

 basis

Erleben Sie die einzige  
vollständig automatisierte  
SAP DevOps & Testing  
Plattform.

**DSAGLIVE 2021**  
**20. – 24. September**

INFORMATION UND BILDUNGSARBEIT VON UND FÜR DIE SAP®-COMMUNITY



# Master Data Excellence

Andreas Stock von zetVisions und Jan Richter von KPMG beschreiben in der Coverstory den Master-Data-Managementprozess hin zu Data Excellence – ohne Master Data Excellence wird die S/4-Transformation zu einem riskanten Projekt. Für SAP-Bestandskunden sind MDM und MDE somit ein Pflichtprogramm. Ab Seite 56

**Steigende Cloud-  
Akzeptanz**

Seite 20

**ERP-Leben ist  
Veränderung**

Seite 70

**Mobile Development  
Framework**

Seite 80



Gut vorbereitet  
in die Zukunft?

# Besser mit GTW.

So individuell wie ihr Geschäftsmodell. Mit den SAP BRIM Lösungen von GTW können Sie flexibel und effizient auf die Abrechnungsszenarien der Zukunft reagieren. Abonnements, Pay per Use, Gebühren, Dynamic Pricing, ergebnisbasierte Modelle – **SAP BRIM kennt keine Grenzen!**

# Master Data Excellence

Es ist nicht die erste Coverstory über den Wert und die Bedeutung von Daten, aber es ist die umfassendste und detaillierteste. Die langjährigen SAP-Partner zetVisions und KPMG erklären nicht nur den Wert von Unternehmensdaten an sich, sondern auch, wie dieser Wert zustande kommt und wie dieser zu nutzen und zu pflegen ist. Master Data Excellence bedeutet ein Master Data Management für die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens. Andreas Stock von zetVisions und Jan Richter von KPMG erklären die Master Data Excellence.

*Von Peter M. Färbing*

Die Bedeutung von Master Data Management hat sich nicht zuletzt mit Blick auf die Erfordernisse der fortschreitenden Digitalisierung gewandelt, sagt Andreas Stock von zetVisions zu Beginn des E-3 Gesprächs. „Um es auf den Punkt zu bringen: MDM ist noch wichtiger geworden. Seitdem erstmals Daten gesammelt, gespeichert und verarbeitet wurden, ist die Datenqualität ein ständiges Problem in der Geschäftswelt. Das Thema ist also nicht neu. Neu ist in den vergangenen Jahren, dass Daten mit Blick auf die Erfordernisse der digitalen Transformation mehr und mehr ins Zentrum des unternehmerischen Interesses rücken.“

Laut dem DataIQ-Research-Report gibt ein Drittel der befragten Unternehmen an, dass die Datenqualität für den Erfolg ihrer digitalen Transformation von grundlegender Bedeutung ist, 54 Prozent sehen sie als eine der Kernkomponenten an. Während 87 Prozent der Unternehmen verstehen, dass Datenqualität eine grundlegende oder bedeutende Komponente für den Erfolg ihrer digitalen Transformation ist, stimmen gleichzeitig 68 Prozent der Aussage, schlechte Datenqualität wirke sich negativ auf die digitale Transformation aus, sehr zu oder zu.

„Im digitalen Zeitalter, in dem Daten zunehmend als Produktionsfaktor zu sehen sind, steigt der Druck, dauerhaft qualitativ hochwertige Daten vorzuhalten“, betont Andreas Stock. Von den wachsenden Herausforderungen für die Datenqualität müsse man sich nur eine einzige Abfolge merken, um den erforderlichen „Sense of Urgency“ zu entwickeln, erklärt der zetVisions-Manager: „Falsche Daten führen in datengetriebenen Umgebungen zu falschen Informationen und damit zu falschen Entscheidungen.“

