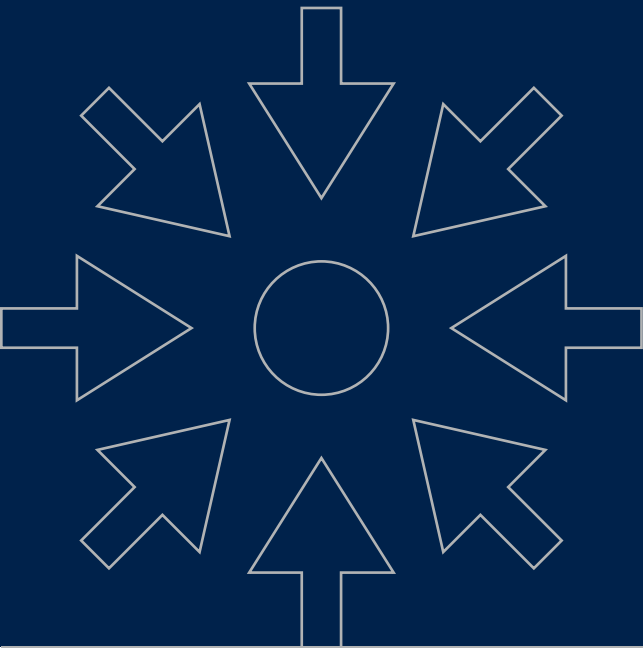




▶ Organization & Transformation



- Strategy & Business Model Innovation
- ▶ Organization & Transformation
- Performance & Growth
- Supply Chain Management
- Operational Excellence & Lean Manufacturing
- Sourcing & Procurement
- Logistics & Distribution
- Customer & Sales Management
- Strategic Information Management
- Partner for IT Applications & Solutions

# Strategisches Stammdatenmanagement

Voraussetzung für agile  
und effiziente Geschäftsprozesse

*Studienergebnisse*

Institut für Wirtschaftsinformatik

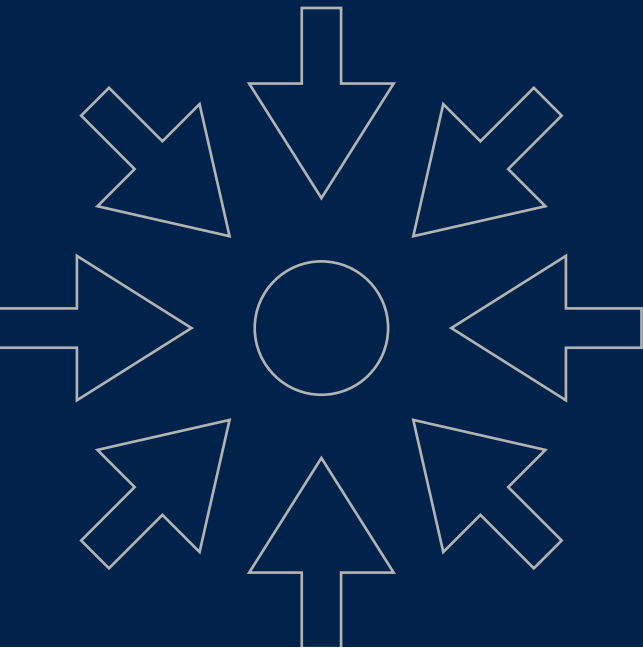


Universität St.Gallen



**CAMELOT**  
Management Consultants

## ► Organization &amp; Transformation



---

**Herausgeber**

Dr. Josef Packowski,  
Managing Partner, Camelot Management Consultants AG

---

**Projektteam**

Henrik Baumeier (Dipl.-Kfm.),  
Managing Consultant, Camelot Management Consultants AG

Bouke Feenstra (Dipl.-Kfm. techn.),  
Senior Consultant, Camelot Management Consultants AG

---

**Wissenschaftliche Begleitung**

Dr. Boris Otto,  
Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen

Martin Ofner (Dipl.-Ing.),  
Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen

---

März 2012

ISBN 978-3-00-036234-7

# Strategisches Stammdatenmanagement

## Vorwort

Die zunehmende Volatilität der Finanzmärkte, die Globalisierung der Konsumentenmärkte und die steigende Komplexität von Produkten und Lieferketten erfordern heutzutage umfassende Transparenz und Agilität der unternehmensweiten Geschäftsprozesse. Voraussetzung hierfür sind schnell verfügbare und vertrauenswürdige Informationen als Grundlage für wichtige unternehmerische Entscheidungen in einem dynamischen Unternehmensumfeld. Stammdaten sind die Grundlage dieser Informationen und somit das Rückenmark der Geschäftsprozesse. Dem Management der Stammdaten mit dem Ziel stetig hoher Stammdatenqualität kommt in diesem Kontext eine zentrale Bedeutung zu.

Eine Optimierung des Stammdatenmanagements, die sich lediglich auf die Informationstechnik beschränkt, reicht für den Aufbau eines leistungsstarken Stammdatenmanagements nicht aus. Gestaltungsfaktoren wie die Definition der Stammdatenmanagement-Strategie, der Aufbau einer soliden Organisation und Governance sowie die kontinuierliche Messung und Überwachung der Stammdatenqualität müssen ebenfalls berücksichtigt werden.

In der Studie „Strategisches Stammdatenmanagement“ hat Camelot Management Consultants AG untersucht, wie Stammdatenmanagement heute von den befragten Unternehmen umgesetzt wird, wie der Entwicklungsstand des Stammdatenmanagements und seiner einzelnen Gestaltungsbereiche ist und welche Faktoren sich positiv oder negativ Wirkung darauf auswirken.

*Diese Studie wurde in Kooperation mit dem Competence Center Corporate Data Quality am Lehrstuhl von Prof. Dr. Hubert Österle am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen erstellt. Wir danken Dr. Boris Otto und Martin Ofner für die inhaltliche und methodische Unterstützung.*

Des Weiteren möchten wir uns bei allen befragten Unternehmen für deren Engagement herzlich bedanken. Wir möchten Ihnen, liebe Leser, mit der Studie einen wissenschaftlichen Einblick in die betriebliche Praxis geben. Dazu haben wir wertvolle Hintergrundinformationen zusammengestellt und daraus konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet. So soll die Studie Ihrem Unternehmen dabei helfen, Ihr Stammdatenmanagement so auszugestalten, dass es Ihr Geschäftsmodell optimal unterstützt.



**Dr. Josef Packowski**

Managing Partner

Camelot Management Consultants AG



**Henrik Baumeier**

Managing Consultant

Camelot Management Consultants AG

Mannheim im März 2012

## Management Summary

Den Top-Managern vieler Unternehmen ist mittlerweile klar, dass das Thema Stammdatenmanagement kein rein informationstechnisches Thema mit dem Ziel der Effizienzsteigerung ist, sondern ganzheitlich betrachtet werden muss und neben der IT auch die Einbeziehung des Business erfordert. Ein fehlendes ganzheitliches Stammdatenmanagement stellt eine unternehmensweite Kommunikations- und Umsetzungsbarriere dar. Diese verhindert schnelle Entscheidungen zur Anpassung der Geschäftsvorgaben, die durch eine volatile und risikobehaftete Konjunkturentwicklung notwendig werden. Damit rückt das Stammdatenmanagement zu einem unternehmensweiten Top-Thema auf, das es mittlerweile auf die Agenda vieler Vorstände geschafft hat.

In der Unternehmensrealität existieren jedoch signifikante Unterschiede im Reifegrad des Stammdatenmanagements. Die Unternehmen lassen sich in „Anfänger“, „Fortgeschrittene“ und „Profis“ im Stammdatenmanagement einteilen. Der ausschlaggebende Faktor für den Reifegrad ist ihre Erfahrung auf diesem Gebiet. Unternehmen mit umfassender Erfahrung im Stammdatenmanagement sind deutlich erfolgreicher. Stammdatenmanagement muss daher als dauerhaftes Programm etabliert werden – mit einer festen Organisation und einem Stammdatenverantwortlichen, der das Thema im Unternehmen vorantreibt.

Die „Profis“ lassen sich keiner bestimmten Branche zuordnen. Die verschiedenen Branchen setzen vielmehr ganz unterschiedliche Schwerpunkte in völlig unterschiedlichen Handlungsfeldern des Stammdatenmanagements. Erfolgreiche Unternehmen haben ihr Stammdatenmanagement ihrem Geschäftsmodell entsprechend ausgerichtet und bereits eine Strategie, Organisation und Governance sowie ein Datenqualitäts-Monitoring im Stammdatenmanagement eingeführt.

Eine Stammdatenmanagement-Strategie ist die Basis für die erfolgreiche Weiterentwicklung des Stammdatenmanagements im Unternehmen. Unternehmen mit einer definierten Stammdatenmanagement-Strategie sind in ihrem Entwicklungsstand fortgeschrittener als Unternehmen ohne eine solche Strategie. Die Stammdatenmanagement-Strategie muss dabei die Geschäftsstrategie unterstützen und die IT-Strategie berücksichtigen.

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

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

Neben diesen betriebswirtschaftlich-organisatorischen Faktoren spielen auch die informationstechnischen Gestaltungsbereiche eine wichtige Rolle. Allen voran sollte das Datenmodell direkt aus den Geschäftsanforderungen abgeleitet werden. Unternehmen müssen hier die Balance zwischen der optimalen Abdeckung der Geschäftsanforderungen und zusätzlichen Entwicklungen außerhalb des Standards der Software finden. Die Auswahl der Stammdatenmanagement-Applikation kann dabei helfen, die Herausforderungen der Stammdatenharmonisierung zu lösen, mit denen sich viele Unternehmen konfrontiert sehen.

Das ERP-System ist heute noch die am weitesten verbreitete Systemlösung für Stammdatenmanagement, auch wenn speziell für die Stammdatenverwaltung entwickelte Anwendungen immer mehr an Bedeutung gewinnen.

Entscheidend für Investitionen in das Stammdatenmanagement ist der daraus resultierende Nutzen. Eine ganzheitliche Betrachtung des Stammdatenmanagements zielt darauf ab, eine verbesserte Qualität der Geschäftsprozesse durch vertrauenswürdige Stammdaten von hoher Qualität zu erreichen. Des Weiteren werden Kosteneinsparungen erzielt, die einerseits aus der Optimierung der Systeme, Prozesse und Organisation des Stammdatenmanagements resultieren, andererseits aus einer Effizienzsteigerung der Geschäftsprozesse. Erhöhte Flexibilität und Reaktionsfähigkeit durch schnell verfügbare und korrekte Daten zählen ebenfalls zu Nutzenpotenzialen des Stammdatenmanagements.

Die Universität St. Gallen und Camelot Management Consultants haben in den letzten Jahren umfassende Erfahrungen innerhalb zahlreicher Stammdatenprojekte gesammelt. Aus dieser Erfahrung und den Ergebnissen der Studie resultieren Handlungsempfehlungen für ein effizientes Management der Stammdaten. Als Ausgangspunkt steht die Definition einer klaren Stammdatenvision/-strategie und die daraus resultierende Maßnahmenplanung. Das Thema Governance & Organisation sollte ebenfalls frühzeitig betrachtet werden. Nach – beziehungsweise mit – der Einführung einer zentralen IT Lösung für das Stammdatenmanagement sollten Themen wie Harmonisierung der Stammdatenprozesse und Attribute angegangen werden. Darauf basierend sind weitere Themen wie die Einführung von Prozessen zur kontinuierlichen Verbesserung der Stammdatenqualität zu betrachten.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Management Summary</b>	<b>4</b>
<b>1 Strategisches Stammdatenmanagement</b>	<b>7</b>
1.1 Bedeutung des strategischen Stammdatenmanagements	7
1.2 Fragestellung der Studie und Studiendesign	9
<b>2 Entwicklungsstand des Stammdatenmanagements in den befragten Unternehmen</b>	<b>12</b>
2.1 Stammdatenmanagement als Programm	16
2.2 Stammdatenmanagement-Strategie als Basis für die Weiterentwicklung des Stammdatenmanagements	18
2.3 Governance als strategische Aufgabe	21
2.4 Harmonisierung der Stammdaten durch Stammdatenmanagement-Applikationen	28
2.5 Neuorientierung des Stammdatenqualitäts-Managements	34
<b>3 Nutzen und Zukunftsvorstellung des Stammdatenmanagements</b>	<b>37</b>
3.1 Verbesserung der Prozessstabilität und -qualität durch Stammdatenmanagement	37
3.2 Hohe Stammdatenqualität über deren gesamten Lebenszyklus als zentrale Vision	43
<b>4 Leitfaden zur Entwicklung des strategischen Stammdatenmanagements</b>	<b>46</b>
4.1 Handlungsfelder für den Aufbau eines strategischen Stammdatenmanagements	46
4.2 Vorgehen zur Umsetzung eines strategischen Stammdatenmanagements	48
<b>5 Fazit &amp; Ausblick</b>	<b>51</b>
<b>Appendix</b>	<b>53</b>
<b>Glossar</b>	<b>55</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>58</b>

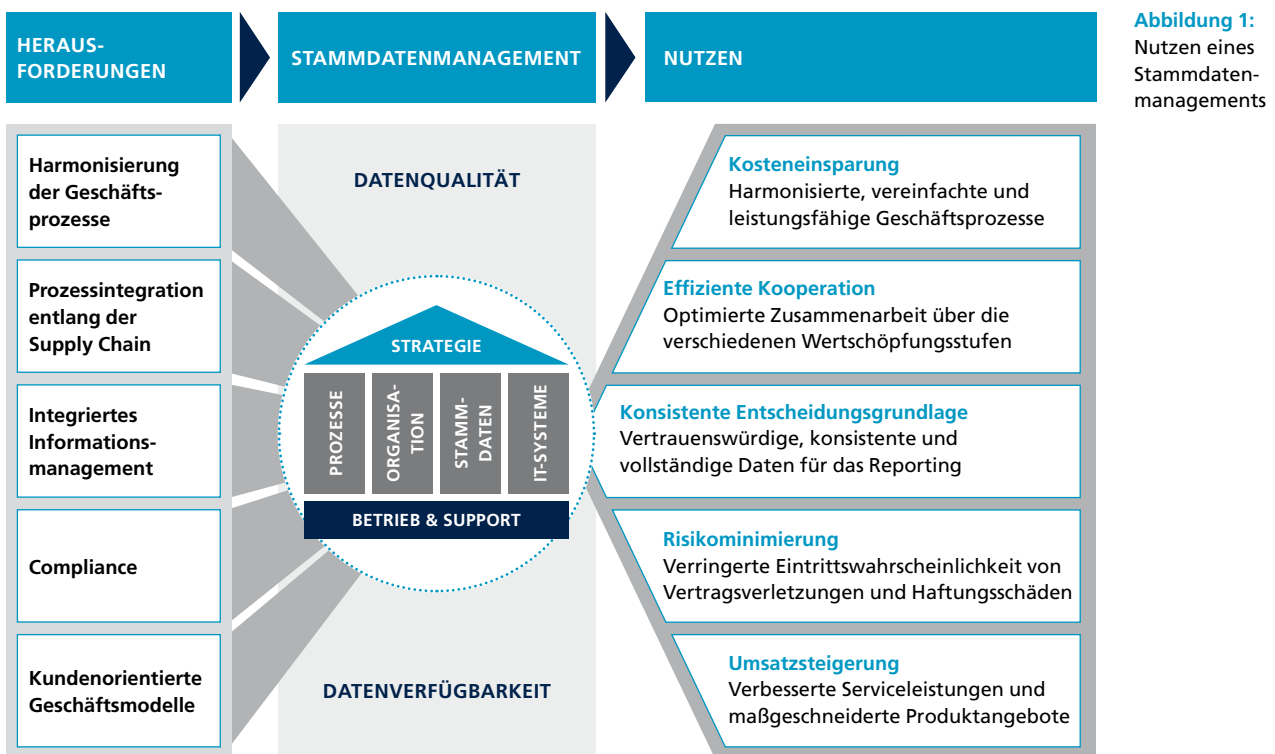
# 1 Strategisches Stammdatenmanagement

## 1.1 Bedeutung des strategischen Stammdatenmanagements

„Stammdaten sind die Grundlage für sämtliche Geschäftsprozesse. Die Prozesse stehen und fallen mit der Stammdatenqualität.“  
*(Aussage eines Studienteilnehmers)*

Qualitativ minderwertige Stammdaten führen zu ineffizienten Geschäftsprozessen. Die Ineffizienz spiegelt sich in redundanten Tätigkeiten (etwa der erneuten Eingabe der gleichen Daten) und Nacharbeit aufgrund von Fehlern (Korrektur) wider. Sie führt zu längeren Prozessdurchlaufzeiten und damit zu höheren Kosten. Zudem steigt das Risiko, aufgrund inkonsistenter Daten falsche unternehmerische Entscheidungen zu treffen, beispielsweise im Bereich Planung und Disposition.

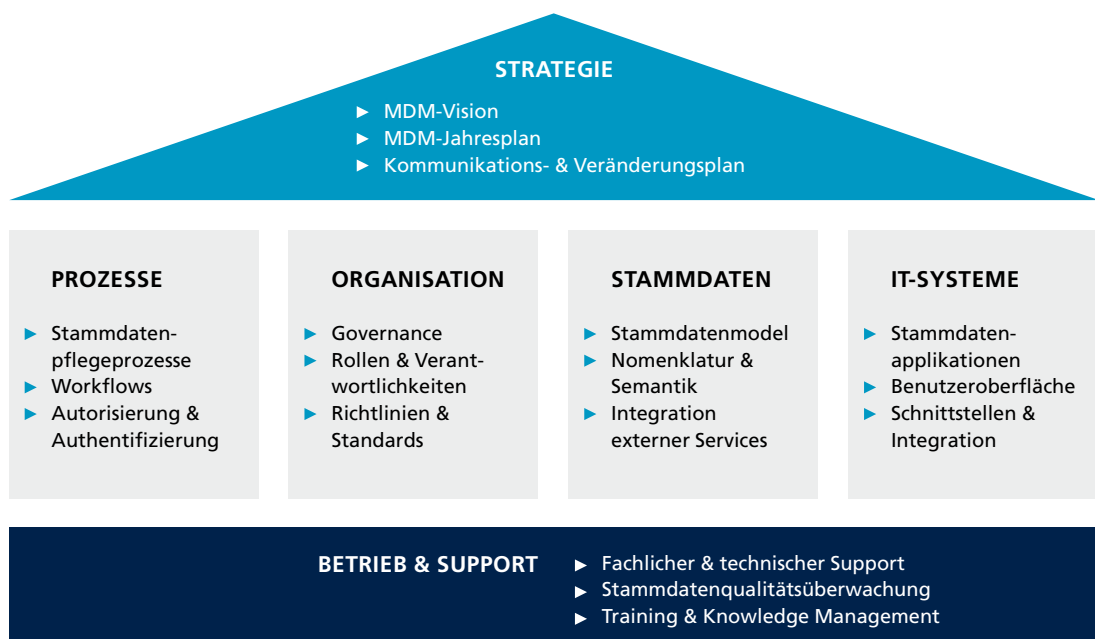
Effektives und effizientes Stammdatenmanagement, oft auch als Master Data Management (MDM) bezeichnet, ist ein wesentlicher betriebswirtschaftlicher Erfolgsfaktor. Abbildung 1 vermittelt einen Überblick darüber, welchen weiteren Nutzen Stammdatenmanagement liefert:



**Abbildung 1:**  
Nutzen eines Stammdatenmanagements

Stammdaten bilden in der Planung, Steuerung und Ausführung der Geschäftsprozesse die Kernelemente (kleinste Einheit). Stammdaten können daher als „Rückenmark“ der Geschäftsprozesse bezeichnet werden. Um erfolgreiches Stammdatenmanagement zu gewährleisten, ist es nötig, das qualitätsorientierte Management der Stammdaten ganzheitlich zu betrachten. Voraussetzung dafür ist, das Stammdatenmanagement in all seinen Facetten zu analysieren und dabei nicht nur die informationstechnischen Aspekte wie Datenmodelle und IT-Applikationen zu berücksichtigen, sondern auch die betriebswirtschaftlich-organisatorischen Gesichtspunkte.

**Abbildung 2:**  
Camelot Rahmenwerk Stammdatenmanagement



Der ganzheitliche Ansatz des Stammdatenmanagements umfasst die in Abbildung 2 dargestellten Gestaltungsbereiche. Der Bereich Strategie beinhaltet alle strategischen Instrumente und Maßnahmen, die nötig sind, um das Stammdatenmanagement erfolgreich umzusetzen. Der Gestaltungsbereich Prozesse befasst sich mit der Gestaltung der operativen Pflegeprozesse und ihrer Ausprägungen. Im Bereich Organisation & Governance werden sowohl der strukturelle Aufbau der Stammdatenorganisation inklusive Primär- und Sekundärorganisation als auch die Rollen, Verantwortlichkeiten, Standards und Richtlinien des Stammdatenmanagements festgelegt. Der Gestaltungsbereich Stammdaten beschäftigt sich mit der Definition des Stammdatenobjekts und seiner Semantik und Nomenklatur. Mit der technologischen Umsetzung und dem Aufbau der Lösungsarchitektur befasst sich der Bereich IT-Systeme. Alle Gestaltungsparameter, die den operativen Betrieb betreffen, also auch Supportfunktionen, Datenqualitätsmanagement und weitere Services, fallen in den Bereich Betrieb & Support. Der strategische Ansatz macht das Stammdatenmanagement zu einem Businesssthema, das vom Management aktiv vorangetrieben und mit Ressourcen und Budget unterstützt wird. Nur dadurch lässt sich die ganzheitliche Umsetzung des Stammdatenmanagements gewährleisten und somit der gesamte Nutzen und die Vorteile des Stammdatenmanagements ausschöpfen. Strategisches Stammdatenmanagement ist die Voraussetzung das Management von Stammdaten als Teil des Informationsmanagements zu einer Kernkompetenz des Unternehmens zu entwickeln.



## 1.2 Fragestellung der Studie und Studiendesign

Die hohe Relevanz erstklassiger Stammdaten als Voraussetzung für leistungsfähige Geschäftsprozesse ist einer der Gründe für diese Studie. Zugleich ist Stammdatenmanagement eines der Topthemen, mit welchen sich sowohl CIOs und Systemarchitekten als auch das Management auseinandersetzen müssen. Im Rahmen von „Big Data“ müssen Unternehmen für ihr Datenmanagement von morgen die Aufnahme und Verteilung der stets wachsenden Informationsmenge optimieren und Datenanalysen so weit wie möglich automatisieren.<sup>1</sup> Andernfalls laufen sie Gefahr, wesentliche geschäftskritische Informationen wie bspw. Informationen über Kundenverhalten, Materialbewegungsströme etc. zu übersehen und damit Markt- und Wettbewerbsveränderungen zu verpassen. Stammdaten als Basiselement der Information und ihrer Auswertung spielen eine zentrale Rolle im Aufbau eines effektiven Informationsmanagements.

Die Analyse und Auswertung der großen Informationsmengen darf zu keiner überhöhten Ressourcenbindung führen. Die Effizienz des Informationsmanagements muss ebenfalls gewährleistet sein. Forrester Research empfiehlt daher aus technologischer Sicht Enterprise-Information-Architekten und CIOs ihren Fokus auch auf Stammdatenmanagement-Technologien zu richten, um technologisch stets auf dem neuesten Stand zu sein. Stammdatenmanagement ist daher sowohl aus strategischer und taktischer, als auch aus technologischer Sicht ein wesentlicher Bestandteil der Optimierung des Informationsmanagements.<sup>2</sup>

Neben der Aktualität des Themas Stammdatenmanagement ist die Qualität der Stammdaten ein entscheidender Faktor für den Erfolg eines IT-Projekts. Daher findet in den meisten IT-Projekten im Zuge der Migration eine Bereinigung der Stammdaten statt. Nach einigen Jahren des operativen Betriebs sinkt die Stammdatenqualität allerdings meist wieder. Oftmals fehlt die Bereitschaft, das Stammdatenmanagement zu optimieren und eine nachhaltige Lösung zu implementieren. Dies ist einerseits darauf zurückzuführen, dass die Bedeutung der Stammdaten für die Geschäftsprozesse häufig nicht bekannt ist oder zumindest unterschätzt wird. Andererseits wird das Thema Stammdatenmanagement dem Management weder verständlich erklärt noch entscheidungsgerecht aufbereitet. Insofern hat das Thema beim Management häufig nicht die Priorität, die ihm zusteht.

