in diesem Zusammenhang in aller Regel stellt.

Dabei ist zu klären, ob eine eigenständige Einheit etabliert wird, die sich mit dem Handling der Daten befasst, oder ob diese Aufgaben in den Fachabteilungen selbst wahrgenommen werden. Neben Gesichtspunkten wie dem Daten- und Arbeitsaufkommen spielen hier vor allem auch der zu erwartende Kommunikationsaufwand und die Schnelligkeit der Umsetzung eine gewichtige Rolle. Fällt die Entscheidung zugunsten einer zentralen, aus den Fachbereichen ausgelagerten Datenpflege ist der Kommunikation deutlich mehr Beachtung zu schenken.

Zusammenstellung des Teams

Es klang bereits an, dass die richtige Zusammenstellung des Teams und bereits hierbei die Einbeziehung aller betroffener Bereiche von erheblicher Bedeutung für den Projekterfolg ist. Wie in jedem Projekt äußert sich das Commitment der Bereiche bereits darin, welche Mitarbeiter zur Verfügung gestellt werden.

Selbstredend, dass Kenntnisse über die Geschäftsprozesse und seine Stammdaten für das Projektteam unabdingbar sind. Auch wenn die Themenstellung zunächst eher strategisch scheint, werden sich in späteren Phasen des Projektes Diskussionen zu Detailfragen ergeben, beispielsweise wenn es darum geht, Zuständigkeiten festzulegen. Dem Team kommt dann schnell die Moderationsrolle zu und entsprechende Fachkenntnisse versetzen die Mitglieder in die Lage, Diskussionen schnell zu Lösungen führen zu können.

Beratungsleistung Accelerator Tools

Expertise hinsichtlich der Gestaltung der Haupt- und Teilprozessen auf den drei genannten Ebenen ist ein wichtiger Beitrag, den ein Beratungsunternehmen in einem Master Data Management Projekt leisten kann. Daneben muss es aber auch besondere Methoden, Tools und Templates (*accelerator tools*) einbringen, die die Projektarbeit erleichtern.

Zur Unterstützung und zur Beschleunigung ihrer Projekte hat die Camelot IDPro neben etablierten Vorgehensmodellen auch technische Lösungen im Portfolio. So kann den Unternehmen beispielsweise das Master Data Quick Scan Tool angeboten werden. Dabei

handelt es sich um ein regelbasiertes Analyse-System, mit dem die Qualität der Stammdaten hinsichtlich definierter Kriterien geprüft werden kann. Fehlerhafte Daten werden zur Korrektur ausgewiesen.

Master Data Management als Beitrag zum Unternehmenserfolg

Selbstverständlich muss dem Master Data Management auch über das Projekt hinaus der Stellenwert zuteil werden, der seiner Bedeutung für das Unternehmen gerecht wird. Das kann heißen, Data Management als weiteres Unternehmensziel festzuschreiben oder auch, es bewusst als Bewertungskriterium für den Erfolg von Geschäftsbereichen und seiner Mitarbeiter zu erklären.

Data Management darf kein einmaliges Projekt sein, sondern muss zu einer permanenten Initiative im Unternehmen werden. Es muss sich im Unternehmen die Erkenntnis durchsetzen, dass sich die Stammdatenqualität direkt auf die Geschäftsprozesse und somit letztlich auch auf den Unternehmenserfolg auswirkt.

Autor: Camelot IDPro AG
Stand: 17. Dezember 2008

Camelot IDPro AG

Die Camelot IDPro AG ist die Strategie- und Organisationsberatung innerhalb der Camelot International Group. Mehr als 80 Mitarbeiter in den deutschen Niederlassungen Mannheim, München und Köln sowie 320 Mitarbeiter in den europäischen Geschäftsstellen zählt der Unternehmensverbund. Mit erfahrenen Teams hat sich die Camelot IDPro AG auf die Beratung rund um die Themen Business Transformation & Organisation, Operational Strategy und Value Chain Management (Sourcing & Procurement, Operations & Supply Chain Management, Logistics & Transport Management sowie Sales & Customer Service) spezialisiert. Dabei setzt das Unternehmen auf einen durchgängigen Beratungsansatz: von der strategischen Prozess- und Organisationsberatung über das Geschäftsprozessdesign bis hin zur Umsetzung geeigneter Lösungen.

Unternehmenskontakt Camelot IDPro AG

Imke Scheele • Camelot IDPro AG

Theodor-Heuss-Anlage 12 • 68165 Mannheim

Telefon: +49 (0) 621 - 8 62 98-0 • Fax: +49 (0) 621 - 8 62 98-250

E-Mail: imke.scheele@camelot-idpro.com • Internet: www.camelot-idpro.com