Darüber hinaus gebe es, so Marktforscher BARC, Aspekte, die Organisation zu zwingen, für zuverlässige Daten zu sorgen. Dazu gehöre die Notwendigkeit, auf dynamisch sich ändernde Marktanforderungen mit Transaktionen flexibel zu reagieren. Ein effektives Stammdatenmanagement könne dabei der entscheidende Faktor für die Minimierung der Integrationskosten sein. Darüber hinaus seien immer mehr abteilungsübergreifende Analysen von integrierten Datensätzen gefordert. Andreas Stock ergänzt: „Insbesondere datengetriebene Unternehmen sind auf qualitätsgesicherte Stammdaten angewiesen, um Geschäfts-

prozesse optimieren und neue – datengetriebene – Dienstleistungen und Produkte entwickeln zu können.“

Jan Richter von KPMG sieht die größten Herausforderungen für ein erfolgreiches MDM im Organisatorischen bei den Unternehmensstrukturen. „Organisatorische Veränderungen sind schwierig und Mitarbeiter trennen sich ungern von – lieb gewonnenen – Routinen, auch wenn diese ineffizient sind.“ Als zweite Herausforderung sieht Richter das technische Konstrukt von Unternehmen: „Je größer die Organisation, desto größer in aller Regel auch die Anzahl der Systeme, Datenflüsse.“ Drittens verweist er auf die betriebswirtschaftlichen Prozesse: „Wenn das organisatorische Buy-in sowie der Wille zu technischer Veränderung da sind, dann können die Prozesse nachgezogen werden, um die neue Realität widerzuspiegeln. Ich würde diese Herausforderung als zeitlich nachgelagert und unabhängig von den anderen beiden betrachten sowie auch nicht auf demselben Level bewerten. Der Grund liegt darin, dass man sich erfahrungsgemäß schnell einig wird bei übergeordneten Fragestellungen, wie der strategischen Bedeutung und wofür Stammdaten genutzt werden sollen. Durch einen systematischen Ansatz kann oftmals ein qualitatives Zielbild schnell definiert werden.“

Bewährte Standardpflegeprozesse sowie Standardrollen und -profile helfen dabei, eine zukunftsfähige MDE-Organisation mit effektiven Governance-Strukturen aufzubauen. „Die Herausforderung besteht im Wesentlichen im Umstellungsprojekt“, betont Jan Richter. „Zuerst gilt es in einem hinreichenden Maße zu verstehen, wer alles in MDM-Prozesse involviert ist, was die spezifischen Anforderungen des jeweiligen Geschäftsbereichs sind und an welcher Stelle es Abweichungen vom bislang definierten Standard gibt – und weshalb. Natürlich ist es eine weitere Herausforderung, die Transformation auf Gruppenebene statt Geschäftsbereichsebene zu begleiten. Denn oftmals liegt es im Detail zu verstehen, was der Impact ist, wenn man von heute auf morgen das MDM umstellt, und vorherzusehen, wie die Nutzer darauf reagieren, wenn beispielsweise ein bestimmtes Feld nicht mehr in herkömmlicher Weise genutzt werden kann.“ Im Klartext heißt das nach KPMG-Manager Richter: Wo werden bestimmte Informationen zukünftig hinterlegt, welche Auswirkung hat die Verän-





***Andreas Stock** verfügt über langjährige Vertriebs-  
erfahrung im Stammdatenmanagement. Bei zetVisions  
ist er seit 2006 an Bord. Als Head of Marketing and  
Presales leitet er nicht nur die Marketingaktivitäten,  
sondern agiert auch als Schnittstelle zwischen Interes-  
senten, Partnern und dem Produktmanagement im  
Rahmen des Auswahlprozesses einer MDM-Lösung.*

***Jan Richter** ist KPMG-Partner im Bereich Consulting und  
Performance Transformation. Er beschäftigt sich seit 17 Jahren  
mit den zahlreichen Facetten des Themas Organisationsent-  
wicklung und Aufbau zukunftsfähiger Strukturen sowie der  
Begleitung der digitalen Transformation und deren Erfolgsfak-  
toren wie beispielsweise dem Thema Datenqualität. Er betreut  
DAX-Konzerne und internationale Mittelstandsunternehmen.*



derung auf vor- und nachgelagerte Systeme und Prozesse? Zu einem erfolgreichen MDM gehört also auch immer eine ausführliche Schulung aller betroffenen Mitarbeiter.