Gleichzeitig zeigt langjährige Projekterfahrung, wie vielfältig die Gestaltungsformen des Stammdatenmanagements sind. Die Kunden setzen thematisch häufig völlig unterschiedliche Schwerpunkte im Aufbau und der Durchführung ihres Stammdatenmanagements, gehen das Thema aber selten strategisch beziehungsweise ganzheitlich an.

Deshalb hat Camelot Management Consultants in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen eine Studie zum Strategischen Stammdatenmanagement durchgeführt, um dieses Thema empirisch zu untersuchen. Ziel der Studie ist es, folgenden Fragen zu beantworten:

- Wie ist der Entwicklungsstand des Stammdatenmanagements in den Unternehmen?
- Welche Faktoren beeinflussen den Entwicklungsstand?
- Welche Unterschiede gibt es zwischen den Branchen?
- Wie sind die Unternehmen in den einzelnen Gestaltungsbereichen des Stammdatenmanagements aufgestellt?

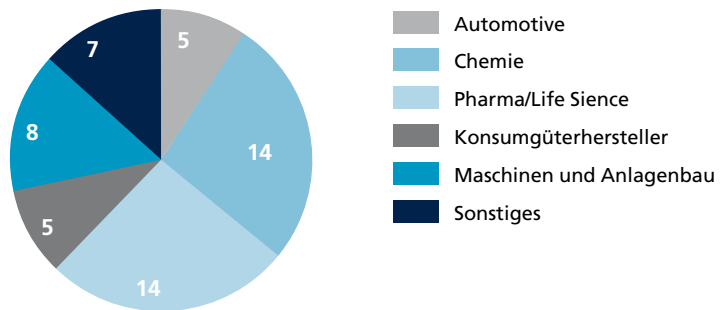
<sup>1</sup> Vgl. hierzu Accenture: „Technology Vision 2011“

<sup>2</sup> Vgl. Forrester Research: „The Top 15 Technology Trends EA Should Watch: 2011 To 2013“

- Welche Unternehmen beziehungsweise welche Branche liefern Best-Practice-Beispiele?
- Worin besteht der Nutzen eines strategischen Stammdatenmanagements?
- Welche Visionen haben Unternehmen in Bezug auf Stammdatenmanagement?

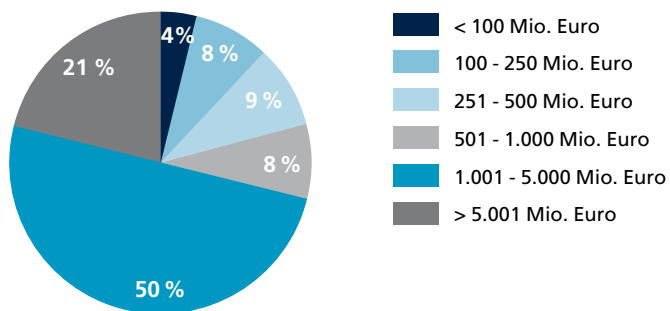
Insgesamt haben an der Befragung, die der Studie zu Grunde liegt, 53 Unternehmen teilgenommen. Sie stammen überwiegend aus den Branchen Automotive, Chemie, Pharma/Life Sciences, Konsumgüter sowie Maschinen- und Anlagenbau. Die genaue Verteilung der Unternehmen auf die Branchen zeigt Abbildung 3:

**Abbildung 3:**  
Branchenstruktur der Studie



An der Befragung haben sowohl Großkonzerne als auch mittelständische Unternehmen teilgenommen. Abbildung 4 spiegelt die Umsatzgröße der teilnehmenden Unternehmen wider:

**Abbildung 4:**  
Umsatzgröße der teilnehmenden Unternehmen



Die Befragung basiert sowohl auf persönlichen beziehungsweise telefonischen Interviews mit einer Dauer von jeweils zirka eineinhalb Stunden als auch auf einer Onlineumfrage mit einem interaktiven Fragebogen. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, detaillierte Hintergrundinformationen zu erhalten, qualitativ hochwertige Ergebnisse zu generieren und anschließend die erworbenen Informationen quantitativ zu untermauern.

Insgesamt wurden 20 Interviews durchgeführt und 33 Online-Fragebögen ausgefüllt. Der Fragebogen umfasst 30 Fragen und ist in fünf Blöcke aufgeteilt:

- Allgemeine Informationen zum Befragten und zum Unternehmen
- Charakterisierung des Unternehmens
- Reifegradeinschätzung der Gestaltungsbereiche
- Nutzenpotenziale des Stammdatenmanagements
- Visionen der Unternehmen in Bezug auf das Stammdatenmanagement

Die Studie wurde geleitet von Dr. Boris Otto, Universität St. Gallen, und von Henrik Baumeier, Camelot Management Consultants AG.

Die Studie folgt dem üblichen Vorgehen hinsichtlich Datenaufnahme, -aufbereitung, -auswertung und Ergebnisdarstellung wie in Abbildung 5 aufgeführt:



**Abbildung 5:** Phasenmodell zur Entwicklung der Studienergebnisse

Der Reifegrad des Datenqualitätsmanagements in den einzelnen Unternehmen wird mit dem „EFQM Exzellenz Modell für das Datenqualitätsmanagement“<sup>3</sup> (vgl. Appendix) ermittelt, das das Kompetenzzentrum Corporate Data Quality des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen (IWI-HSG) entwickelt hat. Es analysiert die Selbsteinschätzung von Unternehmen und hilft ihnen dabei, ein konzernweites Datenqualitätsmanagement aufzubauen.

Im Mittelpunkt der Befragung steht die Ermittlung des Ist-Werts des Reifegrades. Der Reifegrad bestimmt sich aus der Selbsteinschätzung der Teilnehmer bezüglich der Gestaltungsparameter. Neben dem Ist-Wert wird auch der jeweilige Handlungsbedarf für die verschiedenen Fragestellungen der Gestaltungsbereiche berechnet. Er leitet sich aus dem Ist-Wert und der Priorität ab, das heißt beispielsweise, dass ein niedriger Ist-Wert und eine hohe Priorität auf einen hohen Handlungsbedarf hinweisen. Weitere Details zur Erhebung und Berechnung sind im Anhang auf Seite 54 aufgeführt.

<sup>3</sup> <http://benchmarking.iwi.unisg.ch>

## 2 Entwicklungsstand des Stammdatenmanagements in den befragten Unternehmen

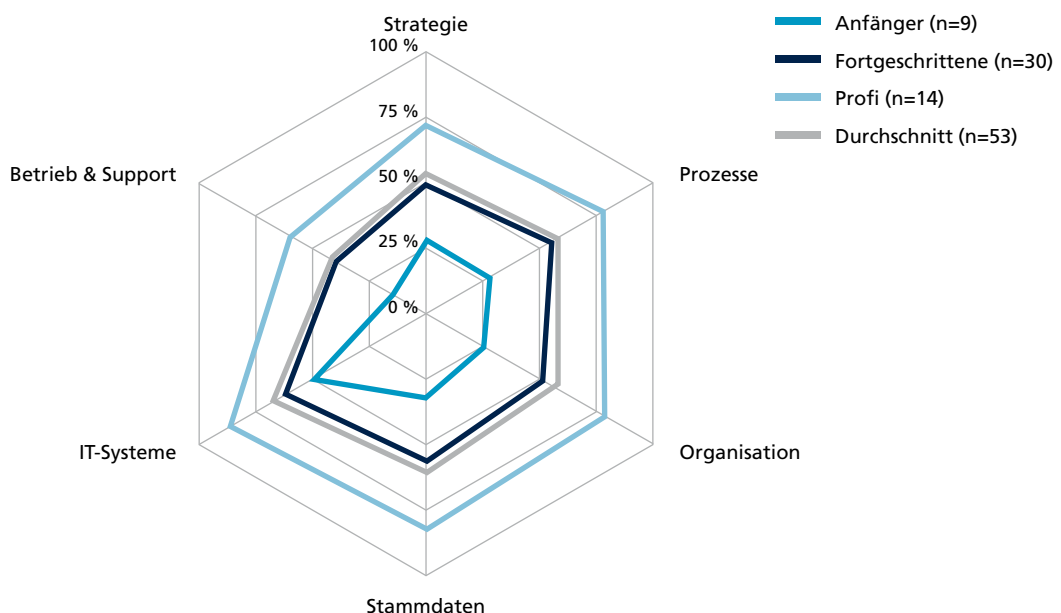
Kern der Studie ist es, den Entwicklungsstand des Stammdatenmanagements der Studienteilnehmer zu ermitteln und zu analysieren. Dieser leitet sich dabei jeweils aus dem ermittelten Reifegrad ab. Der gesamte Reifegrad bemisst sich aus den jeweiligen Reifegraden der oben bereits angeführten Gestaltungsbereiche Strategie, Prozesse, Organisation, Stammdaten, IT-Systeme sowie Betrieb & Support. Die einzelnen Gestaltungsbereiche sind im Sinne der Ganzheitlichkeit unerlässlich dafür, ein leistungsfähiges Stammdatenmanagement aufzubauen, das die Geschäftsprozesse durch hohe Qualität und schnelle Verfügbarkeit der Stammdaten verbessert und beschleunigt.

Neben der Analyse der unterschiedlichen Ausprägungen des Reifegrads ist von großem Interesse, welche äußeren Faktoren diesen beeinflussen. Interessant in diesem Zusammenhang ist beispielsweise die Frage, ob die Größe oder der organisatorische Aufbau eines Unternehmens Einfluss auf den Entwicklungsstand des Stammdatenmanagements haben, oder ob sich verschiedene Branchen in ihrem Reifegrad unterscheiden, so dass sich unter Umständen sogar eine Branche als führend herausstellt.

Die Ergebnisse belegen signifikante Unterschiede im Reifegrad der Stammdatenmanagement-Lösungen bei den befragten Unternehmen. Die Bandbreite der Ergebnisse reicht von Unternehmen, die durchschnittlich einen Gesamtreifegrad von über 66 % aufweisen und daher als „Profis im Stammdatenmanagement“ bezeichnet werden können, bis zu Unternehmen, die in ihrer Entwicklung erst am Anfang stehen. Diese Unternehmen werden als „Anfänger“ mit einem durchschnittlichen Reifegrad von unter 33 % klassifiziert. Unternehmen, die sich zwischen diesen beiden Gruppen bewegen, werden als „Fortgeschrittene“ bezeichnet.<sup>4</sup> Abbildung 6 verdeutlicht die Unterschiede:

Es existieren signifikante Unterschiede im Reifegrad der Unternehmen.

**Abbildung 6:**  
Durchschnittlicher Reifegrad der Unternehmen



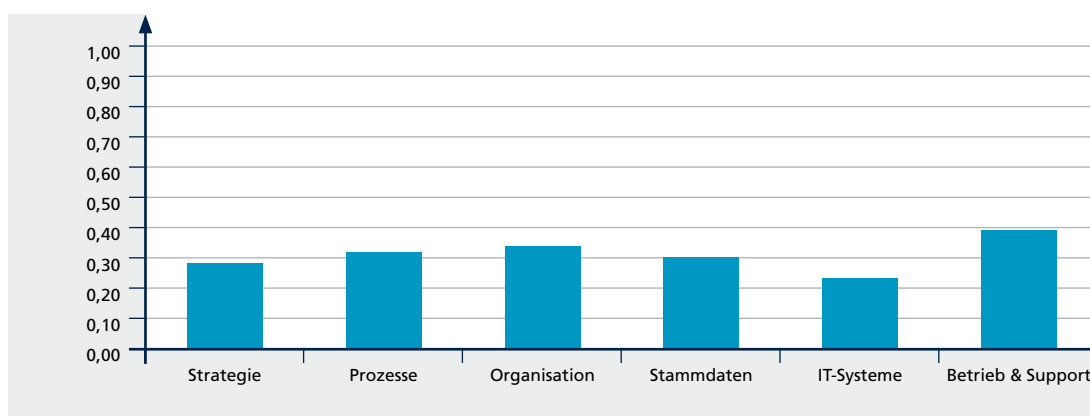
<sup>4</sup> Die Einteilung in diese 3 Gruppen geht auf die Definition der 3 Stufen des EFQM Excellence Model zurück. Vgl. hierzu [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

Bei der Betrachtung der Gestaltungsbereiche ist erkennbar, dass der Reifegrad des Bereichs „IT-Systeme und Applikationen“ im Vergleich mit den anderen Gestaltungsbereichen am höchsten ist. Auch Unternehmen, die in ihrem Entwicklungsstand deutlich zurückliegen („Anfänger“), liegen im Bereich „IT-Systeme“ deutlich über dem Reifegrad der anderen Bereiche. Der Bereich „Stammdaten“ liegt ebenfalls leicht über den betriebswirtschaftlich-organisatorischen Gestaltungsbereichen, wenn auch nicht so deutlich wie der Bereich IT-Systeme.

Damit bestätigt sich die Vermutung, dass der Schwerpunkt bei den Verbesserungen im Stammdatenmanagement vor allem auf dem Bereich IT lag, sei es durch die Einführung von Systemen zur Verwaltung von Stammdaten oder durch die Veränderung (Harmonisierung) der bestehenden Systemlandschaft. Jedoch hat sich bei den meisten Unternehmen das Paradigma der ganzheitlichen Betrachtung des Stammdatenmanagements, also sowohl der betriebswirtschaftlichen als auch der informationstechnischen Aspekte, gegenüber der Betrachtung aus rein informationstechnischen Gesichtspunkten noch nicht durchgesetzt.

Der Bereich „Betrieb & Support“ fällt in seinem Entwicklungsstand gegenüber den anderen Gestaltungsbereichen sogar deutlich ab. Selbst die „Profis“ liegen in diesem Bereich hinter allen anderen Bereichen. Ursache ist das Thema Datenqualität – insbesondere deren Erhebung und Messung stellt die Unternehmen vor große Herausforderungen.

Abbildung 7 zeigt, dass der Handlungsbedarf für die Unternehmen im Bereich Datenqualität am größten ist:



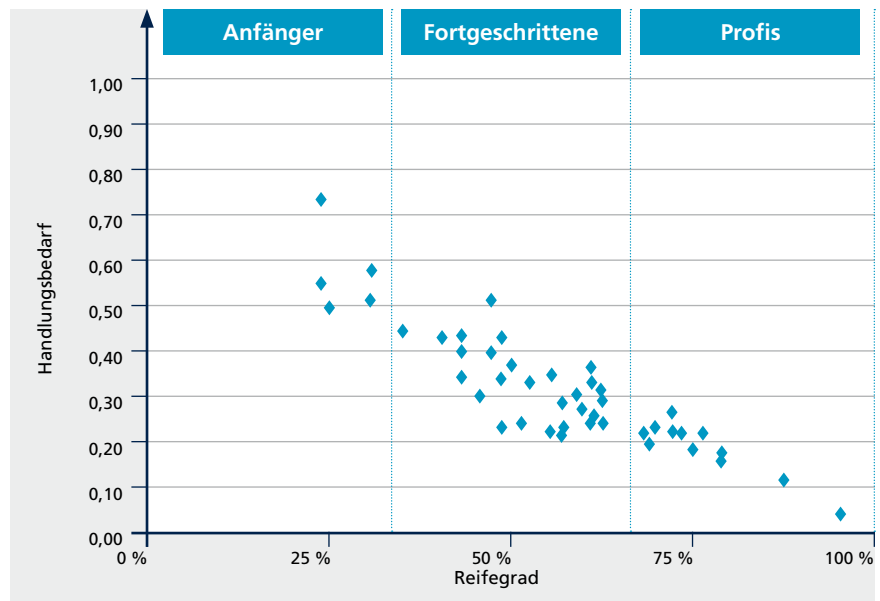
**Abbildung 7:**  
Durchschnittlicher Handlungsbedarf pro Gestaltungsbereich

Ausgehend von einem durchschnittlichen Reifegrad von 39 % im Gestaltungsbereich „Betrieb & Support“ (vgl. Abb. 6) fällt der Handlungsbedarf mit einem Wert von 0,4 eher gering aus. Die Ursache dafür liegt in der Einschätzung der Unternehmen hinsichtlich der Bedeutung des Datenqualitätsmanagements: Diesem Gestaltungsfaktor wird im Durchschnitt nur eine mittlere Priorität beigemessen. Dabei stellt sich die Frage, weshalb Datenqualitätsmanagement für viele Unternehmen momentan nur eine untergeordnete Rolle spielt. Der weitere Ergebnisbericht gibt mögliche Antworten auf diese Frage.

Bei der grafischen Aufbereitung des Handlungsbedarfs und des Reifegrads auf Unternehmensebene wird der unternehmensindividuelle Handlungsbedarf deutlich (vgl. Abbildung 8).

**Abbildung 8:**  
Reifegrad-Handlungsbedarf-Matrix pro Unternehmen

#### EINZELBETRACHTUNG DER UNTERNEHMEN



#### Einzelbetrachtung der Unternehmen

„Anfänger“ sollten den gegenwärtigen Stand ihrer Lösung im Stammdatenbereich auf den Prüfstand stellen und Maßnahmen zur Verbesserung ergreifen, um ihren eigenen Ansprüchen gerecht zu werden.

„Fortgeschrittene“ sollten die einzelnen Gestaltungsbereiche und -parameter analysieren und Schwachstellen gezielt optimieren, um in naher Zukunft den Status eines „Stammdatenmanagement-Profis“ zu erreichen.

„Profis“ haben nur einen geringen Handlungsbedarf, da sie schon über eine ausgereifte Stammdatenmanagementlösung verfügen. Allerdings sollten sie ihr Stammdatenmanagement kontinuierlich weiterentwickeln, um einerseits weiterhin einen reibungslosen Betrieb zu gewährleisten und andererseits technologische oder betriebswirtschaftlich-organisatorische Neuerungen nicht zu verpassen und auf externe oder interne Veränderungen entsprechend schnell reagieren zu können.

#### Reifegrad im Branchenvergleich

Beim Vergleich zwischen den Branchen fallen zwar teilweise signifikante Unterschiede im Reifegrad des Stammdatenmanagements auf, aber es lässt sich keine Branche generell als führend identifizieren. Best Practices lassen sich somit nicht auf Branchenebene ableiten, sondern aus einer Kombination der Fähigkeiten einzelner Branchen in den unterschiedlichen Gestaltungsbereichen wie die folgenden Ausführungen belegen.

Verschiedene Branchen setzen Schwerpunkte in unterschiedlichen Handlungsfeldern.

Gestaltungsbereich \ Branche	Strategie	Prozesse	Organisation	Stammdaten	IT-Systeme	Betrieb & Support	Gesamt
Automotive	38 %	48 %	53 %	73 %	72 %	22 %	51 %
Chemie	67 %	63 %	62 %	65 %	67 %	55 %	63 %
Konsumgüterhersteller	48 %	62 %	62 %	75 %	83 %	40 %	62 %
Maschinen & Anlagenbau	51 %	56 %	55 %	67 %	67 %	32 %	55 %
Pharma/Life Science	44 %	59 %	53 %	51 %	63 %	40 %	52 %
Sonstige	58 %	61 %	49 %	49 %	60 %	43 %	53 %
<b>Gesamt</b>	<b>51 %</b>	<b>58 %</b>	<b>56 %</b>	<b>63 %</b>	<b>69 %</b>	<b>39 %</b>	<b>56 %</b>

So haben etwa Unternehmen aus der Chemiebranche durchschnittlich den höchsten Reifegrad (vgl. Abbildung 9). Vor allem in den betriebswirtschaftlich-organisatorischen Gestaltungsbereichen ist die Chemiebranche sehr weit vorgeschritten. Das liegt zumindest teilweise daran, dass diese Unternehmen sehr stark reglementiert sind. Allerdings wurde in den Interviews deutlich, dass viele Unternehmen aus dem Chemieumfeld über eine Stammdatenmanagement-Strategie verfügen, entsprechende Kennzahlen zur Datenqualitätsüberwachung nutzen und daraus nachhaltige Verbesserungsmaßnahmen ableiten.

**Abbildung 9:**  
Reifegrad  
pro Branche

Unternehmen aus der Automobilindustrie konzentrieren ihre Bemühungen dagegen sehr stark auf die informationstechnischen Bereiche wie Applikationen und Stammdatenmodelle, während die betriebswirtschaftlich-organisatorischen Gestaltungsparameter wie beispielsweise die stammdatenspezifische Governance zur Verbesserung der Datenqualität nur eine untergeordnete Rolle spielen.

Die Pharmaindustrie und sonstige Unternehmen fallen in ihrem Reifegrad im Vergleich zu anderen Branchen vor allem im Bereich Stammdaten ab. Die Inkonsistenz der Stammdaten ist dabei eine häufig genannte Schwachstelle.

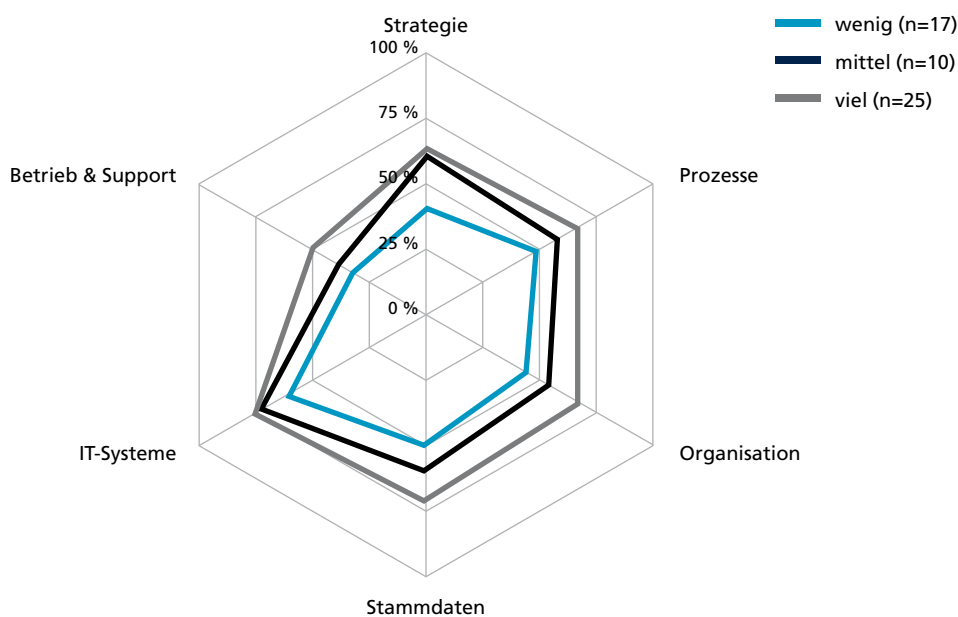
Generell können Best Practices nur auf Unternehmensebene ermittelt werden, da auch innerhalb der Branche teilweise gravierende Unterschiede im Aufbau und im Reifegrad der Stammdatenmanagement-Lösungen der Unternehmen bestehen.

## 2.1 Stammdatenmanagement als Programm

**Umfassende Erfahrung im Bereich Stammdatenmanagement trägt wesentlich zum Erfolg bei.**

Als signifikanter Einflussfaktor auf den Reifegrad ist statistisch der Aspekt „Erfahrungen im Bereich Stammdatenmanagement“ nachweisbar. Konkret: Je länger sich Unternehmen mit dem Thema auseinandersetzen, desto größer ist ihre Erfahrung und somit auch der Reifegrad ihrer Stammdatenmanagement-Lösung. Das zeigt im Umkehrschluss aber auch, dass sich einige Unternehmen noch nicht sehr lange aktiv mit dem Thema Stammdatenmanagement auseinandersetzen, da dessen Bedeutung vom Management unterschätzt wurde bzw. wird.

**Abbildung 10:**  
Einfluss der MDM-Erfahrung auf den Reifegrad



Dieser Nachweis (siehe hierzu Abbildung 10) untermauert die These, dass kurzfristige Datenbereinigungsaktionen oder -projekte für das Stammdatenmanagement nicht nachhaltig sind. Das bestärkt wiederum den Grundsatz, Stammdatenmanagement als Programm aufzusetzen, es organisatorisch im Unternehmen zu verankern und kontinuierlich voranzutreiben.

Bei der Untersuchung weiterer Einflussfaktoren auf den Reifegrad gaben 70 % aller Unternehmen an, einem hohen organisatorischen Wandel ausgesetzt zu sein. Allerdings kann dies nicht als beeinflussender Faktor auf den Reifegrad des Stammdatenmanagements gewertet werden.

Der Entwicklungsstand des Stammdatenmanagements ist außerdem unabhängig davon, ob Unternehmen ihre Entscheidung hierarchisch oder kooperativ treffen. Der Aspekt „Grad der Entscheidungsfindung“ als Teil der Unternehmenskultur kann somit als Erfolgsfaktor für ganzheitliches Stammdatenmanagement ausgeschlossen werden.



Die Kriterien „Grad der Zentralisierung“ der Unternehmensstrukturen und „Ausrichtung der IT-Strategie“ (70 % aller Unternehmen haben eine zentrale IT-Strategie) wirken sich positiv auf die Gestaltungsbereiche „Stammdaten“ und „IT-Systeme“ aus. Eine positive Wirkung auf den Reifegrad der Gestaltungsbereiche „Prozesse“, „Strategie“ und „Betrieb & Support“ kann dagegen nicht nachgewiesen werden.

Dagegen fördert der „Grad der Regulierung“ die Gestaltungsbereiche „Prozesse“ und „Organisation“. Dieses Ergebnis ist nicht verwunderlich, da Unternehmen, die in stark regulierten Branchen wie Life Sciences und Lebensmittelherstellung aktiv sind, strenge Richtlinien, etwa GxP (etwa von der FDA) oder die REACH-Verordnung, erfüllen müssen. Diese gesetzlichen Verpflichtungen schlagen sich in ausführlichen Dokumentationen und Nachweispflichten über den Aufbau und Betrieb der Systeme und die darin abgebildeten Prozesse nieder.

Weitere harte Faktoren wie die Unternehmensgröße (gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter oder dem Umsatz des Unternehmens) haben nach Auswertung der Studienergebnisse keinen nachweisbaren positiven Einfluss auf den Reifegrad des Stammdatenmanagements. Die Stammdatenmanagement-Lösungen sind demnach unabhängig von der Unternehmensgröße.

## 2.2 Stammdatenmanagement-Strategie als Basis für die Weiterentwicklung des Stammdatenmanagements

Eine Stammdatenmanagement-Strategie beschreibt die Ziele und Werte des Stammdatenmanagements im Unternehmen, die für dessen Gestaltungsbereiche richtungsweisend sind. Die Strategie umfasst das Entwickeln einer Vision, das Definieren der MDM-Strategie, das Ableiten eines Umsetzungsplans sowie das Festlegen der Kommunikations- und Veränderungsstrategie. Grundlage der Stammdatenmanagement-Strategie ist immer die Geschäftsstrategie. Zusätzlich muss bei der Definition der MDM-Strategie die IT-Strategie berücksichtigt werden. Die folgende Grafik zeigt 72 % aller Befragten gaben an, dass sie eine MDM-Strategie in ihrem Unternehmen definiert haben (vgl. Abbildung 11).

**Abbildung 11:** Vorhandensein einer Stammdatenmanagement-Strategie

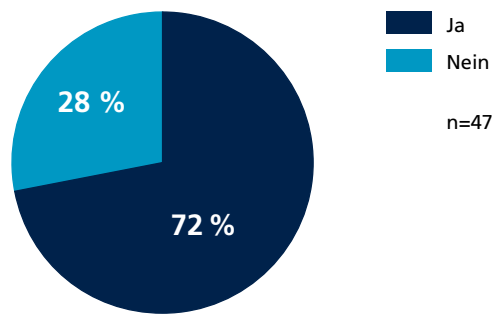


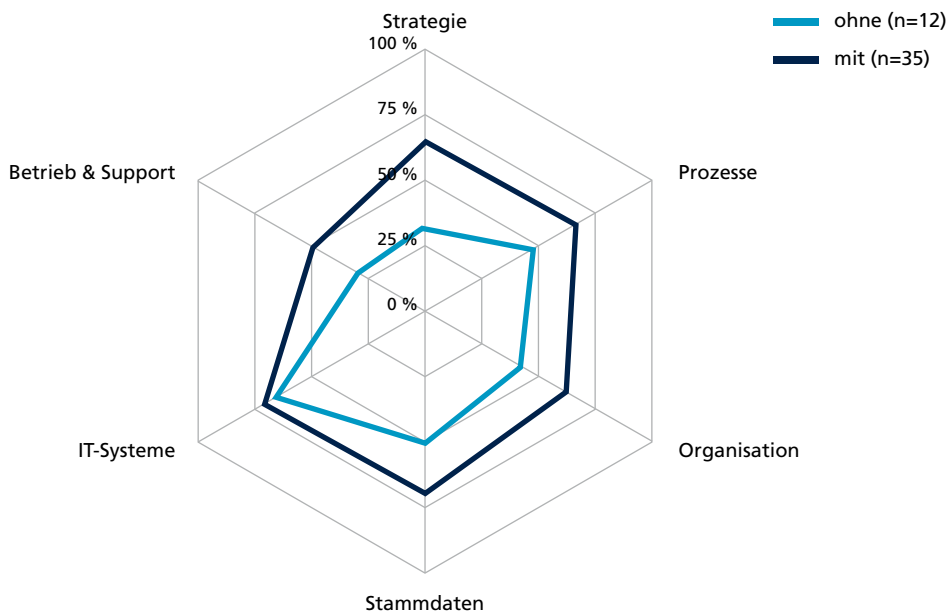
Abbildung 12 belegt eindeutig, dass eine MDM-Strategie positiven Einfluss auf den Reifegrad des Stammdatenmanagements hat: Unternehmen mit einer MDM-Strategie verfügen in allen Gestaltungsbereichen über einen höheren Reifegrad als Unternehmen ohne MDM-Strategie.

Mit Hilfe der Strategie werden klare Ziele, Richtlinien und Werte für alle

Gestaltungsparameter des Stammdatenmanagements festgelegt und Maßnahmen zur Umsetzung dieser Ziele definiert. Diese Maßnahmen können Handlungsanleitungen für die organisatorische Strukturierung, Leitlinien für die interne Kommunikation, Richtlinien und Vorgehensweisen für die Strukturierung der Prozesse, Methoden zur Optimierung der IT-Applikationen und vieles mehr beinhalten.

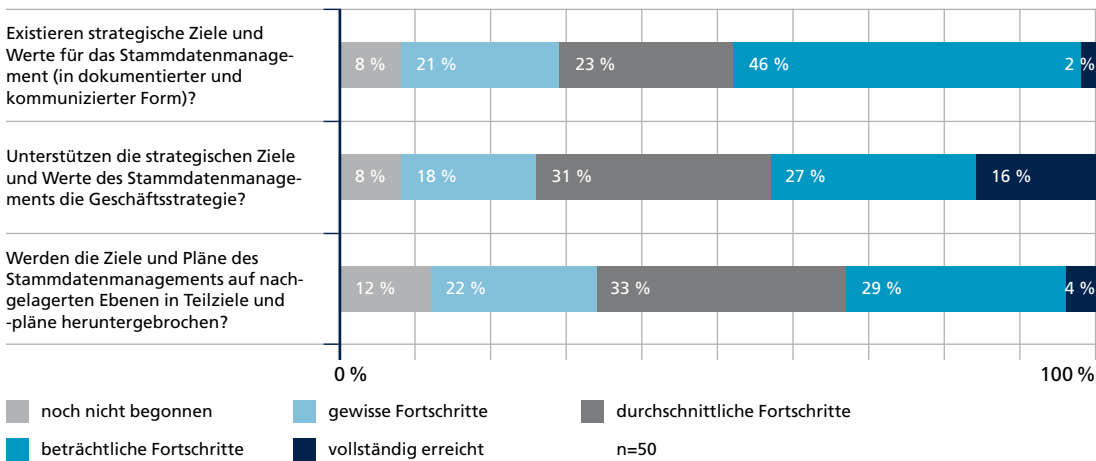
**Eine MDM-Strategie führt zu einem höheren Entwicklungsstand im Stammdatenmanagement.**

**Abbildung 12:** Reifegrad mit beziehungsweise ohne Stammdatenmanagement-Strategie



Im Gestaltungsbereich „IT-Systeme und Applikationen“ kommt neben der MDM-Strategie auch die IT-Strategie zur Geltung. Ein Abgleich mit der IT-Strategie ist eine wichtige Voraussetzung, um eine gemeinsame Stoßrichtung für die informationstechnische Ausrichtung des Unternehmens zu entwickeln. Dies spielt insbesondere bei der Auswahl der IT-Anwendungen beispielsweise für das Datenqualitätsmanagement eine Rolle

Abbildung 13 zeigt, wie Unternehmen, die über eine MDM-Strategie verfügen, ihre Strategiearbeit umsetzen.



**Abbildung 13:** Detailanalyse des Gestaltungsbereichs Strategie

Die Hälfte der befragten Unternehmen gab an, Aktivitäten im Rahmen der Strategiearbeit professionell anzugehen. Diese Unternehmen dokumentieren und kommunizieren die Strategie, was eine unabdingbare Voraussetzung für deren erfolgreiche Umsetzung ist. Unternehmen, die sich bei der Entwicklung der Strategie als „Anfänger“ einschätzen, sollten unabhängig von der Priorität, die sie dieser Aufgabe beimessen, zwingend ihre Bemühungen in diesem entscheidenden Bereich verstärken, da eine erfolgreiche Umsetzung ihrer Strategie andernfalls kaum möglich ist.

### Umsetzung der MDM-Strategie

Eine wesentliche Eigenschaft der Stammdatenmanagement-Strategie muss die Unterstützung der Geschäftsstrategie sein. Empfehlenswert ist es dabei, die Stammdatenmanagement-Strategie aus der Unternehmensstrategie und der funktionalen Strategie abzuleiten. Das ist deshalb entscheidend, weil das Stammdatenmanagement zur Beschleunigung der Geschäftsprozesse der strategischen Ausrichtung und den Anforderungen der Unternehmensstrategie folgen muss. Auch hier besteht bei vielen befragten Unternehmen noch Nachholbedarf.

Die Stammdatenmanagement-Strategie muss die Geschäftsstrategie unterstützen.

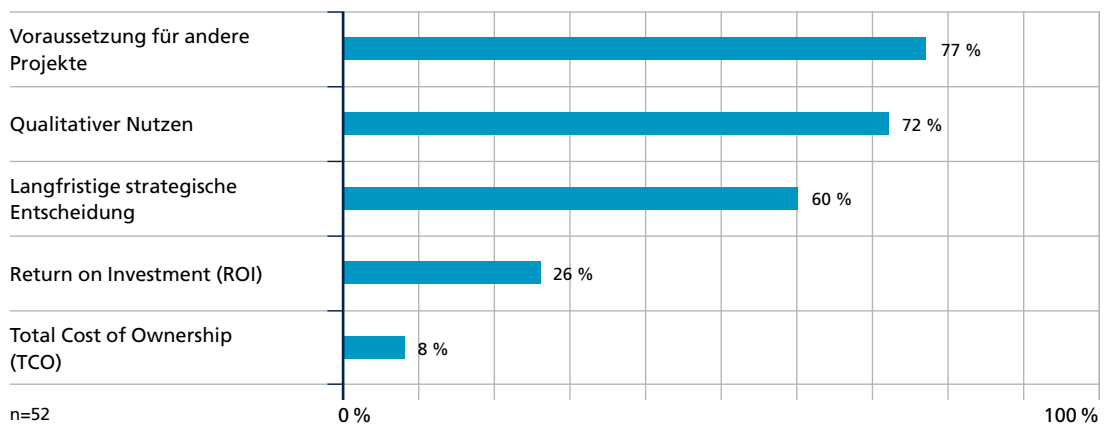
Die detaillierte Definition und damit das Herunterbrechen der Strategie und ihrer Ziele in Teilziele und -pläne ist mit Aufwand verbunden. Gerade in dezentral organisierten Unternehmen mit vielen organisatorisch, räumlich und zeitlich getrennten Mitarbeitern in der Stammdatenpflege ist es eine Grundvoraussetzung dafür, die strategischen Ziele erfolgreich umsetzen zu können. Auf dieser Ebene herrscht bei den meisten Unternehmen Handlungsbedarf.

Auslöser für Stammdatenmanagement-Initiativen sind eher qualitative als quantitative Ziele.

### Strategische Entscheidungsgrundlagen

Es ist wichtig zu verstehen, auf welcher Grundlage sich Unternehmen für oder gegen Initiativen und Projekte im Bereich Stammdatenmanagement entscheiden. Die meisten Initiativen werden damit begründet, dass hochwertige Stammdaten eine entscheidende Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung eines IT-Projektes seien. In der Praxis wird in vielen Fällen mit dieser Argumentation die Finanzierung von Optimierungsprojekten im Stammdatenmanagement gerechtfertigt. Abbildung 14 verdeutlicht, dass die meisten befragten Unternehmen ebenfalls so argumentieren.

Abbildung 14: Entscheidungsgrundlagen für Initiativen im Stammdatenmanagement



Der qualitative Nutzen und die langfristige strategische Entscheidung sind weitere häufig geäußerte nicht-monetäre Entscheidungskriterien, mit denen Unternehmen Initiativen im Bereich Stammdatenmanagement begründen.

Quantitative Nutzenanalysen wie der Return on Investment (ROI) und die Total Cost of Ownership (TCO) finden dagegen nur wenig Anwendung in den Unternehmen. Zwar kennt jeder Stammdatenmanager die Nutzenpotenziale sauberer Stammdaten, häufig bestehen jedoch Schwierigkeiten bei der konkreten finanziellen Evaluierung. Teilweise besteht auch keine Notwendigkeit für eine zusätzliche monetäre Kosten-Nutzen-Analyse, weil der qualitative Nutzen und der Mehrwert infolge sauberer Stammdaten für andere IT-Projekte ausreichend sind.

## 2.3 Governance als strategische Aufgabe

Stammdatenmanagement-Prozesse lassen sich in strategische und operative Prozesse unterteilen. Unter die operativen Prozesse fallen insbesondere Pflegeprozesse, die alle Aktivitäten über den gesamten Lebenszyklus eines Stammdatenobjekts (von der Anlage bis zum Löschen) umfassen. Zu den Hauptprozessen in der Stammdatenpflege gehören beispielsweise Anfragen, Anlegen, Aktualisieren und Archivieren. Deren Zusammenspiel und Ausprägung sind je nach Unternehmen individuell gestaltet.

### Stammdatenpflege-Prozesse

Die Pflege der Stammdatenobjekte und ihrer Attribute kann auf globaler, lokaler oder auch auf beiden Ebenen stattfinden. Die Gestalt der Pflegeprozesse ist dabei ganz unterschiedlich, da sie maßgeblich vom Aufbau des Stammdatenmodells abhängt. Mögliche Ausprägungen sind zum Beispiel:

- Globale Vorgaben, lokale Pflege der Attribute
- Lokale Pflege mit globaler Freigabe und anschließender Verteilung
- Globale Pflege der globalen Attribute und lokale Anreicherung (z. B. bei Exportdaten, MRP-Daten etc.)
- Globale Attribute mit globaler Pflege (keine lokale Ausprägung)
- Lokale Attribute mit lokaler Pflege

Abbildung 15 zeigt, wie die Pflegeprozesse der Stammdaten von den Studienteilnehmern charakterisiert werden:

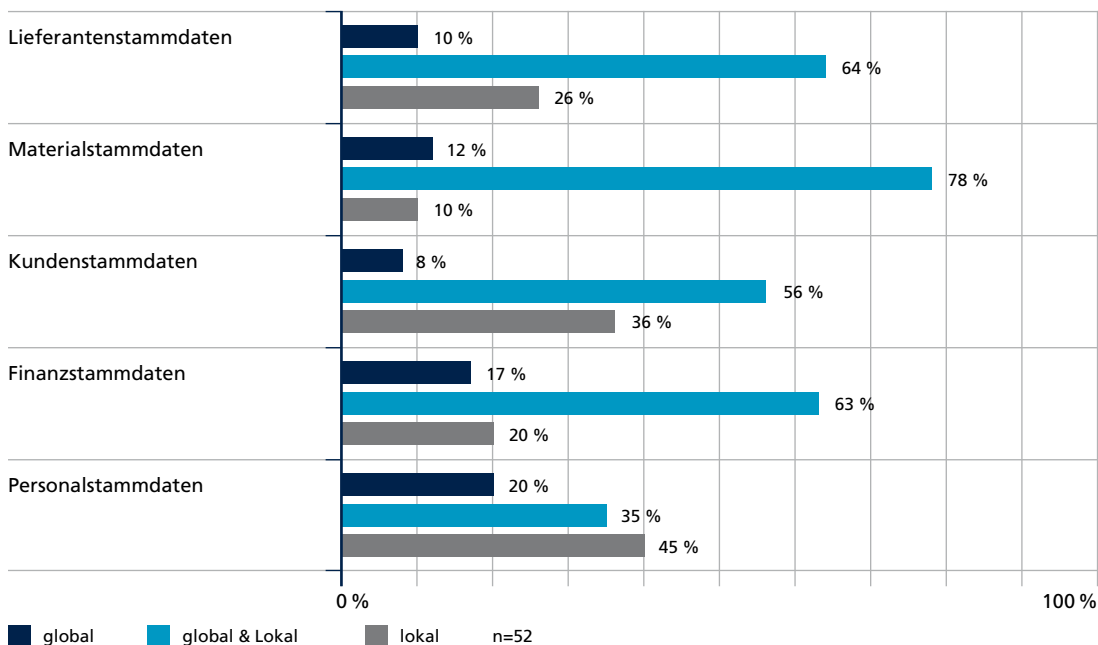


Abbildung 15: Stammdatenpflegeprozess

Die Strukturausprägung „globale & lokale Pflege“ kommt bei allen Stammdatenklassen außer bei Personalstammdaten am häufigsten vor. Das bedeutet, dass die meisten Unternehmen ihre Daten global anlegen und pflegen und sie anschließend um die lokalen Ausprägungen ergänzen beziehungsweise anreichern.

Stammdatenpflege erfolgt überwiegend auf globaler und lokaler Ebene.

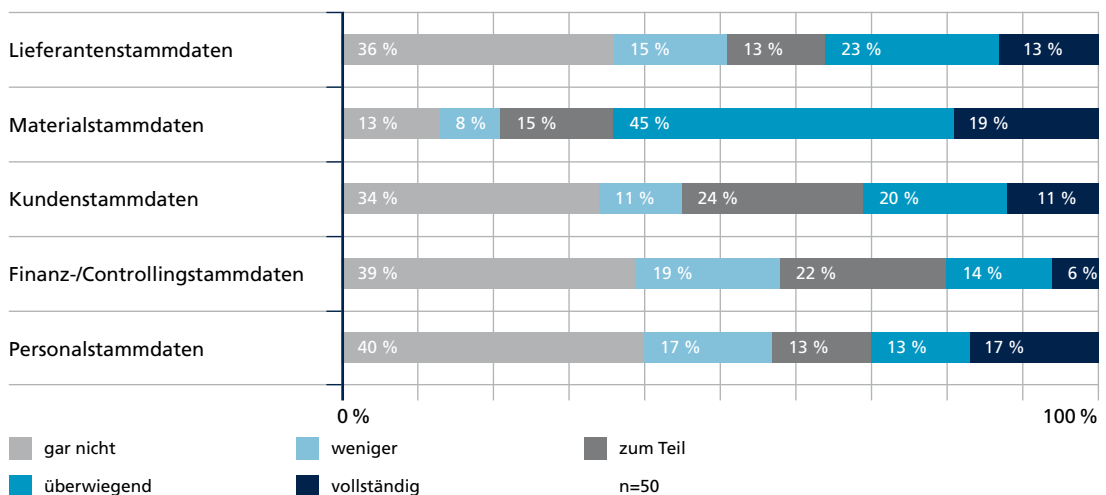
Der Pflegeprozess wird häufiger ausschließlich lokal als ausschließlich global durchgeführt. Die globale Form des Pflegeprozesses wird meist von einer zentralen Abteilung von Mitarbeitern als deren Haupttätigkeit durchgeführt (vgl. hierzu S. 26). Am weitesten verbreitet ist diese Gestaltung des Pflegeprozesses beim Stammdatenobjekt der Controlling- beziehungsweise Finanzstammdaten, weil viele der befragten Unternehmen eine zentrale Finanz- und Controlling-Abteilung besitzen.

Die ausschließliche Pflege auf lokaler Ebene tritt am häufigsten bei den Kunden- und Personalstammdaten auf. Der Vertrieb und auch die Personalabteilung sind meistens eher lokal geprägt, um den länderspezifischen Gegebenheiten wie etwa rechtlichen Bestimmungen am besten gerecht zu werden.

**Automatisierung der Pflegeprozesse**

Ein wesentliches Instrumentarium, um den Pflegeprozess durchgängig zu unterstützen, ist die Automatisierung der Prozesse beispielsweise durch Workflows. Die folgende Abbildung zeigt die Automatisierung der Pflegeprozesse bei den befragten Unternehmen.

**Abbildung 16:**  
Durchgängige Unterstützung der Pflegeprozesse durch automatisierte Prozesse



Unternehmen haben die Bedeutung der Materialstammdaten für Geschäftsprozesse also offensichtlich erkannt und unterstützen die Materialstammdatenpflege durch automatisierte Prozesse zur schnelleren und einfacheren Pflege. Das zunehmende End-to-End-Prozessdenken im Supply-Chain-Umfeld unterstützt diese Entwicklung. Unternehmen denken zunehmend prozessorientiert und funktionsübergreifend und modellieren ihre Prozesse diesen Anforderungen entsprechend.

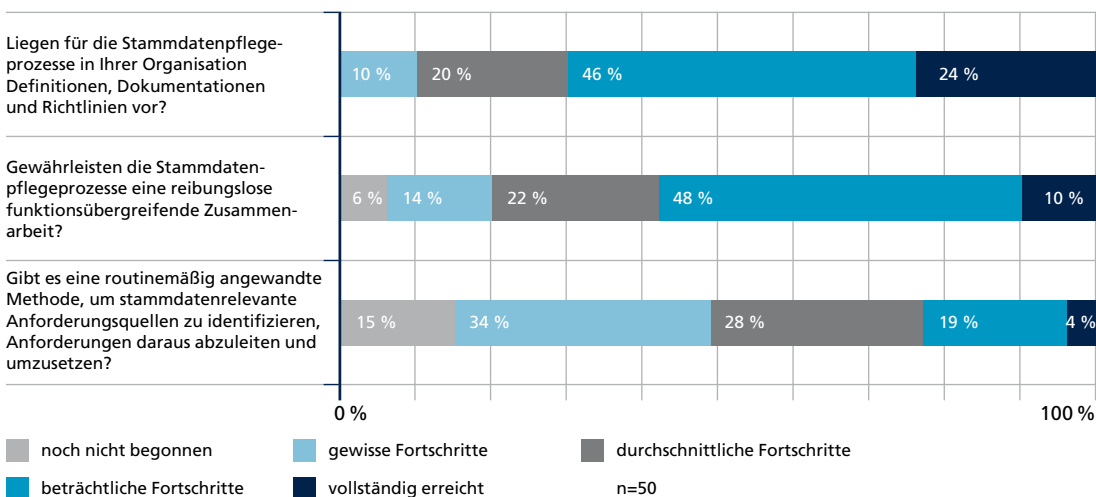
Im Gegensatz dazu besteht bei Kunden- und Lieferantendaten noch Nachholbedarf. Der Fokus im Stammdatenmanagement lag in den letzten Jahren vor allem auf dem Objekt „Material“. Der Trend zur Zentralisierung des Einkaufs mit dem Ziel Kosten auf der Beschaffungsseite einzusparen hat zwar zur Konsolidierung der Lieferantendaten bei vielen Unternehmen geführt, allerdings wurde die Automatisierung des Pflegeprozesses dadurch bisher kaum vorangetrieben.