Tatsache ist, dass Master Data Excellence weit über ein Management der Datenstrukturen innerhalb eines ERP-Systems hinausgeht, das hat auch die jüngste Studie des VDMA (Industrieverband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V.) aufgezeigt: Eine zentrale Maßnahme zur Optimierung vertrieblicher Maßnahmen und Sicherstellung einer höheren Kundenbindung stellen die Digitalisierung der Prozesse und der gezielte Einsatz betrieblicher Anwendungssysteme dar. Die aktuelle Studie zeigt, dass die mit Abstand größte Herausforderung für Unternehmen in diesem Zusammenhang die Datenpflege zur Sicherstellung einer hohen Datengüte darstellt: 84 Prozent der Umfrageteilnehmer schätzen den damit verbundenen Aufwand zur Eingabe, Suche und Pflege von Daten als hoch ein. Dieser Aspekt ist besonders relevant, da die Pflege von Daten einen direkten Effekt auf die Datenqualität und die Nutzbarkeit von IT-Lösungen hat. „Hier sollten Unternehmen ansetzen, denn nur mit einer hohen Datenqualität ist ein effizienter Einsatz der Systeme gewährleistet“, sagt Professor Claus Oetter, Geschäftsführer des VDMA Software und Digitalisierung.

Die Problemlösung heißt Master Data Excellence. Jan Richter: „Master Data Excellence beschreibt einen bewährten, ganzheitlichen Ansatz und besteht aus den folgenden fünf Dimensionen: erstens Vision, Strategie und Metrik, zweitens Data Governance, drittens Data Model, viertens Pro-

zessen und schließlich fünftens technologischer Infrastruktur.“ Und im E-3 Gespräch ergänzt Andreas Stock: „Der vielleicht entscheidende Unterschied ist, dass es sich bei dem gemeinsamen Angebot von KPMG und zetVisions zu Master Data Excellence nicht allein um eine Softwarelösung handelt, sondern um ein erweitertes Dienstleistungsangebot rund um das Management von Stammdaten. Ausgehend von der Analyse, Definition und Implementierung der Prozesse über die Einrichtung des Software-Tools bis hin zum folgenden Change Management sowie zu den Richtlinien für die Planung, Kontrolle und Bereitstellung von Daten – Data Governance – liefern die Partner einen lückenlosen End-to-End-Service für das Stammdatenmanagement.“

MDM-Angebote scheint es fast wie Sand am Meer in unendlicher Ausprägung zu geben. Gibt es hier Klassifikationen und Spezialisierungen? „MDM-Angebote lassen sich grundsätzlich danach unterscheiden, ob es sich um Singledomain- oder um Multidomain-Lösungen handelt“, antwortet Andreas Stock. Laut der Aberdeen Group ist das prägendste Charakteristikum der bei MDM führenden Unternehmen die Fähigkeit, mehrere Datendomänen simultan zu managen. Multidomain-MDM verbessert die Dateneffizienz gleich in mehrfacher Hinsicht: Zum einen sind die Genauigkeit der Daten um 8,7 Prozent und die Vollständigkeit um 11,9 Prozent besser als bei Non-Multidomain-MDM. „Noch sehr viel deutlicher werden die Vorteile von Multidomain-MDM aber bei den – nicht zuletzt für wirkungsvolle BI wichtigen – Kriterien Time to Information und Accuracy of Decisions“, erklärt zetVisions-Manager Stock. Beim Ein-

satz von Multidomain-MDM sehen 64 Prozent Verbesserungen bei Time to Information gegenüber lediglich 35 Prozent bei Non-Multidomain.