Bei der Automatisierung der Prozesse besteht vor allem im Bereich Kunden- und Lieferantendaten Nachholbedarf.

Ähnlichen Aufholbedarf gibt es auf der Vertriebsseite: Durch die starke lokale Ausprägung der Vertriebe, die starken Interdependenzen mit den Pre-Sales-Aktivitäten und die vielen Prozessteilnehmer hat sich hier bisher noch keine umfassende Workflow-Implementierung durchgesetzt.

Im Personalbereich gibt es durch die starke lokale Organisationsausprägung und den begrenzten Nutzerkreis nur geringe Bestrebungen, die Pflegeprozesse zu automatisieren.

### Prozessdokumentation und funktionsübergreifende Zusammenarbeit



**Abbildung 17:** Detailanalyse des Reifegrads im Gestaltungsbereich „Prozesse“

Im Bereich Prozessmanagement zeigen sich nur bei wenigen Firmen Defizite. Der Großteil der Unternehmen hält seine Lösung für ausgereift. Definitionen, Dokumentationen und Richtlinien für die Stammdatenpflege-Prozesse sind überwiegend vorhanden. Diese Aktivitäten weisen durchschnittlich den höchsten Reifegrad und den geringsten Handlungsbedarf auf.

Auch bei Prozessschnittstellen sehen nur wenige Unternehmen Handlungsbedarf, ihre Stammdatenpflege-Prozesse zu optimieren, um eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit zu gewährleisten.

### Methoden zur Identifikation stammdatenrelevanter Anforderungsquellen

Bei der Identifikation, Ableitung und Umsetzung neuer Anforderungen an Stammdaten aus rechtlichen Änderungen, neuen Branchenstandards oder Geschäftsprozessänderungen fällt einigen Unternehmen die Anwendung einer routinemäßigen Methode schwer.

Die Identifikation neuer Branchenstandards fangen die meisten Unternehmen durch ihre Mitgliedschaft in Verbänden wie dem Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) etc. auf. Die Verbände wiederum informieren ihre Mitglieder auch über neue gesetzliche Regelungen.

Methoden zur Identifikation stammdatenrelevanter Anforderungsquellen sind unzureichend vorhanden.

Die Ableitung neuer Anforderungen aus dem Geschäftsprozess meistern einige Unternehmen durch die Implementierung von Gremien oder Zirkeln. Diese Gremien kommen regelmäßig mit Verantwortlichen aus den Geschäftsprozessen und aus dem Stammdatenmanagement zusammen und identifizieren, diskutieren und beschließen notwendige Anpassungen der Stammdatenmanagement-Lösung. Diese Anpassungen können den Pflegeprozess, das Datenmodell und die Systeme betreffen. Die Gestaltung der Gremien ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich und hängt von dem organisatorischen Aufbau, der definierten Governance sowie der Verantwortlichkeit für ein oder mehrere Stammdatenobjekte ab.

Der Gestaltungsbereich Organisation ist für die Umsetzung dieser Themen verantwortlich. Dies umfasst nicht nur den organisatorischen Aufbau und die makroorganisatorische Positionierung der Stammdatenabteilung im Unternehmen, sondern auch die Definition von Richtlinien, Steuerungsmechanismen, Rollen und Verantwortlichkeiten im Stammdatenmanagement und damit der Festlegung der Governance für Stammdaten.

Die Governance ist daher als strategische Aufgabe aufzufassen mit zentraler Bedeutung für die Effektivität und Effizienz des strategischen Stammdatenmanagements.

#### **Positionierung der Stammdatenabteilung**

Je höher die Stammdatenabteilung innerhalb der Organisation positioniert ist, desto stärker sind die Wahrnehmung und Bedeutung des Stammdatenmanagements innerhalb des Unternehmens. Zudem ist eine Abteilung auf einer hohen Hierarchieebene gegenüber anderen Abteilungen weisungsbefugt und hat so ein größeres Durchsetzungsvermögen. Der entscheidende Faktor bei der Positionierung der Stammdatenabteilung ist allerdings ihre globale Ausrichtung, um eine effektive und effiziente unternehmensweite Verwaltung der Stammdaten zu gewährleisten. 75 % der Unternehmen haben dies erkannt und ihre Stammorganisation als globale oder verteilte Organisation, also auf globaler und lokaler Ebene, aufgebaut. Lediglich bei Personal- und Kundenstammdaten findet sich eine ausschließlich lokale Stammdatenorganisation häufiger wieder.

#### **Aufgabenspektrum der Stammdatenabteilung**

Neben dem makroorganisatorischen Aufbau ist die Festlegung des Dienstleistungscharakters der Stammdatenabteilung ein wesentliches Gestaltungskriterium. Dabei kann die Stammdatenabteilung als reines Governance-Gremium („Solution Provider“) mit dem Schwerpunkt strategisch-taktischer und problemlösungsorientierter Aufgaben – beispielsweise der Definition der globalen Standards zur Stammdatenpflege – oder als zentraler Dienstleister („Service-Center“) fungieren, der sowohl für die Bereitstellung der Stammdatenobjekte (operative Aufgabe) im Unternehmen als auch für strategisch-taktische Aufgaben verantwortlich ist.

Weiterer Gestaltungsparameter ist die Zuordnung der Verantwortung nach Datenobjekt. Je nach Unternehmenskontext kann die Stammdatenorganisation für ein Stammdatenobjekt verantwortlich sein und als Abteilung innerhalb einer Funktion fungieren. Zum Beispiel kann eine Materialstammdatenabteilung im Bereich Supply Chain Management (SCM) angesiedelt und für das Objekt „Material“ verantwortlich sein. Alternativ kann eine Stammdatenorganisation mehrere Stammdatenobjekte verantworten und damit das gesamte Stammdaten-Know-how vereinen.



Allerdings ist die zweite Gestaltungsalternative kein zwingender Faktor. Von zentralerer Bedeutung ist dagegen die Definition eines klaren Rollenmodells.

### Rollen im Stammdatenmanagement

Das Rollenmodell muss die verschiedenen Rollen mit ihren Aufgaben eindeutig beschreiben und gewährleisten, dass es sowohl eine Rolle gibt, die als Bindeglied zu den Geschäftsprozessen fungiert, als auch eine Rolle mit dem informationstechnischen Know-how und entsprechender Nähe zur IT. In der Praxis wie in der Literatur wird in diesem Zusammenhang häufig von „Business Data Steward“ und „IT-Data Steward“ gesprochen. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Festlegung des jeweiligen Verantwortungsbereichs dieser Rollen (vor allem beim Business Data Steward). Der Verantwortungsbereich kann sich nach Datenobjekten oder nach geografischen Gesichtspunkten gliedern (global, regional oder lokal).

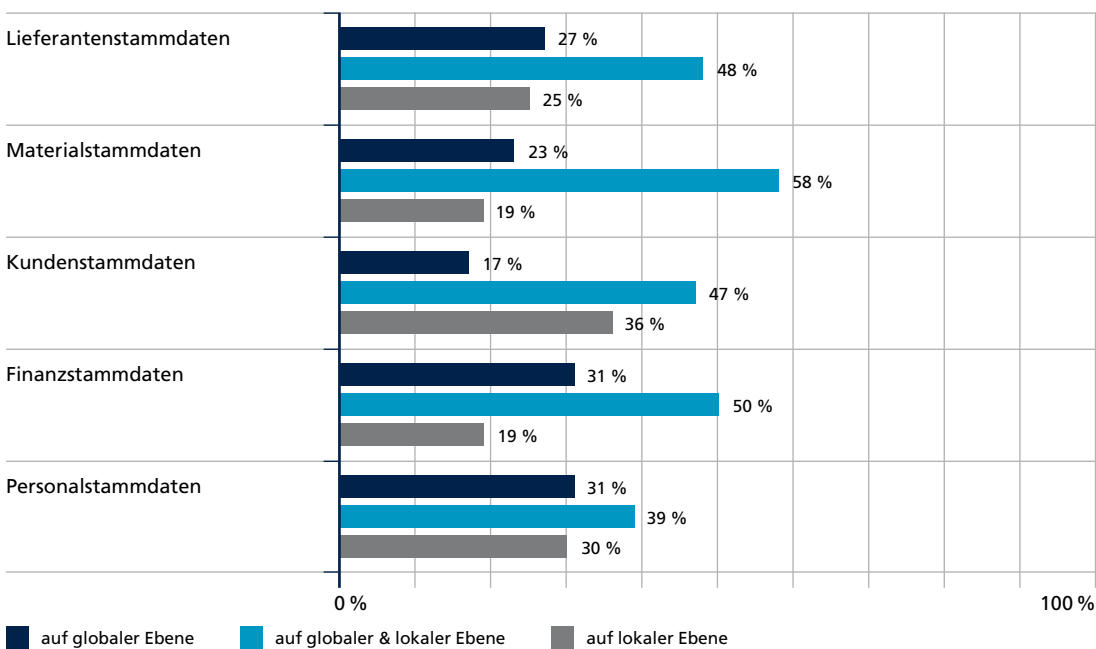


Abbildung 18:  
Zuweisung der Rollen

Die meisten befragten Unternehmen haben die Bedeutung der Definition von Rollen erkannt. Am häufigsten finden sich Rollen mit Aufgabenbereichen auf globaler und lokaler Ebene wieder (vgl. Abbildung 18). Der Grund für diese Einteilung besteht entweder in der Definition des Pflegeprozesses (globale Pflege mit lokaler Anreicherung) oder ergibt sich aus den Arbeitstätigkeiten (Definition globaler Vorgaben und Pflege der Stammdaten auf lokaler Ebene).

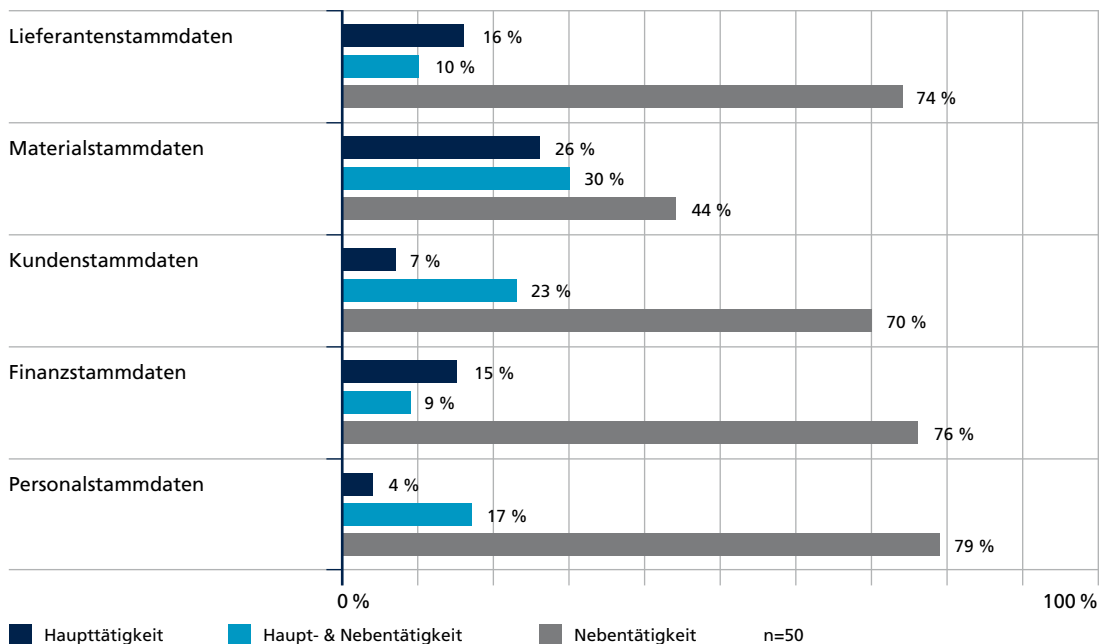
Rollen müssen sowohl global als auch lokal klar definiert sein.

Erstaunlich ist in diesem Zusammenhang, dass es immer noch einige Unternehmen gibt, die bisher keinerlei globale Rollen definiert haben. Im Bereich der Kunden- und Personalstammdaten ist dies zwar durch starke lokale organisatorische Ausprägungen dieser Funktion gegeben. Diese Bereiche blockieren damit jedoch den Aufbau eines unternehmensweiten Stammdatenmanagements und verhindern eine erfolgreiche Umsetzung der konsequenten End-to-End-Prozessgestaltung des Unternehmens.

### Datenpflege als Haupt- oder Nebentätigkeit?

Auch die Intensität, mit der die Stammdatenpflege geleistet wird – als Vollzeit- oder Nebentätigkeit – hat Einfluss auf die Datenqualität. Am häufigsten wird die Stammdatenpflege als zusätzliche Aufgabe vergeben. Sie wird dann als Nebentätigkeit zum alltäglichen Geschäft ausgeführt, das heißt, die im Geschäftsprozess anfallende stammdatenrelevante Pflege wird direkt – meist nach globalen Vorgaben – abgearbeitet. Vorteilhaft bei dieser Methode ist die schnelle Bearbeitungsmöglichkeit des Anwenders im Geschäftsprozess. Nachteilig ist die oft geringere Datenqualität, weil das Anwendungswissen geringer ist und die Priorisierung dieser Tätigkeit im Alltagsgeschäft meist gering ist.

**Abbildung 19:**  
Ausführung von  
Datenmanagement



Stammdatenmanagement wird hauptsächlich als Nebentätigkeit ausgeführt.

Bei hybrider (sowohl globaler als auch lokaler) Rollenverteilung des Datenmanagements gibt es Mitarbeiter, die sich hauptamtlich (in Vollzeit) um Stammdatenmanagement kümmern, und einige, die diese Aufgabe als Nebentätigkeit ausüben. Meist beschäftigen sich die Rollen auf globaler Ebene mit strategisch-taktischen Tätigkeiten, die vor allem im Rahmen von Governance-Aufgaben anfallen. Die lokalen Rollen hingegen pflegen die Stammdaten als Nebentätigkeit. Bei einigen Unternehmen werden die Stammdatenpflege-Aktivitäten auch auf globaler Ebene ausgeführt, das heißt Pflege globaler Attribute auf globaler Ebene und lokale Pflege der lokalen Attribute. Einige Unternehmen pflegen die Stammdaten als Vollzeit- oder Nebentätigkeit, abhängig von der Komplexität des Stammdatenobjektes.

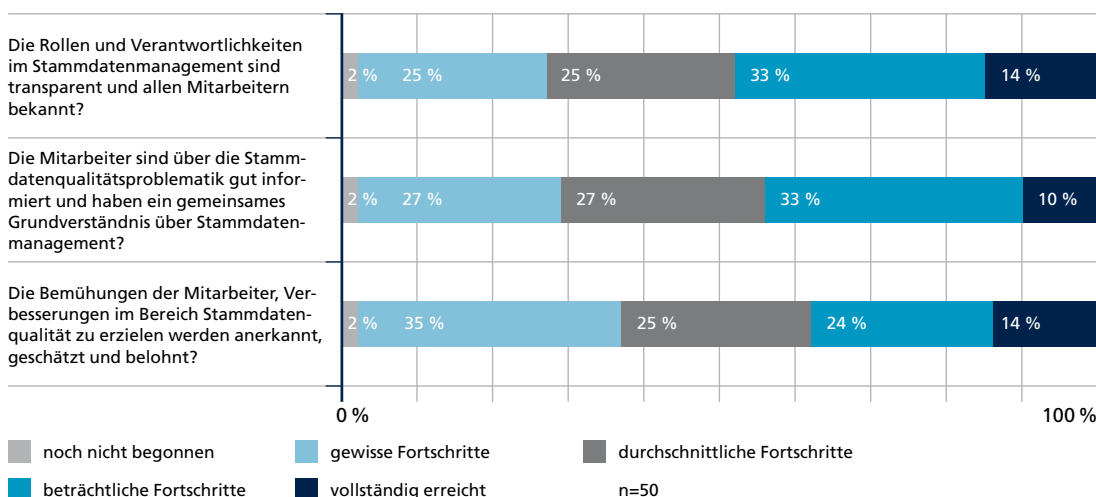
### Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Governance

Wesentlicher Faktor für eine effektive Governance im Stammdatenmanagement ist die Transparenz der Rollen im Unternehmen. Den Anwendern muss klar sein, wer für welche Aufgaben im Bereich Stammdatenmanagement zuständig ist und wer bei Fragen, Problemen oder Optimierungsvorschlägen der richtige Ansprechpartner ist. Die Hälfte der befragten Unternehmen beurteilt die Transparenz der Rollen und Verantwortlichkeiten als gut. Bei der anderen Hälfte ist dies nicht der Fall (vgl. Abbildung 20).

Auch in dezentral aufgestellten Unternehmen muss durch gezielte Kommunikation und Training die Transparenz gefördert werden. Daneben müssen die dezentralen Strukturen im Rollenmodell berücksichtigt werden.

Neben der Transparenz der Rollen und der Verantwortlichkeiten im Stammdatenmanagement besteht ein weiterer wesentlicher Baustein zur Verbesserung der Datenqualität darin, das Grundverständnis für das Stammdatenmanagement zu verbessern und den Mitarbeitern die mit unsauberen Stammdaten einhergehende Problematik bewusst zu machen.

In einigen Unternehmen (ca. 30 % der Befragten) ist es immer noch der Fall, dass „Stammdaten als Abfallprodukt“ oder „notwendiges Übel“ wahrgenommen werden und dass ihre Relevanz für die Geschäftsprozesse nicht bekannt ist. An dieser Stelle muss über die gezielte Kommunikation von Fallbeispielen und Erfolgsgeschichten sowie durch Trainings die Wahrnehmung der Bedeutung der Stammdatenqualität und dessen Verwaltung gestärkt werden.



**Abbildung 20:**  
Detailanalyse  
Reifegrad  
Gestaltungsbereich  
Organisation

Eine weitere nachhaltige Maßnahme als Ergänzung zur Kommunikation und zu Trainings stellt die Integration von Datenqualitätszielen in die Anreizsysteme der Mitarbeiter dar. Aus der Befragung geht hervor, dass die meisten Unternehmen zwar Bemühungen zur Verbesserung der Stammdatenqualität durch die Mitarbeiter anerkennen und honorieren. Aber nur die wenigsten Unternehmen integrieren stammdatenspezifische Ziele wie Datenqualitätsziele in die persönlichen Jahresziele eines Mitarbeiters. Teilweise liegt dies in der fehlenden Möglichkeit, die Qualität der Daten zu messen (siehe hierzu Kapitel 2.5). Andererseits sehen Unternehmen teilweise keinen Handlungsbedarf, diese Methode umzusetzen. Die Integration von persönlichen Mitarbeiterzielen in die Anreizsysteme ist als finanzielles Steuerungsinstrument jedoch sehr wirksam.

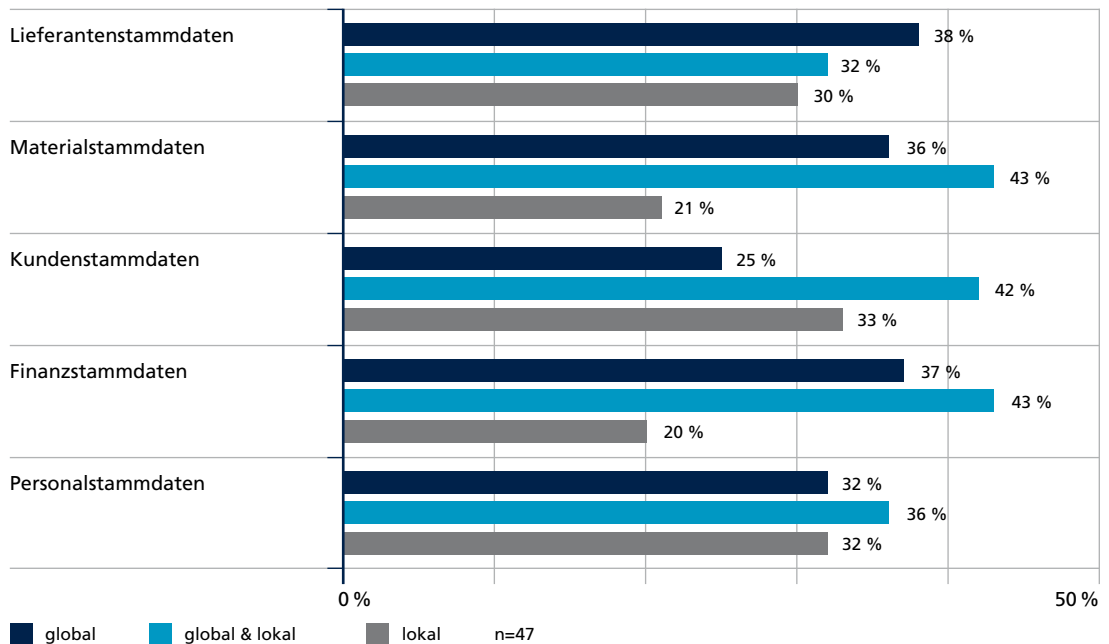
Eine Integration von DQ-Verbesserungen in Anreizsysteme ist selten vorhanden.

## 2.4 Harmonisierung der Stammdaten durch Stammdatenmanagement-Applikationen

Der Gestaltungsbereich „Stammdaten“ behandelt alle Themen rund um das Stammdatenmodell. Dies umfasst die Charakterisierung des Stammdatenobjektes (beispielsweise die Klassifizierung des Materials), die Definition globaler und lokaler Attribute, die Beziehungen eines Datenobjektes zu anderen Datenobjekten (etwa die Relation Lieferant – Material) sowie die Themen „Metadatenmanagement (semantisches Datenmodell)“ und „Harmonisierung von Stammdaten in heterogenen Systemlandschaften“.

### Gestaltung des Datenmodells

Abbildung 21:  
Aufbau Stammdatenmodell



Die Gestaltung des Datenmodells erfolgt unternehmensindividuell unter Berücksichtigung der Anforderungen aus dem jeweiligen Geschäftsprozess und der IT-Architektur. Die meisten Unternehmen verwenden ein Datenmodell mit lokalen und globalen Attributen. Der jeweilige Anteil an globalen und lokalen Attributen ist allerdings sehr unterschiedlich und hängt von der Verteilungsarchitektur ab. Unternehmen verwenden als globale Attribute oft nur Basisinformationen wie Identifikationsnummer, Name oder Typ (im Fall von Material) und verteilen diese in die lokalen Zielsysteme, in denen das Datenobjekt um die restlichen (lokalen) Attribute ergänzt wird.

Ein Gegenentwurf zu dieser Ausprägung ist die ausschließliche Verwendung globaler Attribute, die entweder um eine geringfügige Zahl lokaler Attribute ergänzt werden oder die entsprechenden Werte mit lokalen Werten überschreiben. Die lokale Anreicherung ist beispielsweise im Bereich von Export- oder Lagerortdaten weit verbreitet.

Das ausschließlich mit lokalen Attributen modellierte Datenmodell findet sich praktisch nur in harmonisierten Ein-ERP-Systemlandschaften und Unternehmen, die ihre Daten noch nicht unternehmensweit verwalten und verteilen. Die häufigste Verbreitung dieser Lösung findet sich in Stammdatenobjekten mit den stärksten lokalen Eigenschaften wieder, etwa den Lieferanten-, Kunden- und Personalstammdaten.

### Ableitung des Stammdatenmodells aus den Geschäftsanforderungen

Bei der Betrachtung des Datenmodells stellt sich die Frage nach dessen Gestaltungsfaktoren. Neben der Verteilungsarchitektur stellt die Abdeckung der Geschäftsanforderungen ein wesentliches Gestaltungskriterium dar. Abbildung 22 verdeutlicht, dass knapp 90 % der Teilnehmer ihr Datenmodell aus den Geschäftsanforderungen ableiten. Es gibt aber auch Unternehmen, die sich fast ausschließlich am Standard ihrer eingesetzten Software orientieren und die Geschäftsprozesse nach diesem ausrichten.

Nicht alle Unternehmen leiten ihre Datenmodelle aus den Geschäftsanforderungen ab.

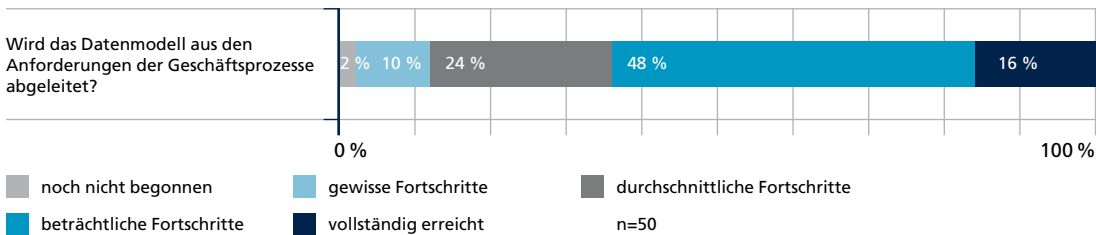


Abbildung 22: Ableitung des Datenmodells

Die Methoden zur Ableitung der Geschäftsanforderungen werden innerhalb der Governance festgelegt. In vielen Unternehmen gibt es eine Rolle, die in die Geschäftsprozesse („Data Steward“) involviert ist, die als zentraler Ansprechpartner für Änderungen am Stammdatenmodell fungiert und diese in das jeweilige Gremium des Stammdatenmanagements trägt.

Die Anforderungen an die Besetzung einer solchen Rolle sind hoch, weil sie einerseits tiefgehendes Geschäftsprozessverständnis und andererseits exzellentes Know-how zum Thema Stammdaten erfordert (vor allem hinsichtlich der informationstechnischen Aspekte). Daher bietet sich eine Unterteilung der Rolle in betriebswirtschaftliche, organisatorische und informationstechnische Aufgabenbereiche an – beispielsweise in „IT Data Steward“ und „Business Data Steward“ (vgl. hierzu S. 26).

Besondere Herausforderungen beim Ableiten des Datenmodells aus den Anforderungen des Geschäftsprozesses sind Datenmodellerweiterungen beziehungsweise -ergänzungen, die über den Standard der IT-Anwendungen hinausgehen. Diese müssen systemindividuell bewertet werden, also sowohl im Quellsystem als auch der in den abnehmenden Verfahren der Stammdaten. Daher ist die Mitwirkung der IT und/oder einer IT-nahen Rolle wie des IT Data Stewards ein wichtiger Erfolgsfaktor.

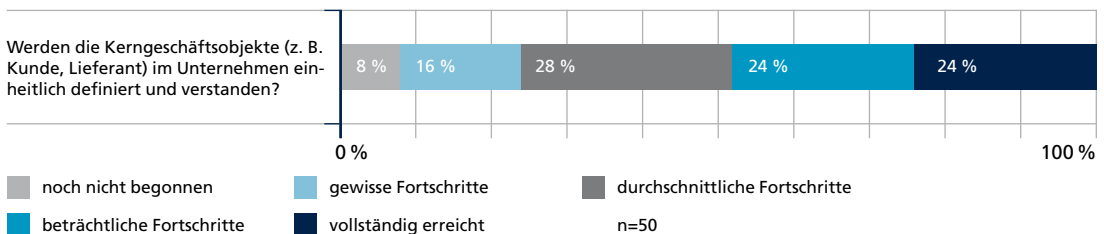
Unternehmen sollten ein einheitliches Verständnis im Bereich Stammdatenmanagement schaffen.

**Einheitliche Definition des Stammdatenmodells**

Zur Erstellung, Verwaltung und Änderung der Kerngeschäftsobjekte wie „Material“, „Kunden“ oder „Lieferant“ ist es wichtig, dass diese unternehmensweit einheitlich definiert und verwendet werden. Die Hälfte aller Befragten beurteilt das Verständnis der Objekte innerhalb ihres Unternehmens als gut bis sehr gut.

Teilweise werden Definition und Verständnis durch IT-Anwendungen unterstützt und gefördert. Dennoch bedeutet die unternehmensweite Verwendung einer Software nicht zwingend ein einheitliches Verständnis des Kerngeschäftsobjekts bei den Anwendern.

**Abbildung 23:** Einheitliche Definition und Verständnis der Kernobjekte



Unterstützt werden kann dies durch gezieltes Metadatenmanagement. Metadatenmanagement im Sinne einer Verwaltung von Daten, die ihrerseits, wiederum ursprüngliche (primäre) Daten beschreiben, wird häufig im Zusammenhang mit Business Intelligence (BI) verwendet und kann ganz unterschiedlich ausgeprägt sein. An dieser Stelle soll nicht vertiefend auf Metadatenmanagement als solches eingegangen werden. Aber bereits der Einsatz eines „Begriffs-Wiki“ in Unternehmen (als einfachste Form des Metadatenmanagements) stellt eine Hilfe bei der Pflege der Stammdaten dar und fördert den einheitlichen Begriffs- und Sprachgebrauch innerhalb des Unternehmens.

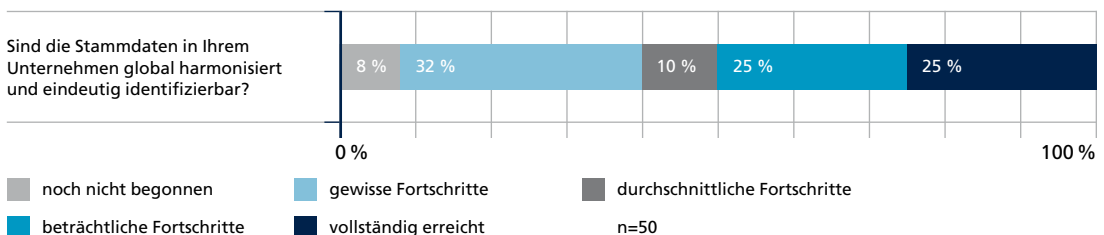
**Harmonisierung der Stammdaten**

Neben der einheitlichen Definition und dem allgemeinen Verständnis des Kerngeschäftsobjekts ist eine unternehmensweite Harmonisierung der Stammdatenobjekte ein wesentlicher Stellhebel für den Erfolg des Stammdatenmanagements.

Ein Blick auf die Untersuchungsergebnisse (vgl. Abbildung 24) demonstriert allerdings, dass einige Unternehmen noch deutliche Defizite in der unternehmensweiten Harmonisierung und eindeutigen Identifizierbarkeit der Stammdaten haben.

Stammdatenharmonisierung ist für viele Unternehmen immer noch eine Herausforderung.

**Abbildung 24:** Unternehmensweite Harmonisierung der Stammdaten



Bei fehlender Harmonisierung der Datenobjekte stimmen die Wertebereiche der Attribute nicht überein und Informationen werden teilweise in unterschiedlichen Attributen abgebildet. Zudem fehlt häufig ein Identifikationsmerkmal wie eine global eindeutige Materialnummer. Charakteristisch für solche Fälle ist häufig eine Vielzahl von Dubletten, das heißt das gleiche Material ist mehrfach unter verschiedener Materialnummer in einem Datensatz auffindbar. Die daraus resultierenden Inkonsistenzen erschweren das Erstellen von Analyseberichten, weil sie es nötig machen, manuell nachzuarbeiten. Außerdem können sie aufgrund von Zuordnungsfehlern zu falschen unternehmerischen Entscheidungen führen. Beispiele hierfür sind überhöhte Materialbedarfsplanung, falsche Kundenansprache, fehlerhafte Einkaufsvolumenbündelung und Lieferantenausgaben-Analysen („Spend-Analysen“) etc..

Unternehmen, die über eine harmonisierte Ein-ERP-Systemlandschaft verfügen, stehen bei der Systemharmonisierung neben der Notwendigkeit einer Vereinheitlichung des Datenmodells vor allem vor der Herausforderung, die Attributwerte zu harmonisieren. Unternehmen mit einer heterogenen Systemlandschaft müssen sich dagegen entweder auf die Zielsysteme bei einer Harmonisierung des Datenmodells fokussieren oder eine Zuordnungslogik in die Schnittstellen beziehungsweise in die MDM-Lösung implementieren. Ein globales (zentrales) Stammdatenverwaltungs-System als Architekturlösung ist ein hilfreiches Instrument, um Stammdaten zu harmonisieren und die Konsistenz der Stammdaten in den Zielsystemen sicherzustellen.

Die Auswahl der eingesetzten informationstechnischen Applikationen zur Unterstützung des Stammdatenmanagements sowie den Aufbau der Systemarchitektur (global/lokal) ist Gegenstand des Gestaltungsbereichs „IT-Systeme“.

### **Systemarchitektur**

Die technische Realisation der Systemlösung lässt sich in folgende Gestaltungsszenarien unterteilen:

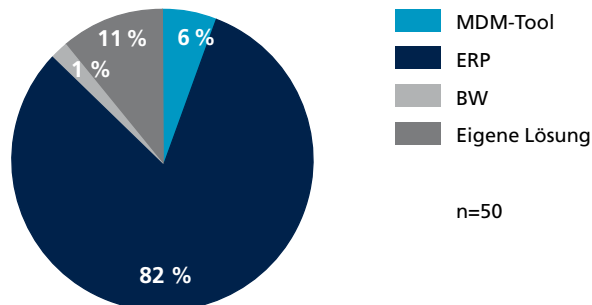
- Globales (zentrales) Stammdatensystem mit globaler Anlage und Pflege sowie Verteilung in die Zielsysteme
- Führendes System mit Anlage und Pflege sowie anschließender Verteilung der Stammdaten an die abnehmenden Verfahren
- Verzeichnis/„Registry“ mit Anlage und Pflege der Daten in lokalen Systemen ohne Verteilung der Daten, aber bei Neuanlage Anfrage an das Verzeichnis, ob Datensatz bereits in lokalen Systeme vorhanden
- Lokale (dezentrale) Systeme, in denen die Pflege in den einzelnen Systemen nach globalen Standards erfolgt (ohne Abgleich der Stammdaten zwischen den Systemen)

Je nach Gestaltungsszenario verfügt das Datenmodell über globale Attribute oder nicht. Das globale und das führende System enthalten je nach Definition des Datenmodells mehr oder weniger Attribute. Das Verzeichnis beinhaltet nur einen globalen Identifizierungsschlüssel für das Datenobjekt. Beim Verzicht auf ein System oder ein Verzeichnis entfallen auch die globalen Attribute.

92 % aller Teilnehmer haben heute eine der beiden erstgenannten Lösungen implementiert. Das lokale Stammdatenmanagement-System mit Pflege der globalen Stammdaten ist bei Personalstammdaten am weitesten verbreitet. Auch für das Datenobjekt „Kunde“ wird eine solche Lösung teilweise noch umgesetzt, aber mehr und mehr ersetzt. Im Bereich „Material“ finden sich lokale Lösungen praktisch nicht mehr, außer bei unvollständiger Integration eines Geschäftsbereichs aufgrund von Unternehmensübernahmen.

### Technologie der Systemlösung

**Abbildung 25:**  
Systemlösung für  
Stammdatenmanagement



Zur Umsetzung der Systemarchitektur muss eine Applikation (IT-System) eingesetzt werden. Bei der Befragung ergab sich über alle Stammdatenklassen hinweg, dass ERP-Systeme die gängigste Systemlösung im Stammdatenmanagement sind.

Ein ERP-System kann 3 Formen der Systemarchitektur abbilden:

- Führendes, zentrales (globales) Stammdatenmanagement-Tool zur Anlage, Anpassung und Verteilung der Stammdaten (umfunktioniert zu einem MDM-Tool)
- Standard-ERP-Systeme zum Management des Tagesgeschäfts mit Stammdatenmanagement (in einer Ein-ERP-Systemlandschaft)
- Hybride Lösung, das heißt ein führendes Stammdatenmanagement-System in der Systemlandschaft mit simultaner Ausführung von Transaktionen (Nutzung der transaktionalen ERP-Funktionalitäten)

MDM-Tools wie „SAP MDM“, „IBM InfoSphere MDM Server“, die Oracle-Produkt-Suite „Enterprise Master Data Management“ oder „MDM Solution“ von Tibco werden zwar zunehmend genutzt und eingeführt, umgekehrt haben diese aber insgesamt noch keine weite Verbreitung gefunden.

Neben den klassischen Stammdatenmanagement-Systemlösungen verwenden wenige Unternehmen selbst entwickelte oder Business-Warehouse-(BW-)Lösungen. Die Excel-basierte Stammdatenhaltung findet heute keine Anwendung mehr. Bei der Pflege der Stammdaten wird Excel aber teilweise noch eingesetzt.

**Das ERP-System ist die am weitesten verbreitete Systemlösung für Stammdatenmanagement.**



## Dokumentation und Weiterentwicklung der Stammdatenmanagement-Applikationen

IT-Systeme haben im Vergleich mit den anderen Gestaltungsbereichen durchschnittlich den höchsten Reifegrad. In den letzten Jahren wurden vor allem in diesem Bereich verstärkt Investitionen getätigt.

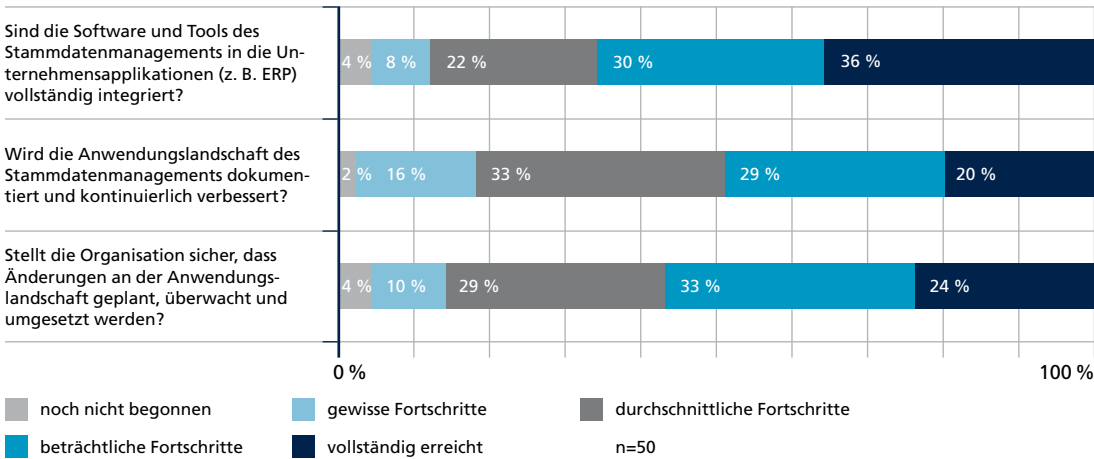


Abbildung 26: Detailreifegradanalyse IT-Systeme

70 % aller Unternehmen haben ihre Stammdatenmanagement-IT-Systeme vollkommen in die Unternehmensapplikationen integriert. Bei einigen Unternehmen (34 %) ist die vollständige Integration noch nicht abgeschlossen, und 10 % der Befragten bezeichnen die Integration in ihre ERP-Applikationen als unzureichend, das heißt, es sind manuelle Nacharbeiten an der Schnittstelle zum ERP nötig, was die Prozessdurchlaufzeit und das Risiko von Fehlern erhöht. Eine unzureichende Integration ist meist die Folge einer sehr heterogenen Systemlandschaft.

Die kontinuierliche Verbesserung der Anwendungslandschaft ist für viele Unternehmen eine Herausforderung.

Die Dokumentation der Systeme ist für Unternehmen, die einer Validierungspflicht (beispielsweise GxP) unterliegen, geschäftskritisch und erreicht daher einen hohen Reifegrad. Auch viele Unternehmen außerhalb der Validierungspflicht bewerten ihre Dokumentationen der Anwendungslandschaft als gut. Allerdings sieht die Hälfte Befragten auch noch Verbesserungspotenzial bei der Dokumentation.

Wie bei der Dokumentation der Prozesse stellen die Unternehmen sicher, dass Änderungen der Anwendungslandschaft geplant, überwacht und umgesetzt werden. Unternehmen, die sich im Validierungsumfeld bewegen, sind verpflichtet, alle Änderungen, die geschäftskritisch sind, zu dokumentieren. Die Befragung zeigt keinen Unterschied im Reifegrad zwischen den Unternehmen mit und ohne Validierungspflicht.

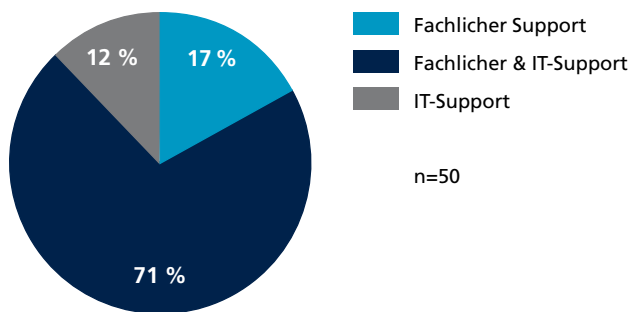
Änderungen an den Applikationen müssen per Change Requests bei der IT beantragt werden. Hier ist es hilfreich, wenn über das Rollenkonzept ein (oder mehrere) Ansprechpartner innerhalb der IT klar dem Stammdaten zugeordnet worden sind. Diese können die Auswirkungen einer Änderung frühzeitig einschätzen und an der Optimierung der Anwendungen mitwirken, insbesondere im Hinblick auf die Benutzerfreundlichkeit.

## 2.5 Neuorientierung des Stammdatenqualitäts-Managements

Der Gestaltungsbereich „Betrieb & Support“ betrifft den operativen Betrieb des Stammdatenmanagements. Im Fokus stehen dabei die Supportfunktionen, die den Unternehmen für den reibungslosen Betrieb des Stammdatenmanagements zur Verfügung stehen, sowie die Maßnahmen, um langfristig eine hohe Stammdatenqualität zu gewährleisten.

### Fachlicher und technischer Support

**Abbildung 27:** Supportfunktion über alle Stammdatenklassen



Alle befragten Unternehmen haben einen Support als Ansprechpartner für die Anwender bei Fragen oder Problemen, 90 % der Unternehmen haben darüber hinaus auch einen Support für informationstechnische Fragestellungen oder Systemprobleme. 17 % der befragten Unternehmen verzichten allerdings auf einen Ansprechpartner für fachliche Frage- oder Problemstellungen. Diese Unternehmen sollten

ein Konzept umsetzen, um Anwender bei fachlichen Fragen oder Problemen zu unterstützen. Gerade die fachliche Unterstützung von Anwendern und Pflägern ist eine wichtige Grundvoraussetzung zur Verbesserung der Datenqualität.

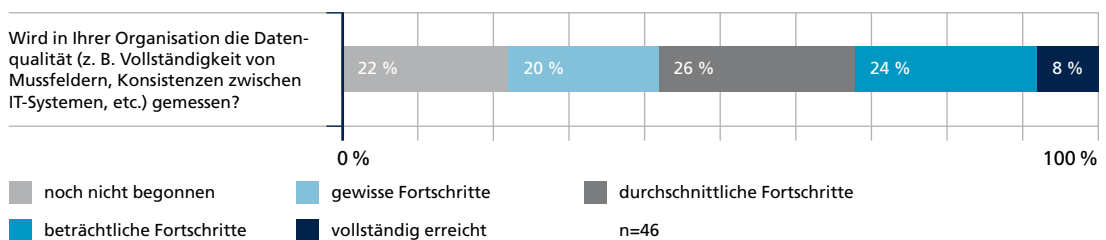
### Stammdatenqualitäts-Management

Ein weiterer Gestaltungsparameter für ein Datenqualitätsmanagement ist neben der Definition klarer Verantwortlichkeiten und der fachlichen Unterstützung bei Fragen und Problemen im Pflegedialog vor allem auch das regelmäßige Überwachen der Datenqualität anhand von Datenqualitäts-Kennzahlen. Datenqualitätsmanagement ist ein zentraler Baustein des ganzheitlichen Stammdatenmanagements. Die Qualitätsmessung ist der Sockel des Datenqualitätsmanagements, weil eine Überprüfung und Analyse der Datenqualität nur auf der Basis verlässlicher Informationen möglich ist.

Datenqualitätsmanagement bedeutet meist Konsistenzprüfungen für Attributwerte („wenn Attribut x = 4, dann Attribut y = 9“), das Überprüfen von Formatverstößen („Attributwert entspricht nicht dem vorgegebenen Schema“) sowie der Vollständigkeit („Werte ungleich null und nicht leer“). Abbildung 28 zeigt, dass sich zirka 60 % aller Unternehmen heute mit dieser Form des Datenqualitätsmanagements begnügen.

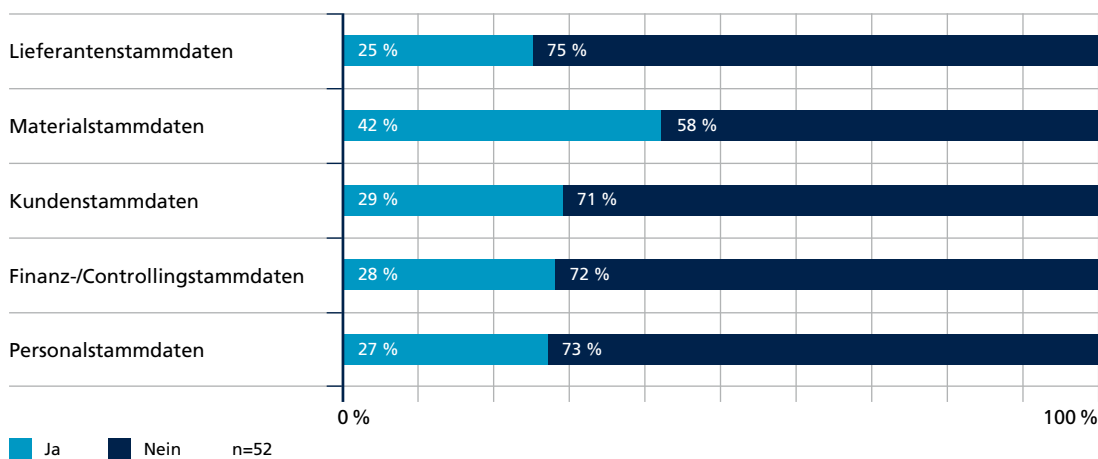
**Datenqualitätsmanagement ist mehr als einfache Konsistenzprüfung.**

**Abbildung 28:** Datenqualitätsmanagement mit Konsistenz- und Vollständigkeitsprüfung



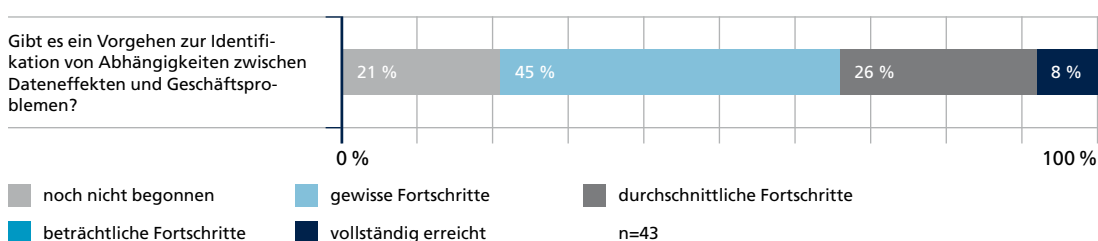
Nur wenige Unternehmen bewerten ihre Datenqualität auf der Grundlage geschäftsorientierter Geschäftskennzahlen. Die Ausnahmen konzentrieren sich bei dieser Form der Datenqualitätsmessung vor allem auf das Stammdatenobjekt „Material“ (vgl. Abbildung 29). Die Messung der Datenqualität beim Objekt „Material“ wird als die relevanteste für die Geschäftsprozesse beurteilt.