Unternehmen mit nur einer Version der „Wahrheit“ und einem Master Data Record für jede Schlüsselldomäne verbringen weniger Zeit damit, Informationen zu suchen oder die Verlässlichkeit vorhandener Daten zu bestätigen, und haben mehr Zeit für relevante Analysen. „Multidomain-MDM zentralisiert das gesamte Stammdatenmanagement. Alle relevanten Daten vom Einkauf bis zum Verkauf laufen in einem zentralen System zusammen. So lässt sich ein Golden Record für zum Beispiel Kunden, Produkte, Lieferanten bilden sowie Verbindungen und Korrelationen zwischen diesen Domänen erkennen“, beschreibt Andreas Stock die Herausforderungen.

Master Data Management ist eine eigene Disziplin und ein Golden Record ist das Ziel von MDM. „Es geht darum, einen einzigen Punkt der Wahrheit zu haben“, sagt Andreas Stock und erklärt, dass es nicht um Stammdaten gehe, die in diversen Silos über die gesamte Organisation verstreut seien und mal mehr, mal weniger Abweichungen aufwiesen. „Dabei geht es oft genug schon um Kleinigkeiten, die Verwirrung stiften, Zusatzarbeiten erfordern, Prozesse verlangsamen – und Kosten erzeugen“, weiß Andreas Stock aus zahlreichen erfolgreichen Kundenprojekten. Die Frage, ob eine Kundin „Bianca Peterhans“ oder „Bianca Hanspeter“ heißt, ist eben nicht egal, ebenso wenig ob die Adresse „Osterbekstr. 90“ oder „90c“ ist. Solche Beispiele lassen sich für sämtliche Stammdatenkategorien problemlos und sehr zahlreich aufführen.

## Partnerschaft: zetVisions und KPMG

„Nach einer gemeinsamen Historie in der Projektarbeit und bei Expertengesprächen rund um das Thema Stammdatenmanagement haben wir uns entschlossen, diese Zusammenarbeit zu vertiefen und eine strategische Partnerschaft einzugehen“, erklärt zetVisions-Manager Andreas Stock. „Unsere Partnerschaft entstand aus der gemeinsamen Wahrnehmung, dass mit Blick auf die Erfordernisse der digitalen Transformation Daten und ihre Qualität mehr und mehr ins Zentrum des unternehmerischen Interesses rücken. In vielen Unternehmen erfüllen die meisten Daten jedoch nicht die Voraussetzungen, um die Herausforderungen der digitalen Transformation zu erfüllen. Hierfür passgenaue Tools und Lösungen anzubieten ist der Ansatzpunkt unserer

wegweisenden Zusammenarbeit. Die Partnerschaft mit KPMG passt zu unserer Strategie und zur forcierten Weiterentwicklung von zetVisions sowie unseren Softwarelösungen.“

„Der Mehrwert ergibt sich für unsere Kunden daraus, dass wir das gesamte Spektrum der Master Data Excellence abdecken“, beschreibt Jan Richter von KPMG die Situation. „Wir bieten für jede Phase die passende Unterstützung und die notwendige Expertise, sodass ein Unternehmen nicht mit einer Vielzahl von Dienstleistern agieren muss. So können die Unternehmen von der breiten Erfahrung aus einer Vielzahl von Projekten profitieren und in den Genuss von Best Practices kommen. Insbesondere für SAP-Bestandskunden, die sich mit der Migration zu S/4 Hana beschäftigen, ist unser Angebot interes-

sant. Die Konvertierung eines bestehenden ERP-Systems, Brownfield-Ansatz, setzt eine hohe Stammdatenqualität voraus und bedarf beispielsweise hinsichtlich der Integration von Kunden- und Lieferantenstammdaten aufgrund veränderter SAP-Datenmodelle – bisher: Debitor und Kreditor, künftig: Geschäftspartner – entsprechender Anpassungen.“

Andreas Stock: „Mithilfe der von uns eingesetzten Software-Tools können Unternehmen die für S/4 zwingend erforderliche Datenumstellung für Kunden und Lieferanten schon jetzt vornehmen. Sie können also bereits das neue Datenmodell für die Stammdatenpflege nutzen, gleichzeitig aber auch das alte im operativen System noch beibehalten, solange es gebraucht wird.“



„Die Kosten schlechter Datenqualität sind signifikant“, warnt der zetVisions-Manager.