**Eine Überwachung der Stammdatenqualität mit Kennzahlen findet kaum statt.**



**Abbildung 29:** Überwachung der Stammdatenqualität mit Kennzahlen

Die Ursache dafür, dass geschäftsorientierte Datenqualitäts-Kennzahlen noch kaum Anwendung finden, ist in erster Linie das fehlende Know-how, solche Kennzahlen zu erheben. Hier fehlt es vor allem an Methoden, die Zusammenhänge zwischen Datendefekten und Geschäftsprozessproblemen herzustellen.



**Abbildung 30:** Vorgehen zur Identifikation von Datendefekten als Ursache von Geschäftsproblemen

Abbildung 30 verdeutlicht, dass nicht nur das Know-how fehlt, Konzepte umzusetzen, sondern dass 70 % aller Unternehmen über gar keine ausreichend ausgefeilten Konzepte verfügen.

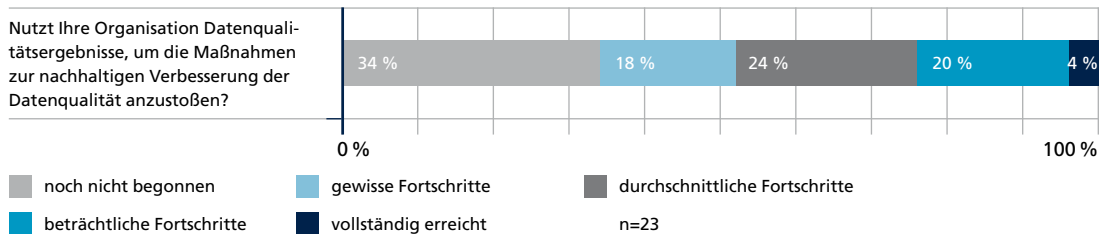
Auffällig ist, dass diese Gestaltungsparameter für die Unternehmen durchschnittlich mittlere Priorität hat, das heißt, sie messen dieser Aktivität keine sonderlich hohe Bedeutung bei. Weil Datenqualität aber ein entscheidender Faktor des Stammdatenmanagements ist, zeigt sich gerade an dieser Stelle deutlich, dass viele Unternehmen den Nutzen einer hohen Datenqualität und die Bedeutung, diese aktiv zu managen, offensichtlich falsch einschätzen.

Zu wertvoll, um ignoriert zu werden: Die Ergebnisse der Datenqualitätsmessung

### Nutzung von Datenqualitätsergebnissen

Die Ergebnisse der Datenqualitäts-Messung müssen in Maßnahmen wie Trainings, einer Überarbeitung der Pflegerichtlinien usw. münden. Nur so ist das Erheben der Datenqualität langfristig nachhaltig. Unternehmen, die bereits Datenqualitätserhebungen durchführen, sind sich über die Zusammenhänge zwischen Datendefekten und Problemen in ihren Geschäftsprozessen im Klaren und nutzen die Ergebnisse der Datenqualitäts-Messung, um daraus geeignete Maßnahmen abzuleiten. Allerdings gibt es auch bei diesen Unternehmen einige Ausnahmen, die sich bei der Umsetzung solcher Maßnahmen innerhalb ihrer Organisation schwer tun (vgl. Abbildung 31):

**Abbildung 31:** Umsetzung von Maßnahmen zur nachhaltigen Verbesserung der Datenqualität



90 % der Unternehmen, die die Qualität ihrer Daten messen, verwenden hierfür entsprechende informationstechnische Instrumente und Werkzeuge. Dazu zählen insbesondere Business-Warehouse-Anwendungen, spezielle Applikationen zur Datenqualitäts-Messung von Softwareunternehmen oder eigenentwickelte serverbasierte Lösungen.

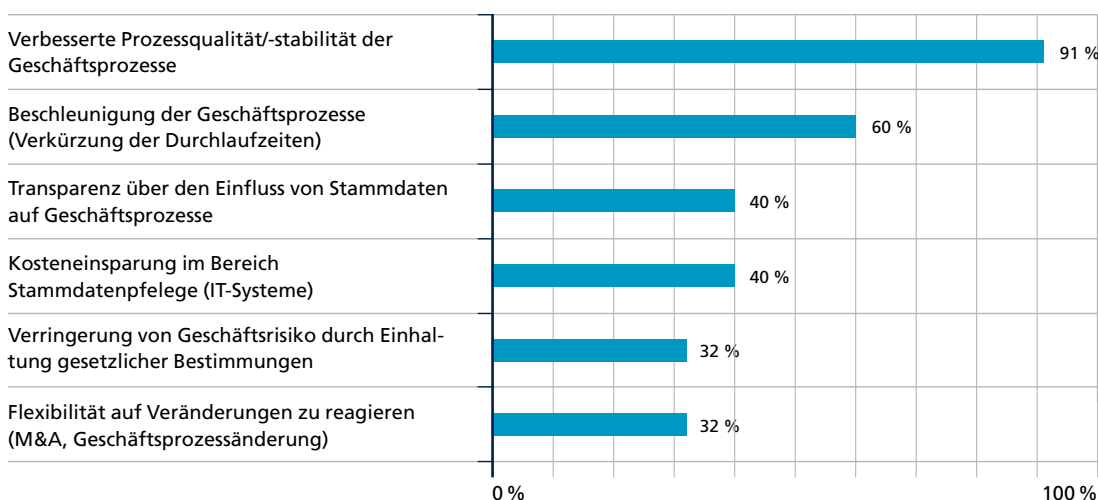
Viele Unternehmen korrigieren Fehler in den Stammdaten erst, nachdem Probleme aufgetreten sind, oder aufgrund von Ad-hoc-Analysen. Dabei sparen Maßnahmen, die Datendefekten vorbeugen, viel Geld und Zeit. Dazu zählen in diesem Zusammenhang etwa eine geeignete Definition der Governance, die Schulung der Mitarbeiter, die Implementierung eines fachlichen Support-Konzepts und das Bewusstsein für die Bedeutung der Stammdatenqualität bei den Mitarbeitern.

Weitere Maßnahmen sind das regelmäßige Kontrollieren der Datenqualität, um den Bedarf der vorbeugenden Maßnahmen zu ermitteln, das Verankern von Datenqualitäts-Zielen in den persönlichen Mitarbeiterzielen sowie das Überprüfen der Effektivität der Maßnahmen und der Governance.

# 3 Nutzen und Zukunftsvorstellung des Stammdatenmanagements

## 3.1 Verbesserung der Prozessstabilität und -qualität durch Stammdatenmanagement

Entscheidend für Investitionen in das Stammdatenmanagement ist für Unternehmen der praktische Nutzen. Deshalb waren die Erwartungen der Teilnehmer in Bezug auf die Nutzenpotenziale Teil der der Befragung. Nutzen ergibt sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht aus einer besseren Qualität, geringeren Kosten (etwa durch kürzere Durchlaufzeiten oder geringeren Ressourcenverbrauch), mehr Flexibilität, höheren Umsatz oder geringere Risiken. Diese Definition findet auch beim Stammdatenmanagement Anwendung.



n=52 (Mehrfachnennungen waren möglich)

Abbildung 32: Nutzenpotenziale durch Stammdatenmanagement

90 % der Studienteilnehmer erwarteten sich als Hauptnutzen bessere Prozessqualität und stabilere Geschäftsprozesse. Die Beschleunigung der Geschäftsprozesse rangiert auf dem zweiten Rang. Allerdings sehen nicht alle Befragten die Beschleunigung der Geschäftsprozesse durch ganzheitliches Stammdatenmanagement als Nutzen, weil durch eine ganzheitliche Betrachtung des Stammdatenmanagements die Prozessdurchlaufzeiten bei der Anlage oder Änderung der Stammdaten nicht zwingend sinken. Vielmehr trägt die ganzheitliche Betrachtung zu höherer Qualität der Stammdaten und damit auch zu effizienteren und stabileren Geschäftsprozessen bei. Dass Stammdatenmanagement hauptsächlich Nutzenpotenziale bei der Optimierung von Prozessen bietet, spiegeln zahlreiche Aussagen der Befragten in diesem Zusammenhang wider, die während der Interviews protokolliert wurden.

Außerdem identifizierten die Befragten Nutzenpotenziale durch geringere Kosten in den Stammdatenpflege-Prozessen, Transparenz hinsichtlich des Einflusses von Stammdaten auf Geschäftsprozesse und ein geringeres Geschäftsrisiko. Nur wenige Befragte erkannten einen großen Nutzen in höherer Flexibilität in der Reaktion auf Veränderungen. Das verwundert, wenn man den stetigen Wandel in der Industrie, zum Beispiel durch Globalisierung, Outsourcing oder Mergers & Acquisitions betrachtet.

Die Qualität und Stabilität der Geschäftsprozesse profitiert am meisten von Stammdatenmanagement.

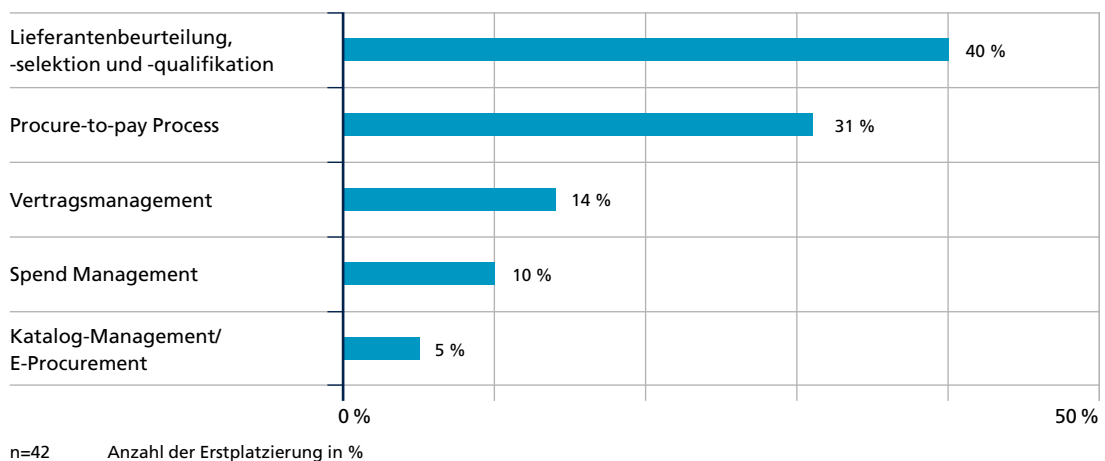
Bei der Analyse der Frage nach Unternehmensfunktionen beispielsweise durch Vergleich der Ergebnisse der MDM-Fachabteilung plus IT-Abteilung zu den Ergebnissen der anderen Funktionen zeigt sich, dass sich die erwarteten Nutzenpotenziale im Wesentlichen mit denen der Gesamtanalyse decken. Allerdings bewerten die Vertreter der MDM-Abteilung und der IT den Nutzen im Bereich Kostensenkung durch Optimierung der Stammdatenpflege deutlich höher als ihre Kollegen aus den anderen Unternehmensfunktionen.

Bei der Analyse des Nutzens eines Stammdatenmanagements in Bezug auf die zentralen Prozesse in den Unternehmensfunktionen bestand unter allen Befragten Übereinstimmung, dass saubere Stammdaten für alle Geschäftsprozesse vorteilhaft und nutzenstiftend seien.

### Einkauf

Den größten Nutzen durch hohe Qualität der Stammdaten im Einkauf sehen die Teilnehmer bei der Lieferantenbeurteilung, -selektion und -qualifikation. Der Mehrwert durch saubere Stammdaten liegt hierbei vor allem darin, Doppelarbeit zu vermeiden (Lieferant oder dessen Tochtergesellschaft werden zweimal geprüft) und manuellen Suchaufwand zu reduzieren. Der Beitrag von Stammdatenmanagement zum Procure-to-pay Prozess wird etwas geringer bewertet. Hohe Stammdatenqualität führt beim Procure-to-pay Prozess zu einem schnelleren Prozessdurchlauf ohne Fehlerkorrektur (Nacharbeit). Korrekte Materialstammdaten ermöglichen dabei eine richtige Entscheidung über die Bestellgröße des Materials bei gegebener Transparenz über offene Bestellung und Bestände. Hohe Lieferantenstammdatenqualität unterstützt die richtige Auswahl des Lieferanten beim Materialbezug.

**Abbildung 33:**  
Rangfolge der Einkaufsprozesse nach Nutzenpotenzial durch saubere Stammdaten



Vertragsmanagementprozesse und Spend Management folgen mit deutlichen Abstand auf den Procure-to-pay Prozess. Dabei werden saubere Lieferanten- und Materialstammdaten in Verbindung mit Einkaufskontrakten oft als Voraussetzung für effektives Spend Management genannt.

Am wenigsten Bedeutung wird dem Katalog-Management und E-Procurement beigemessen. Das mag an der Tatsache liegen, dass E-Procurement bei vielen Unternehmen noch keinen großen Stellenwert genießt.

Gestaltungsbereich Branche	Lieferanten- beurteilung, -selektion und -qualifi- kation	Vertrags- management	Spend Management	Procure- to-pay Process	Katalog- Manage- ment/ E-Procure- ment
Automotive (n=5)	2,6	2,8	3,4	3,2	3,0
Chemie (n=11)	2,7	3,7	2,9	1,7	3,7
Konsumgüterhersteller (n=4)	1,8	2,3	3,3	3,5	4,3
Maschinen & Anlagenbau (n=6)	1,1	2,7	4,1	3,3	3,9
Pharma/Life Science (n=10)	3,2	2,7	2,6	2,2	4,2
Sonstige (n=5)	2,0	2,5	2,5	2,2	4,3

**Abbildung 34:**  
Ranking der  
Einkaufsprozesse  
nach Branchen

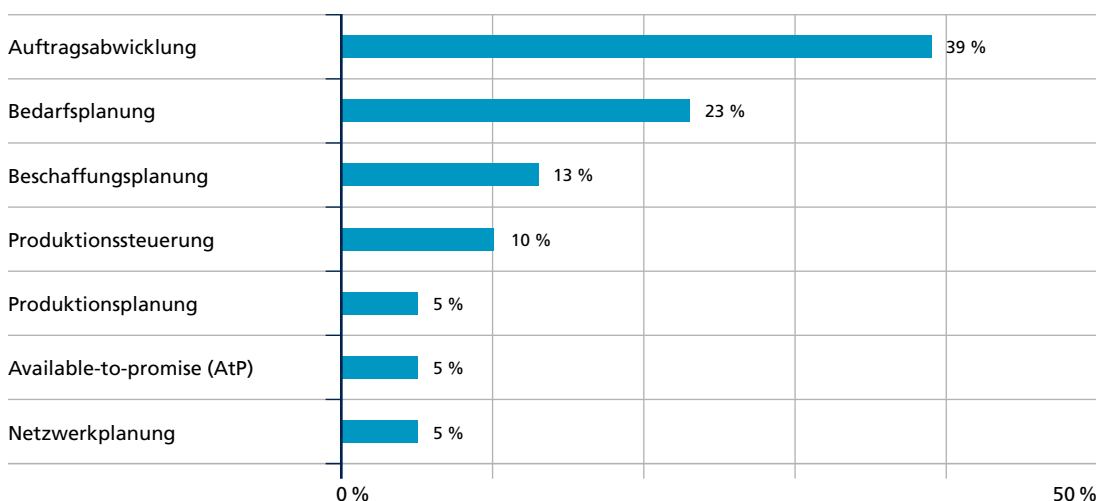
Durchschnittliche Platzierung

Dabei gibt es deutliche Unterschiede zwischen den betrachteten Branchen. Chemie und Pharma sehen im Procure-to-pay Prozess den größten Nutzen während sich die anderen Branchen von der Lieferantenbeurteilung, -selektion und -qualifikation am meisten erwarten. Aufgrund der hohen Anzahl an Lieferanten – besonders in der Automobilindustrie – verwundert dieses Ergebnis nicht.

Eine gesonderte Auswertung der Antworten der Teilnehmer aus dem Einkauf ergibt das gleiche Bild mit der Ausnahme, dass der Prozess des Vertragsmanagements hier als am wenigsten wichtig bewertet wird.

### Produktion & SCM

Die Bereiche Produktion und Supply Chain Management (SCM) sehen den größten Nutzen durch Stammdatenmanagement in der Auftragsabwicklung. Dieser Prozess ist stark operativ geprägt – mit großen und unmittelbar negativen Auswirkungen bei fehlerhaften Stammdaten. Ineffizienzen in der Auftragsabwicklung führen hier zu einem höheren Ressourcenaufwand und Verstößen gegen Lieferfristen, die zu Vertragsstrafen und fallender Kundenzufriedenheit führen können.



**Abbildung 35:**  
Rangfolge der Prozesse in der Produktion beziehungsweise beim SCM nach Nutzenpotenzial durch saubere Stammdaten

n=42 Anzahl der Erstplatzierung in %

Bedarfs- und Beschaffungsplanung folgen in der Einschätzung auf den weiteren Plätzen. Saubere Materialstammdaten sind die Grundlage für richtige betriebswirtschaftliche Entscheidungen in Bezug auf optimale Bestellgrößen und optimale Bestandsgrößen unter Einhaltung des Service Levels. Persönliche Statements wie „Hier sind die Stammdaten für alle SCM-Prozesse sehr wichtig, in allererster Linie die Materialstammdaten“ unterstreichen den hohen Beitrag qualitativ hochwertiger Stammdaten für die Produktion und die Planungsprozesse des SCM.

**Abbildung 36:** Ranking der Prozesse in der Produktion/im SCM nach Branchen

Prozess \ Branche	Produktionssteuerung	Auftragsabwicklung	Bedarfsplanung	Netzwerkplanung	Produktionsplanung	Beschaffungsplanung	Available-to-promise (ATP)
Automotive (n=5)	4,0	4,3	3,0	5,7	3,7	2,7	4,7
Chemie (n=11)	5,2	2,2	2,3	5,6	3,5	4,3	4,8
Konsumgüterhersteller (n=5)	2,8	2,8	2,8	6,0	3,2	4,2	6,2
Maschinen & Anlagenbau (n=7)	5,0	1,6	3,0	6,0	2,8	3,2	6,6
Pharma/Life Science (n=11)	2,5	3,0	3,1	5,7	3,3	3,8	5,6
Sonstige (n=5)	4,7	3,3	2,3	6,0	4,0	3,0	4,0

Durchschnittliche Platzierung

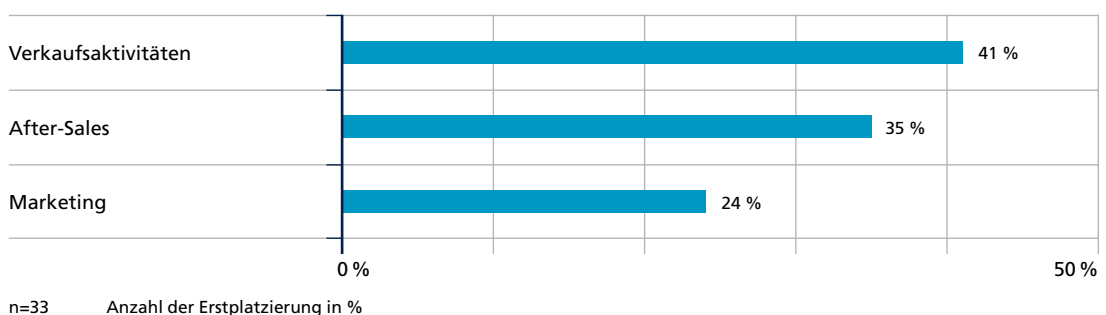
Auch hier zeigen sich Unterschiede zwischen den Branchen. Für die Teilnehmer aus der Chemie- und Konsumgüterbranche sowie dem Maschinen- und Anlagenbau steht die Auftragsabwicklung an erster Stelle, für jene aus dem Bereich Pharma die Produktionssteuerung. Unternehmen aus der Automobilbranche bewerten die Beschaffungsplanung als am wichtigsten.

**Customer Relationship Management**

Für den Vertrieb spielt Stammdatenmanagement neben der Kostensenkung durch optimales Bestandsmanagement und bessere Einkaufskonditionen auch für die Steigerung des Umsatzes eine wichtige Rolle.

Der Bereich Customer Relationship Management (CRM) sieht den größten Nutzen eines ganzheitlichen Stammdatenmanagements im Bereich Vertrieb – und hier speziell in einer einheitlichen Sicht auf die Kunden und der klaren Zuordnung der verkauften Produkte zu einem Kunden, um leichter kundenindividuellen Angebote erstellen zu können.

**Abbildung 37:** Rangfolge der Prozesse im Customer Relationship Management nach Nutzenpotenzial durch saubere Stammdaten



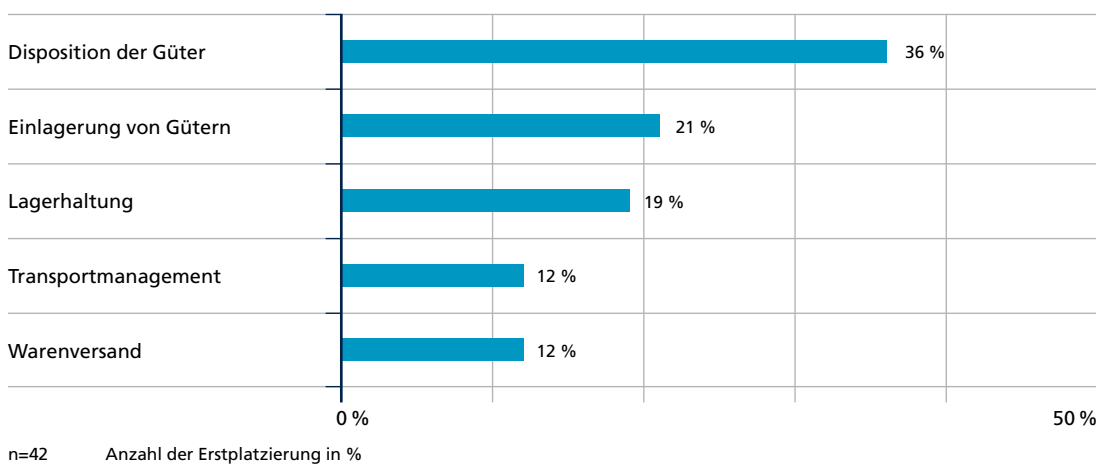


Der Bereich After Sales/Service wird an zweiter Stelle genannt. Sowohl die Produkt-/Materialstammdaten als auch die Kundenstammdaten sind unerlässlich für einen reibungslosen Ablauf der Serviceprozesse.

Bei den Prozessen im Customer Relationship Management gibt es nur geringe Unterschiede zwischen den Branchen. Lediglich im Bereich Marketing sehen die Konsumgüterhersteller einen erhöhten Nutzen. Dies wird mit einem verstärkten Endverbrauchermarketing begründet.

Für E-business ist effektives Stammdatenmanagement ebenfalls eine wesentliche Voraussetzung, um mit Hilfe eines Produkt-Informationssystems die Daten für die einzelnen Vertriebskanäle und Märkte optimal vorzubereiten. Ein solches System ergänzt die Produktdaten um zusätzliche Informationen wie etwa Attribute, Bilder und Marketingaussagen.

## Logistik

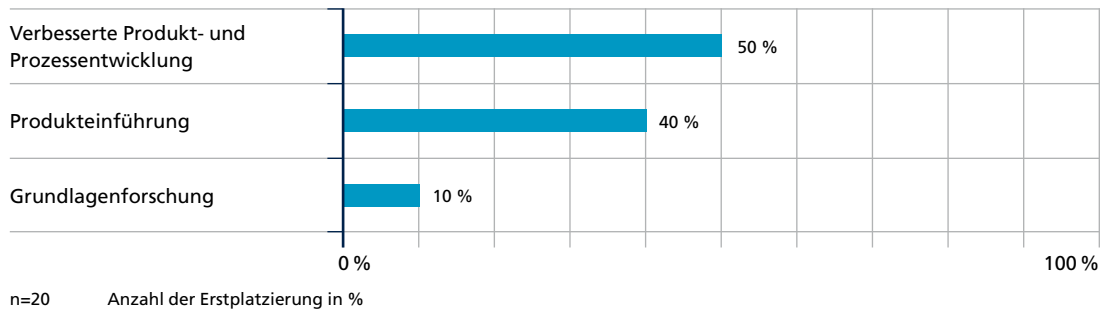


**Abbildung 38:**  
Rangfolge der Logistikprozesse nach Nutzenpotenzial durch saubere Stammdaten

Die Logistik sieht den größten Nutzen einer hohen Stammdatenqualität in der Disposition gefolgt von der Lagerhaltung. Die Einlagerung von Gütern, Warenversand und das Transportmanagement spielen in den Augen der Befragten demgegenüber eine untergeordnete Rolle. Im Fokus sehen die Interviewten vor allem die Materialstammdaten. Im Vergleich der Branchen ergibt sich das gleiche Resultat mit der Ausnahme, dass Konsumgüterhersteller die Einlagerung der Güter an erster Stelle setzen.

## Forschung & Entwicklung

**Abbildung 39:**  
Rangfolge der  
Prozesse im Bereich  
Forschung &  
Entwicklung nach  
Nutzenpotenzial  
durch hohe Stamm-  
datenqualität



Die Forschung und Entwicklung (F&E) ist eng mit Materialstammdaten verbunden. Die Befragten sehen den größten Nutzen durch effizientes Stammdatenmanagement in einer besseren Produkt- und Prozessentwicklung. Verfügbarkeit und hohe Datenqualität der Materialstammdaten sorgen demzufolge dafür, dass die Entwicklung von Produkten und Prozessen beschleunigt wird.

Der Produkteinführungsprozess profitiert von einem gut funktionierenden Stammdatenmanagement. Das schnelle Auffinden der richtigen Komponenten für ein neues Produkt aus dem bestehenden Materialstammdatenbestand oder die schnellere Beschaffung bei einem Lieferanten vermeidet redundante Tätigkeiten und ermöglicht es, bei der Produkteinführung Fristen und Budgets einzuhalten.

Grundlagenforschung, Technologieentwicklung und die Vorentwicklung fallen dagegen ab, da der Beitrag des Stammdatenmanagements für deren Erfolg nicht ausschlaggebend ist. Dennoch reduziert effizientes und effektives Stammdatenmanagement auch hier zeitverschwendende Tätigkeiten, wie manuelle Suche nach oder manuelle Überprüfung von Materialstammdaten.

### 3.2 Hohe Stammdatenqualität über deren gesamten Lebenszyklus als zentrale Vision

Der folgende Abschnitt behandelt die Vision der Unternehmen für ihr jeweiliges Stammdatenmanagement. Eine Vision in diesem Zusammenhang ist der erstrebenswerte Zustand beziehungsweise das Idealbild des Unternehmens in Bezug auf das Thema Stammdatenmanagement. Die Vision ist Grundlage für die Entwicklung einer unternehmensindividuellen Stammdatenmanagement-Strategie sowie eines konkreten Fahrplans in diese Richtung.

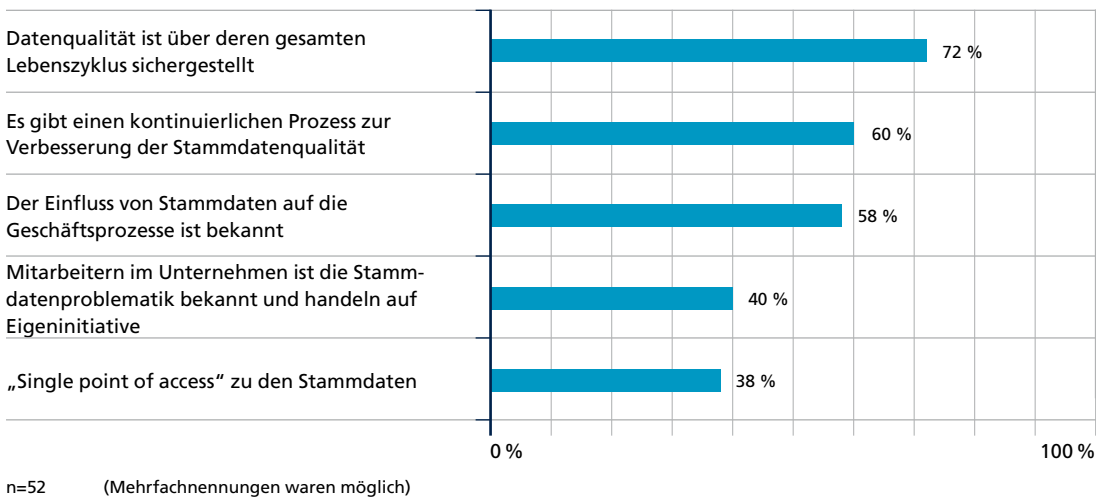


Abbildung 40: Visionen der Unternehmen

Im Fokus der Unternehmen steht beim Thema Vision an erster Stelle das Sicherstellen der Datenqualität über den gesamten Lebenszyklus der Stammdaten. Diese beruht auf der Erkenntnis der Befragten, dass nur bei kontinuierlich hoher Qualität der Stammdaten die Geschäftsprozesse reibungslos ablaufen können und dass die Unternehmen auf diese Weise für zukünftige Veränderungen gerüstet sind. Die Existenz kontinuierlicher Prozesse zur Verbesserung der Stammdaten steht aus Sicht der befragten Unternehmen an zweiter Stelle. Den klaren Zusammenhang zwischen Geschäftsprozessen und den entsprechenden Stammdatenobjekten beziehungsweise -attributen zu kennen und zu nutzen ist für viele Teilnehmer ebenfalls ein wichtiges Leitbild für die Zukunft. Diese Einschätzungen gelten unabhängig vom Reifegrad des Unternehmens.

**Zentrale Vision:**  
Sicherstellen der Datenqualität über den gesamten Lebenszyklus.

Bei den Unternehmen mit geringerem Reifegrad ist die Vision eines „Single Point of Access“ zu den Stammdaten von großer Relevanz. Dies ist bei Unternehmen mit hohem Reifegrad kaum der Fall, da sie solche Konzepte bereits weitgehend technisch umgesetzt haben.

Die unternehmens-individuelle Vision ist abhängig vom Entwicklungsstand des Stammdaten-managements.

Um Aufschlüsse über die detaillierte Betrachtung der individuellen Visionen der befragten Unternehmen erhalten und daraus später konkrete Handlungsempfehlungen ableiten zu können, wurden diese wie in Kapitel 2 beschrieben nach ihrem Reifegrad beziehungsweise ihrem Entwicklungsstand unterteilt. Die Einteilung setzt sich wie folgt zusammen:

- Anfänger: geringer Reifegrad (kleiner 33 %)
- Fortgeschrittene: mittlerer Reifegrad (zwischen 33 und 66 %)
- Profis: hoher Reifegrad (größer 66%)

Die Klassifizierung stellt einen generellen Rahmen dar.

Bei der Frage nach der individuellen Vision äußerten sich die Teilnehmer wie folgt:

- Das ist für uns ein alter Hut!
- Es gibt immer etwas zu tun!
- Wir haben noch keine klare Vision fürs Stammdatenmanagement!
- SAP könnte sich eine Scheibe von uns abschneiden!
- Wir wären froh, wenn sich das Management das Thema auf die Fahnen schreiben würde!

Dies spiegelt die Bandbreite von Wünschen und Einschätzungen der Unternehmen hinsichtlich einer MDM-Vision wider. Die Abbildung 41 gibt einen Auszug aus den unternehmensindividuellen Visionen wieder:

Abbildung 41: Klassifizierung der individuellen Visionen nach Reifegrad

Anfänger	Fortgeschrittene	Profis
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Einheitliche &amp; eindeutige Stammdatenprozesse auf globaler und lokaler Ebene (einheitlicher Change Request Prozess etc.)</li> <li>▶ Aufbau einer unternehmensweiten Governance</li> <li>▶ Harmonisierung und Bereinigung der Stammdaten auf globaler Ebene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Integration durchgängiger Workflows in die Geschäftsprozesse</li> <li>▶ Felddatenerweiterung &amp; Umsetzung von Nicht-SAP-Feldern (eClass / DUNS im Einkauf etc.)</li> <li>▶ Optimierung des bestehenden MDM-Systems zur optimalen Versorgung aller SAP- und Nicht-SAP-Systeme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Unternehmensübergreifende Stammdatenpflege</li> <li>▶ Metadaten-Management</li> <li>▶ Datenqualitätsmanagement (Messung, Reporting &amp; nachhaltige Verbesserung)</li> </ul>

Auswahl von Aussagen der Teilnehmer

**Profis (hoher Reifegrad):**

Die „Profis“ haben organisatorisch und technisch bereits vieles umgesetzt und beschäftigen sich beispielsweise schon mit Themen wie Datenqualitäts- und Metadaten-Management. Sie haben zumeist ein sehr klares Bild ihrer Stammdatenmanagement-Vision und verfolgen diese konsequent.

**Fortgeschrittene (mittlerer Reifegrad):**

Die „Fortgeschrittenen“ haben sich mit organisatorischen Themen bereits befasst und informationstechnisch einiges umgesetzt. Stammdatenmanagement genießt bereits hohe Aufmerksamkeit auf unterschiedlichen Ebenen im Unternehmen. Diese Gruppe setzt sich zum Ziel, spezielle Stammdatenthematiken basierend auf „Best Practices“ voranzutreiben, um eine Optimierung der Datenmodelle und Pflegeprozesse zu erreichen. Außerdem legen sie Wert auf den Ausbau der Governance.

**Anfänger (geringer Reifegrad):**

Die „Anfänger“ konzentrieren ihre Bemühungen auf einzelne Aspekte, wie die Vereinheitlichung der Stammdatenpflege-Prozesse, Aufbau einer ersten Governance oder die Einführung von IT-Lösungen. Sie haben vielfach eine Vision unternehmensweiter Transparenz des Themas Stammdatenmanagement.

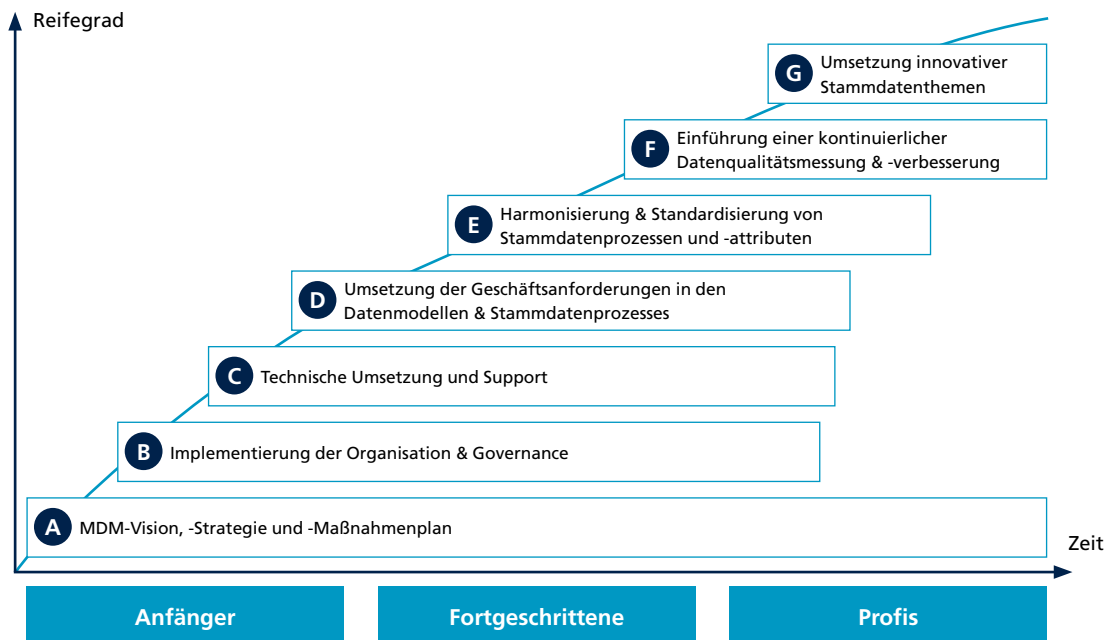
Unabhängig von der Einteilung der Teilnehmer nach ihrem Reifegrad in die Kategorien „Anfänger“, „Fortgeschrittene“ und „Profis“ gibt es Unternehmen, die in ihrem Entwicklungsstand bereits sehr weit sind, aber dennoch in der Implementierung durchgängiger Workflows für Stammdatenpflege-Prozesse ihr zentrales Ziel sehen. Gleichzeitig setzen sich auch die „Profis“ mit den Themen Datenfelderweiterung und/oder der Optimierung der Workflows auseinander.

## 4 Leitfaden zur Entwicklung des strategischen Stammdatenmanagements

### 4.1 Handlungsfelder für den Aufbau eines strategischen Stammdatenmanagements

Handlungsfelder im Stammdatenmanagement sind jene Bereiche, die maßgeblich zur Umsetzung eines strategischen Stammdatenmanagements beitragen. Die Handlungsfelder wurden aus den unterschiedlichen Ergebnissen der Studien abgeleitet und sind je nach Reifegrad des einzelnen Unternehmens – auf dem Weg vom „Anfänger“ zum „Profi“ – individuell zu bewerten. Generell sollten Unternehmen entsprechend ihrem Entwicklungsstand im Stammdatenmanagement einen „Step-by-Step“-Ansatz bei der Umsetzung der Handlungsempfehlungen wählen. Das bedeutet zum Beispiel, dass „Königsdisziplinen“ wie Datenqualitätsmessung und Metadaten-Management erst nach ausgereiften System-, Datenmodell-, Prozess- und Governance-Setups umgesetzt werden sollten.

Abbildung 42:  
Abgeleitete Handlungsfelder



#### A: MDM-Vision, Strategie & Maßnahmenplanung

Wie die Ergebnisse der Studie zeigen, ist die Strategie ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einem erfolgreichen Stammdatenmanagement. Eine klare Vision kann den Weg hin zu einem strategischen Stammdatenmanagement mit klarem Bezug zu den Geschäftsprozessen aufzeigen. Dabei hilft unterstützend eine qualitative und quantitative Bewertung des Nutzens für die unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen, um im Unternehmen eine möglichst breite Unterstützung zu gewinnen. Unternehmen müssen sich also die Zeit nehmen, die zu ihrem Unternehmen passende Stammdatenstrategie zu definieren.

#### B: Implementierung der Organisation & Governance

Viele Befragte betonen in den Interviews, dass geeignete Organisationsstrukturen und eine Governance für Stammdatenprozesse und -objekte maßgeblich den Einführungserfolg von Stammdateninitiativen bestimmen. Klare Verantwortlichkeiten im Stammdatenmanagement müssen bis in die Geschäftsprozesse hineinreichen (z. B. „Data Owner“ in den Geschäftsprozessen). Hierdurch wird langfristig der Erfolg von Stammdatenmanagement sichergestellt. Unternehmen müssen bei Stammdateninitiativen die Organisation & Governance stets mit berücksichtigen.

### **C: Technische Umsetzung und Support**

Auch wenn die technische Umsetzung nicht mehr als wichtigster Aspekt für ein erfolgreiches Stammdatenmanagement beurteilt wird (viele der befragten Unternehmen haben bereits Initiativen in diesem Bereich gestartet), ist sie dennoch ein wesentlicher Erfolgsfaktor auf dem Weg zur wahren Stammdatenmanagement-Profi. Eine umfassende IT-Lösung hilft jedoch nur, wenn dabei auch die Vorgaben der Stammdatenmanagement-Strategie konsequent umgesetzt und die technischen Möglichkeiten in Bezug auf die Automatisierung von Prozessen, die Nutzung von Geschäftsregeln sowie die Einbindung externer Services genutzt werden.

### **D: Umsetzung aller Geschäftsanforderungen in den Datenmodellen und Stammdatenprozessen**

Die Geschäftsprozesse eines Unternehmens bestimmen die Verwendung der Stammdaten. Die Datenmodelle des Stammdatenmanagements sollten sich deshalb konsequent an deren Bedürfnissen orientieren. Auch Neuanlage und kontinuierliche Pflege von Stammdaten benötigen geeignete Prozesse, die einfach zu handhaben sind, um einen reibungslosen Ablauf ohne Verzögerungen zu gewährleisten. Unternehmen sollten demnach die Anforderungen der einzelnen Abteilungen in ihrem Unternehmen genau kennen oder gegebenenfalls analysieren, um einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg ihres Unternehmens zu leisten.

### **E: Harmonisierung und Standardisierung von Stammdatenprozessen und -attributen**

Die Harmonisierung von Geschäftsprozessen ist seit vielen Jahren ein akutes Thema. Stammdatenmanagement folgt diesem Gedanken und kann dabei sogar aktiv helfen. Viele Befragte sehen darin ein wesentliches Nutzenpotenzial. Unternehmen sollten bestehende Harmonisierungs-Initiativen nutzen, um auch eine Harmonisierung der Stammdatenattribute und -prozesse in Angriff zu nehmen. Außerdem sollten beim Bestreben, die Stammdaten zu vereinheitlichen, immer auch die Optimierungspotenziale für die Geschäftsprozesse thematisiert werden.

### **F: Einführung einer kontinuierlichen Datenqualitätsmessung und -verbesserung**

Einfache Qualitäts-Checks existieren der Umfrage zufolge bereits in vielen Unternehmen. Ein umfassendes Datenqualitätsmanagement inklusive Reporting und vorausschauender Maßnahmenplanung ist jedoch die Ausnahme. Die Messung der Datenqualität ist aber ein wichtiger Ausgangspunkt, um sowohl die eigentlichen Stammdaten als auch die Prozesse kontinuierlich zu verbessern. Dabei müssen Unternehmen das Vorgehen bei der Messung der Qualität direkt aus den Geschäftsprozessen ableiten. So ist es möglich, den Zusammenhang zwischen beiden Bereichen deutlich aufzuzeigen und zielgerichtete Maßnahmen zur Verbesserung einzuleiten.

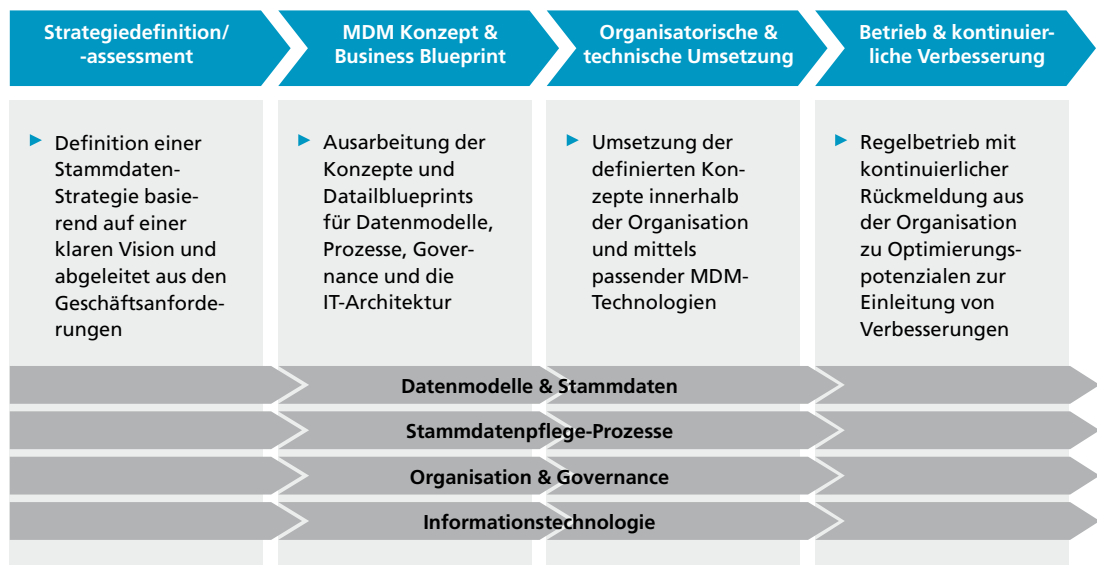
### **G: Umsetzung innovativer Stammdatenthemen**

Es gibt zahlreiche Themen – beispielsweise das Metadatenmanagement – die das Stammdatenmanagement ergänzen und völlig neue Potenziale erschließen. Diese sind beispielsweise für die Nutzbarkeit von Lösungen, die Qualität von Daten oder deren Verständnis hilfreich. Die Auswertung der Studie zeigt, dass sich vor allem Unternehmen mit einem hohen Reifegrad mit solchen Aspekten auseinandersetzen. Stammdatenmanagement-„Anfänger“ verfügen hingegen oft noch nicht über die nötige Erfahrung. Zunächst sollten die Einsatzmöglichkeiten und der Nutzen innovativer Themen analysiert werden, um eine sinnvolle Umsetzung im Unternehmen zu gewährleisten. Die Einführung neuer Konzepte bringt wenig, wenn der Nutzen vom Business nicht gesehen wird oder sich die Einführung zu komplex gestaltet.

## 4.2 Vorgehen zur Umsetzung eines strategischen Stammdatenmanagements

Ein strategisches Stammdatenmanagement muss strukturiert umgesetzt werden. Ausgehend von der Definition einer Stammdatenstrategie (dies kann auch für einzelne Datenobjekte beziehungsweise Geschäftsbereiche gelten) werden die Konzepte für Datenmodelle, Prozesse, Organisation & Governance sowie die IT-Architektur im Detail abgeleitet. Die Umsetzung sollte, wie vielfach in der Studie begründet, nicht rein technisch betrachtet werden, sondern auch die notwendigen organisatorischen Maßnahmen beinhalten. Der reibungslose Übergang in den Regelbetrieb kann nur gelingen, wenn die betroffenen Mitarbeiter aus Business und IT frühzeitig eingebunden werden. Das folgende Modell zur erfolgreichen Umsetzung eines Stammdatenmanagements zeigt die allgemeinen Schritte, die bei einer MDM-Initiative zu beachten sind. Das Modell sollte je nach Reifegrad des einzelnen Unternehmens an die individuelle Situation angepasst werden.

Abbildung 43:  
Vorgehensmodell



### Strategiedefinition/-analyse

Der erste Schritt eines Stammdatenprojektes besteht aus der Definition einer Stammdatenstrategie, basierend auf einer klaren Vision und abgeleitet aus den Geschäftsanforderungen. Die folgenden Schritte sollten hierbei berücksichtigt werden:

- Aufnahmen von Anforderungen an ein zukünftiges Stammdatenmanagement aus dem Business und von Seiten der IT
- Definition der Stammdatenmanagement-Vision, bezogen auf die Geschäftsprozesse und abgeleitet aus den Anforderungen
- Ableiten der Strategie für jeden Gestaltungsbereich des Stammdatenmanagements und Festlegung der Zielszenarien für Datenmodell, Organisation, Prozesse & IT
- Festlegen von Maßnahmen zur Erreichung der festgelegten Vision/Strategie
- Priorisieren der Maßnahmen und Erstellung einer Roadmap inklusive Aufwand und Kosten
- Begleitend: Konsequente Einbindung der unterschiedlichen Anspruchsgruppen



Neben den genannten Schritten kann ein Business Case dabei helfen, den Nutzen des Stammdatenmanagements herauszuarbeiten und somit das Management des Unternehmens und weitere Stakeholder für die Relevanz des Themas zu sensibilisieren.