Durch Master Data Excellence werden unternehmensweite Zusammenhänge und Wechselwirkungen sichtbar und infolgedessen ergibt sich einerseits nicht selten ein beträchtliches Einsparungspotenzial bei Zeit und Kosten. Andererseits entstehen erfolgskritische Informationen für unternehmerische Entscheidungen. Entscheidungseffizienz ist ein wichtiger Vorteil des erwähnten Multidomain-Ansatzes im Stammdatenmanagement. Damit wird dieser zu einem wesentlichen Erfolgsgaranten, wenn es darum geht, durch BI Entscheidungen auf Fakten zu stützen und bessere Entscheidungen zu treffen.

Zum richtigen Zeitpunkt, um mit dem Master Data Management zu beginnen, sagt Jan Richter von KPMG: „Wie bereits in der Schule ist jederzeit der richtige Zeitpunkt, seine Hausaufgaben zu machen. In der Praxis bietet sich – wie auch zu Schulzeiten – an, ein externes Momentum zu nutzen. Dieses Momentum ist im MDE-Kontext das eines Transformationsprojekts, z. B. die S/4-Transformation, oder weiterer Digitalisierungsinitiativen mit Stammdatenbezug wie z. B. Predictive Forecasting und Predictive Planning. In der Praxis sehen wir insbesondere die folgenden drei Trigger, die eine MDE-Initiative begünstigen: zuerst die Feststellung, dass die aktuelle Datenqualität zu hohen Opportunitätskosten z. B. durch verpasste Geschäftschancen führt. Oft sind schlicht die Datenpflegeprozesse ineffizient und dadurch kostenintensiv durch Nacharbeiten und Aufräumarbeiten.“

Grundsätzlich lässt sich für den richtigen Zeitpunkt zusammenfassen, dass, sobald die Datenmenge und Anzahl der betroffenen Systeme eine gewisse Masse erreicht haben, sich die Auswirkungen nicht mehr simultan einfangen lassen. Die High-Level-Antwort ist also laut Jan Richter: „Sobald bestimmte Daten – z. B. Produktname, Kundennummer, Lieferantenadresse – in mehreren Systemen verwendet werden, aber nicht zentral eingegeben werden, d. h. nicht immer von derselben Person, und/oder die Eingabe in verschiedenen Systemen erfolgt, ist es nur noch eine Frage der Zeit, bis ein großes Datenchaos entsteht.“

„Die Umstellung auf S/4 Hana stellt keinen Ersatz für ein Stammdatenmanagement-System dar“, weiß Andreas Stock aus seiner erfolgreichen beruflichen Praxis. „Nachhaltigkeit lässt sich nicht allein mit Harmonisierung und Konsolidierung von ERP-Systemen erreichen. Gerade wenn sich die Daten in einer heterogenen Systemlandschaft befinden. In einer One-ERP-Landschaft mag das auf den ersten Blick zunächst einfacher erscheinen.“ Dass Soll-



**Die dynamische Welt verlangt von allen Unternehmen, Geschäftsprozesse schnell an sich verändernde Marktbedingungen anpassen zu können.**

**Luka Mucic,**  
Finanzvorstand  
SAP

*Algorithmen und Datenstrukturen: Beim MDM fallen vor allem die Schritte zur Prozessoptimierung ins Gewicht, da bei einer Stammdateninitiative automatisch auch die Geschäftsprozesse evaluiert und angepasst werden, wie auch SAP-Finanzvorstand Luka Mucic immer wieder betont.*

und Ist-Zustand bei der Datenqualität im ERP weit voneinander entfernt sind, hat bereits vor ein paar Jahren eine Studie der Omikron Data Quality belegt. Demnach entspricht nur bei einem Drittel der mehr als 200 befragten ERP-Anwender der tatsächliche Status in der Datenqualität den Anforderungen für die betriebswirtschaftlichen Applikationen. 29 Prozent stellen gewisse Abweichungen fest und 39 Prozent der Befragten geben sogar große Diskrepanzen zu Protokoll.