### **MDM-Konzept und Business Blueprint**

Die Ausarbeitung der MDM-Konzepte und detaillierten Blueprints für Datenmodelle, Prozesse, Organisation & Governance sowie die IT-Architektur sind der zweite wesentliche Schritt zur Einführung eines Stammdatenmanagements. Dabei spielt die Abstimmung zwischen den einzelnen Bereichen des Stammdatenmanagements eine wesentliche Rolle. Wichtige Aktivitäten in dieser Phase sind:

- Definition des/der Datenmodell(e), abgeleitet aus den Geschäftsprozessanforderungen
- Ausarbeitung der Stammdatenpflege-, der Qualitäts- und Supportprozesse
- Festlegung der Organisations- & Governance-Strukturen unter Berücksichtigung bestehender Strukturen
- Detaillierte Ausarbeitung des technischen Implementierungskonzeptes
- Erstellung eines detaillierten Umsetzungsplans mit Rollen, Verantwortlichkeiten, Timelines etc.

Ein wichtiger Aspekt während der Konzeptionsphase ist neben den Blueprints die Auswahl einer geeigneten IT-Lösung für das Stammdatenmanagement, die den Anforderungen des Unternehmens am besten gerecht wird. Hierbei sollten verschiedene geeignete Anbieter von Stammdatenmanagement-Software miteinander verglichen und bewertet werden („Proof of Concept“). Dabei kann die IT-Strategie des Unternehmens als Nebenbedingung bei der Auswahl der IT-Lösung eine Rolle spielen.

### **Organisatorische und technische Umsetzung**

Die Umsetzung der definierten Konzepte innerhalb der Organisation mittels passender Technologien ist meist die aufwendigste Phase einer Stammdateninitiative. Neben der technischen Implementierung muss die frühzeitige Einbindung betroffener Mitarbeiter sichergestellt werden, die später Aufgaben – beispielsweise Support – im Bereich Stammdatenmanagement übernehmen. Die Umsetzung beinhaltet folgende Punkte:

- Einführung der definierten Rollen, Gremien und Verantwortlichkeiten
- Einführung der Datenpflegeprozesse sowie der Stammdatenqualitätsprozesse
- Detaillierter technischer System-Blueprint, basierend auf der Architektur
- Best Practice: Prototyp zur Validierung der Lösungsarchitektur
- Implementieren der Lösung inklusive ausführlicher Dokumentation
- Einführung der Business- und IT-Supportprozesse
- Einbindung der Business- und der IT-Mitarbeiter während der Implementierung inklusive Training

Ein geeignetes „Organizational Change Management“ ist während der Realisierungsphase ein maßgeblicher Erfolgsfaktor für die Implementierung und sollte – die Aussagen zahlreicher Studienteilnehmer unterstreichen das – nicht unterschätzt werden. Langfristig lohnt sich die Investition in die Mitarbeiter; sie zahlt sich unter anderem durch langfristig hohe Stammdatenqualität und schnellere Geschäftsprozesse aus.

**Betrieb und kontinuierliche Verbesserung**

Im Regelbetrieb sollte das Stammdatenmanagement sich nach einer Weile eingespielt haben. Die Veränderung der Rahmenbedingungen durch neue betriebswirtschaftliche Anforderungen oder technologischen Fortschritt erfordern jedoch eine kontinuierliche Anpassung und Verbesserung. Dafür ist die Rückmeldung aus der Organisation zu Optimierungspotenzialen äußerst wichtig. Im Regelbetrieb sind folgende Maßnahmen nötig:

- Regelbetrieb innerhalb der Organisation (Pflege von Daten, Datenqualitätschecks etc.)
- Betreiben der Stammdatenmanagement-IT-Lösung
- Rückmeldung der eingebunden Stakeholder bzgl. Verbesserungspotenzialen
- Bewertung und Priorisierung von Maßnahmen zur Optimierung
- Umsetzen der erarbeiteten Verbesserungen
- Feedback an die Mitarbeiter

Einige Unternehmen betreiben die Bereiche des Regelbetriebs nicht mehr im eigenen Haus (Outsourcing) beziehungsweise denken darüber nach. Bei einer funktionierenden Governance ist dies durchaus möglich und kann zu deutlichen Kostensenkungen führen. Bevor ein Unternehmen einen solchen Schritt wagt, sollte es allerdings das Stammdatenmanagement auf einen Stand gebracht haben, bei dem dessen kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung auch weiterhin gewährleistet ist.

## 5 Fazit & Ausblick

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass sich der Reifegrad des Stammdatenmanagements von Unternehmen zu Unternehmen unterscheidet. Die Gestaltungsprinzipien der vorhandenen Lösungen ähneln sich zwar im Grundsatz, dennoch weist jedes Unternehmen eine individuelle Lösung auf.

Keine Branche kann den Anspruch erheben, als „Spitzenbranche“ im Bereich Stammdatenmanagement zu gelten. Der einzige nachweisbare Einflussfaktor auf den ganzheitlichen Reifegrad ist die Erfahrung mit Stammdatenmanagement. Unternehmen mit geringem Entwicklungsstand müssen sich intensiver mit Stammdaten auseinandersetzen und die Sensibilität der Unternehmensführung dafür schärfen.

Ausgangspunkt, um Effektivität und Effizienz des Stammdatenmanagements zu steigern, ist die Definition einer Vision, die daraus abgeleitete Strategie und ein konkreter Umsetzungsplan. Sind die Ziele des Stammdatenmanagements klar definiert, kann das Unternehmen den Weg dorthin strikt verfolgen, kontinuierlich überprüfen und gegebenenfalls kurzfristig anpassen.

In den informationstechnischen Gestaltungsbereichen (Datenmodell und IT-Systeme) sind die Unternehmen in der Regel heute schon sehr gut aufgestellt. Hier haben sich die Investitionen der letzten Jahre ausgezahlt. Auch bei der Gestaltung der operativen Prozesse sind die Unternehmen bereits sehr professionell. Auch bei der organisatorischen Ausgestaltung und der Governance sind die Unternehmen schon ziemlich weit. Für die Zukunft ist somit die optimale Abstimmung der Interdependenzen dieser vier Gestaltungsbereiche entscheidend. Vor allem die Definition eines geeigneten Rahmenwerks (Governance) leistet hier einen wichtigen Beitrag.

Im Bereich Datenqualitätsmessung und -management stehen die meisten Firmen dagegen noch am Anfang ihrer Entwicklung. Bisher beschränken sie sich, falls sie überhaupt ein Datenqualitätsmanagement durchführen, auf die herkömmlichen Fehler- und Konsistenzprüfungen. Nur wenige Firmen führen Datenqualitäts-Checks mit Hilfe geschäftsprozessorientierter Kennzahlen durch, setzen basierend auf den Datenqualitätsergebnissen geeignete Maßnahmen um und integrieren Datenqualitätsziele in die Mitarbeiterziele. Unternehmen mit langjähriger Erfahrung im Stammdatenmanagement setzen dies teilweise bereits um, anderen Unternehmen fehlt das Know-how dazu.

Den Mehrwert, den ganzheitliches Stammdatenmanagement für die Geschäftsprozesse in Form höherer Leistungsfähigkeit liefert, erkennen alle Befragten. Unterschiede im Nutzen sauberer Stammdaten für die einzelnen Geschäftsprozesse sind im Wesentlichen durch die Zugehörigkeit des Unternehmens zu einer Branche begründet.

Die zentrale Vision der Unternehmen ist, die Datenqualität über den gesamten Lebenszyklus der Stammdaten sicherzustellen. Unternehmensindividuell ergeben sich je nach Reifegrad unterschiedliche Themenschwerpunkte. Diese resultieren aus der gegenwärtigen Situation und dem aktuellen Stand der Stammdatenmanagement-Lösung.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Stammdatenmanagement mit seinen unterschiedlichen Facetten durchaus ganzheitlich von den Unternehmen angegangen wird. Die Unternehmen haben verstanden, dass die reine Optimierung der informationstechnischen Gestaltungsbereiche keine Garantie für hohe Datenqualität und reibungslose Prozesse bietet. Allerdings gibt es vor allem in den betriebswirtschaftlich-organisatorischen Bereichen noch großen Nachholbedarf.

Das Optimierungspotenzial des Stammdatenmanagements und seiner einzelnen Gestaltungsbereiche unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen. Daher muss jedes Unternehmen eine individuelle MDM-Vision entwickeln und daraus eine Strategie und einen Umsetzungsplan ableiten, um das Stammdatenmanagement gezielt weiterentwickeln zu können. Dieser Prozess muss kontinuierlich vorangetrieben werden, denn Stammdatenmanagement unterliegt – wie die Unternehmen selbst – einem stetigen Wandel.

## Appendix

### EFQM Exzellenz Modell für Datenqualitätsmanagement

#### Grundlagen

Das Reifegradmodell basiert auf dem EFQM Exzellenz Modell und dem EFQM Reifegradmodell zur Datenqualität. Die Studie wurde in Anlehnung an diese Modelle durchgeführt.

#### EFQM Exzellenz

Die European Foundation for Quality Management (EFQM®) ist eine gemeinnützige Organisation, die 1988 von 14 europäischen Unternehmen mit Unterstützung der Europäischen Kommission mit dem Ziel gegründet wurde, ein europäisches Rahmenwerk für das Qualitätsmanagement zu entwickeln. Die EFQM hat mittlerweile etwa 800 Mitgliedsunternehmen und -organisationen in etwa 40 Ländern. Mehr als 10 000 Unternehmen arbeiten mehr oder weniger eng nach den Prinzipien der EFQM.

Das „EFQM Exzellenz Modell“ erlaubt die Bewertung des Fortschritts eines Unternehmens in Richtung „Exzellenz“. Exzellente Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie um die Zufriedenheit ihrer Interessengruppen bemüht sind, und zwar bezogen auf das, was sie erreichen, wie sie es erreichen und was sie wahrscheinlich erreichen werden.

#### EFQM-Reifegradmodell für Datenqualität

Das EFQM-Reifegradmodell ist das Ergebnis einer Kooperation zwischen EFQM einerseits und dem Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen (IWI-HSG) in seiner Funktion als Koordinator des CC CDQ andererseits.

#### Ziele

Die Entwicklung des EFQM-Reifegradmodells für Datenqualität verfolgt mehrere Zwecke:

- Es ist ein Benchmarking-Werkzeug für Unternehmen im Bereich des Datenqualitätswesens.
- Es ist ein Werkzeug zur Bestimmung der Ausgangssituation des Datenqualitätswesens in einem Unternehmen sowie zur Kontrolle des Fortschritts bei seiner Etablierung.
- Zudem stellt es einen gemeinsamen Begriffsapparat dar, weil es den Bezugsrahmen für Datenqualität nutzt.

**Bestimmung des Reifegrades und Reifegradstufen**

Die Bestimmung des Reifegrades innerhalb der Studie erfolgt mittels Beantwortung eines Fragebogens. Jede der 3 Fragen des Fragebogens geht in die Gesamtbewertung mit gleicher Gewichtung ein. Um diese Selbstbewertung einfach zu gestalten, gibt es für die Beantwortung jeder Frage nur fünf Kategorien (Likert-Skala).

Eine Bewertung mit ++, +, 0, - oder -- hat jeweils folgende Bedeutung:

- Noch nicht begonnen (--):
  - Keine Bewegung
  - Einige gute Ideen, aber im Allgemeinen herrscht mehr Wunschdenken vor
- Gewisse Fortschritte (-):
  - Einige Anzeichen tatsächlicher Entwicklung
  - Gelegentliche, eher zufällige Überprüfungen, die zu Verbesserungen führen
  - In Teilbereichen erfolgreiche Realisierung oder positive Ergebnisse
- Durchschnittliche Fortschritte (0):
  - Nachweis, dass das Vorgehen klar begründet ist
  - Ansätze wurden in einigen Bereichen implementiert
  - Einige Beispiele zur Nachprüfung und Verbesserung können gefunden werden, doch das Potenzial ist nicht voll ausgeschöpft
- Beträchtliche Fortschritte (+):
  - Klarer Nachweis für gute Umsetzungen
  - Richtige und regelmäßige Überprüfungen und Verbesserungen
  - Gewisse Bedenken, dass die Thematik nicht in vollem Umfang in allen Bereichen und Aspekten angewendet wird
- Vollständig erreicht (++):
  - Ein hervorragendes, flächendeckendes Vorgehen oder Ergebnis in allen Bereichen und Aspekten

## Glossar

<i>Data Governance</i>	beschreibt den Ordnungsrahmen für die stammdatenbezogenen Aufgaben und Verantwortlichen im Unternehmen, d. h. im Wesentlichen: Zuordnung der Verantwortlichkeiten, Definition von Rollen und Gremien und Festlegen von Steuerungsinstrumenten und weiteren Strukturelementen
<i>Ein-ERP-Systemlandschaft</i>	bezeichnet eine Systemarchitektur innerhalb eines Unternehmens, die hauptsächlich auf einem ERP-System basiert, mit welchem alle Transaktionen und Stammdaten verwaltet werden
<i>Finanz-/Controllingstammdaten</i>	sind die Kernelemente im Controlling- und Finanzbereich wie Kostenstellen, Kostenarten, Leistungsarten, Sachkonten etc., die für die Kalkulation in diesen Unternehmensfunktionen notwendig sind
<i>Strategisches Stammdatenmanagement</i>	umfasst sowohl alle betriebswirtschaftlich-organisatorischen als auch alle informationstechnischen Aufgaben, die zur Verwaltung der Stammdaten und ihrer Qualität in einem Unternehmen eingesetzt werden
<i>Globale Attribute (Stammdaten auf globaler Ebene)</i>	sind die unternehmensweit gültigen Attribute, die von der Organisationsstruktur des Unternehmens unabhängig sind (Minimum: die grundlegenden beziehungsweise Basisattribute wie ID, Name etc.)
<i>Globale Stammdatenorganisation</i>	Organisationseinheit, die für das Stammdatenmanagement verantwortlich und auf globaler Ebene angesiedelt ist, d. h., die für die Verwaltung der Stammdaten unternehmensweit verantwortlich ist; die Ausprägung der Aufgaben kann variieren
<i>Handlungsbedarf</i>	Indikator für die Dringlichkeit von Verbesserungen in einem Gestaltungsbereich; leitet sich aus dem Delta zu 100 % und der Priorität ab, die für jeden Gestaltungsparameter durch den Befragten vergeben wurde
<i>Globale Pflegeprozesse</i>	sind die Stammdatenpflege-Prozesse, die auf globaler Ebene ablaufen und die Pflege der globalen Attribute übernehmen
<i>Kundenstammdaten</i>	enthalten alle Attribute des Objekts „Kunde“, die zu dessen eindeutiger Identifikation innerhalb des Unternehmens notwendig sind

<i>Materialstammdaten</i>	umfassen die Basisattribute eines Materials wie Name, ID, Art etc. und die funktionspezifischen Attribute wie Einkaufspreise, Losgrößen etc., die zur Abwicklung der operativen Prozesse benötigt werden.
<i>Lokale Attribute (Stammdaten auf lokaler Ebene)</i>	sind die organisationsabhängigen Attribute wie Lagerort, Buchungskreis etc., welche nicht unternehmensweit, sondern nur in der spezifischen Organisationseinheit gültig sind
<i>Lokale Stammdatenorganisation</i>	Stammdatenorganisation, die für das Stammdatenmanagement innerhalb einer Unternehmensfunktion oder lokalen Einheit verantwortlich ist – ohne geografische, funktionsübergreifende Weisungsbefugnis und Verantwortung
<i>Lokale Pflegeprozesse</i>	Stammdatenpflege-Prozesse, die auf lokaler Ebene ablaufen und die Pflege der lokalen Attribute übernehmen
<i>Lieferantenstammdaten</i>	umfassen die grundlegenden Attribute von Lieferanten wie Name, ID etc., die zur eindeutigen Identifikation eines Lieferanten benötigt werden
<i>Personalstammdaten</i>	die grundlegenden Attribute des realen Objektes „Mitarbeiter“
<i>Priorität</i>	spiegelt die Relevanz eines Gestaltungsparameters aus Sicht des Unternehmens wider
<i>Reifegrad</i>	gibt dem Entwicklungsstand des Stammdatenmanagements eines Gestaltungsbereichs wider durch die Selbsteinschätzung der Befragten
<i>Stammdatenmanagement</i>	umfasst sowohl alle betriebswirtschaftlich-organisatorischen als auch alle informationstechnischen Aufgaben, die zur Verwaltung der Stammdaten in einem Unternehmen eingesetzt werden
<i>Stammdatenmanagement-Strategie</i>	umfasst die geplanten Verhaltensweisen zur Erreichung der mittel- und langfristigen Ziele des Stammdatenmanagements, ausgehend von der Vision mit dem Umsetzungsplan als Ergebnis



<i>Stammdatenpflege-Prozesse</i>	die operativen Prozesse über den gesamten Lebenszyklus eines Stammdatenobjektes (von der Anlage bis zum Löschen); diese sind unternehmensindividuell ausgestaltet und bestehen beispielsweise aus Anfrage, Anlegen, Aktualisieren, Archivieren
<i>Single Point of Access</i>	zentraler Zugang zu den Stammdaten zur Anlage, Änderung oder Archivierung
<i>Verteilte Stammdatenorganisation</i>	Organisationseinheit, die für das Stammdatenmanagement verantwortlich und die sowohl global (unternehmensweit) als auch in lokalen Unternehmenseinheiten beziehungsweise -funktionen angesiedelt ist; meist mit den strategisch-taktischen Stammdatenmanagementaufgaben auf globaler Ebene und der Pflege auf lokaler Ebene betraut
<i>Workflow</i>	Teil eines Prozesses (Geschäftsprozesses), der IT-gestützt durchgeführt wird. Ein Workflow ist aus einzelnen Aktivitäten zusammengesetzt. Dabei beschreibt ein Workflow ausführlich die Abfolge der Aktivitäten und der daran beteiligten Personen. Die einzelnen Aktivitäten stehen in Abhängigkeit zueinander. Die nachfolgende Aktivität wird den Ausgang der vorausgehenden Aktivität definiert. Ein Workflow hat einen definierten Anfang, einen organisierten Ablauf und ein definiertes Ende.
<i>Stammdaten</i>	umfassen die grundlegenden Attribute (Basisattribute) wie Name, ID etc. realer Objekte wie „Kunde“, „Material“, „Lieferanten“ etc. und unterliegen damit keinen oder nur selten Änderungen innerhalb operativer Prozesse. Sie dienen der Identifikation, Klassifikation und Charakterisierung von Sachverhalten.
<i>Systemarchitektur</i>	bezeichnet die informationstechnische Realisation und den Aufbau der IT-Applikation zur Verwaltung der Stammdaten

## Abbildungsverzeichnis

Seite

Abbildung 1:	Nutzen eines Stammdatenmanagements	7
Abbildung 2:	Camelot Rahmenwerk Stammdatenmanagement	8
Abbildung 3:	Branchenstruktur der Studie	10
Abbildung 4:	Umsatzgröße der teilnehmenden Unternehmen	10
Abbildung 5:	Phasenmodell zur Entwicklung der Studienergebnisse	11
Abbildung 6:	Durchschnittlicher Reifegrad der Unternehmen	12
Abbildung 7:	Durchschnittlicher Handlungsbedarf pro Gestaltungsbereich	13
Abbildung 8:	Reifegrad-Handlungsbedarf-Matrix pro Unternehmen	14
Abbildung 9:	Einfluss der MDM-Erfahrung auf den Reifegrad	15
Abbildung 10:	Reifegrad pro Branche	16
Abbildung 11:	Vorhandensein einer Stammdatenmanagement-Strategie	18
Abbildung 12:	Reifegrad mit beziehungsweise ohne Stammdatenmanagement-Strategie	18
Abbildung 13:	Detailanalyse des Gestaltungsbereichs Strategie	19
Abbildung 14:	Entscheidungsgrundlagen für Initiativen im Stammdatenmanagement	20
Abbildung 15:	Stammdatenpflegeprozess	21
Abbildung 16:	Durchgängige Unterstützung der Pflegeprozesse durch automatisierte Prozesse	22
Abbildung 17:	Detailanalyse des Reifegrads im Gestaltungsbereich Prozesse	23
Abbildung 18:	Zuweisung der Rollen	25
Abbildung 19:	Ausführung von Datenmanagement	26
Abbildung 20:	Detailanalyse Reifegrad Gestaltungsbereich Organisation	27
Abbildung 21:	Aufbau Stammdatenmodell	28
Abbildung 22:	Ableitung des Datenmodells	29
Abbildung 23:	Einheitliche Definition und Verständnis der Kernobjekte	30
Abbildung 24:	Unternehmensweite Harmonisierung der Stammdaten	30
Abbildung 25:	Systemlösung für Stammdatenmanagement	32
Abbildung 26:	Detailreifegradanalyse IT-Systeme	33
Abbildung 27:	Supportfunktion über alle Stammdatenklassen	34
Abbildung 28:	Datenqualitätsmanagement mit Konsistenz- und Vollständigkeitsprüfung	34
Abbildung 29:	Überwachung der Stammdatenqualität mit Kennzahlen	35
Abbildung 30:	Vorgehen zur Identifikation von Datendefekten als Ursache von Geschäftsproblemen	35
Abbildung 31:	Umsetzung von Maßnahmen zur nachhaltigen Verbesserung der Datenqualität	36
Abbildung 32:	Nutzenpotenziale durch Stammdatenmanagement	37
Abbildung 33:	Rangfolge der Einkaufsprozesse nach Nutzenpotenzial durch saubere Stammdaten	38
Abbildung 34:	Ranking der Einkaufsprozesse nach Branchen	39
Abbildung 35:	Rangfolge der Prozesse in der Produktion beziehungsweise beim SCM nach Nutzenpotenzial durch saubere Stammdaten	39
Abbildung 36:	Ranking der Prozesse in der Produktion/im SCM nach Branchen	40
Abbildung 37:	Rangfolge der Prozesse im Customer Relationship Management nach Nutzenpotenzial durch saubere Stammdaten	40

Abbildung 38: Rangfolge der Logistikprozesse nach Nutzenpotenzial durch saubere Stammdaten	41
Abbildung 39: Rangfolge der Prozesse im Bereich Forschung & Entwicklung nach Nutzenpotenzial durch hohe Stammdatenqualität	42
Abbildung 40: Visionen der Unternehmen	43
Abbildung 41: Klassifizierung der individuellen Visionen nach Reifegrad	44
Abbildung 42: Abgeleitete Handlungsfelder	46
Abbildung 43: Vorgehensmodell	48

**Ansprechpartner für weitere Informationen:**

**Camelot Management Consultants AG**

Henrik Baumeier · Telefon +49 621 86298-0

[hba@camelot-mc.com](mailto:hba@camelot-mc.com)

**Universität St. Gallen**

**Institut für Wirtschaftsinformatik**

Müller-Friedberg-Strasse 8

9000 St.Gallen

Schweiz

[www.iwi.unisg.ch](http://www.iwi.unisg.ch)

[www.cdq.com](http://www.cdq.com)

Institut für Wirtschaftsinformatik



**Universität St.Gallen**

**Camelot**

**Management Consultants AG**

Theodor-Heuss-Anlage 12

68165 Mannheim

Deutschland

[www.camelot-mc.com](http://www.camelot-mc.com)



**CAMELOT**  
Management Consultants