„Vor diesem Hintergrund gibt es in Unternehmen einen Harmonisierungs- und Konsolidierungstrend mit dem Ziel, durch weniger Systeme Komplexität, Fehlerquellen und Kosten zu reduzieren sowie die Datenqualität zu verbessern“, betont Andreas Stock im Gespräch. Dieses Ziel glaubt man mit One-ERP-Projekten erreichen zu können. One-ERP bezeichnet das Vorhaben, die heterogene ERP-Landschaft durch ein einziges ERP-System zu ersetzen. Das möge auch kurzfristig helfen, meint Andreas Stock: „In jedem Fall ist für die Datenqualität ein ERP-System besser als viele ERP-Systeme, mittel- bis langfristig fehlen aber die Validierungsprozesse und Datenqualitätsprüfungen, also gerade die Aspekte, die eine Stammdatenmanagement-Lösung ausmachen und die notwendig sind, um Datenqualität nachhaltig zu sichern. Den Aufwand für eine solche Lösung scheuen jedoch manche.“

Beim MDM fallen vor allem die Schritte zur Prozessoptimierung ins Gewicht, da bei einer Stammdateninitiative automatisch auch die Geschäftsprozesse evaluiert und angepasst werden, wie auch

SAP-Finanzvorstand Luka Mucic immer wieder betont. Diese Prozessanalyse und -beratung sind durchaus ressourcenintensiv, denn erst wenn die Prozesse klar sind und jeder weiß, wer die Datenhoheit hat, wer welche Daten pflegt, welche Daten bei wem liegen, erst dann rückt die MDM-Software in den Fokus. „Sie bildet letztlich nur das ab, was zuvor prozessseitig festgelegt wurde. Dies verdeutlicht einen wesentlichen Unterschied zwischen einem One-ERP-Projekt und einer Stammdateninitiative: Letztere analysiert die vorhandenen Prozesse, passt sie dem erforderlichen Soll-Zustand an und definiert Abläufe, Regeln und Standards für das Datenmanagement; Ersteres konsolidiert zwar mehrere ERP-Systeme zu einem einzigen, belässt aber die Prozesse in der Regel, wie sie sind, und legt keine verbindliche Data Governance fest“, erklärt Andreas Stock.

Der SAP-Bestandskunde ist aufgefordert, in Algorithmen und Datenstrukturen zu denken. Wer sich mit Stammdatenmanagement auseinandersetzt, der erkennt: One-ERP hat viele Vorteile, nachhaltige Datenqualität lässt sich aber mit einer Harmonisierung diverser ERP-Systeme allein nicht bewerkstelligen. „Dazu bedarf es einer MDM-Lösung“, betont zetVisions-Manager Stock, „die vor allem dem Data-Governance-Aspekt Rechnung trägt. Ist One-ERP noch nicht realisiert und weiterhin eine heterogene ERP-Landschaft vorhanden, stellt sich die Frage, ob nicht eine MDM-Lösung etabliert wird, weil sich damit alle vorhandenen ERP-Systeme hinsichtlich einheitlicher Stammdaten steuern lassen.“

Ein Gespräch mit Stefan Riess und Hendrik Becker, beide von der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

# Inkonsistente Daten kosten schlicht Geld

Unternehmensdaten können das neue Gold sein. In jedem Fall verursacht schlechtes Datenmanagement hohe Kosten – unabhängig davon, ob ein S/4-Releasewechsel ansteht oder nicht. Stefan Riess und Hendrik Becker über Datenqualität und was Unternehmen tun können, um sie zu sichern.

**E-3: Alle reden von Datenqualität, aber was ist das eigentlich genau?**

**Hendrik Becker, KPMG:** Datenqualität bedeutet, zu jeder Frage eine richtige Antwort zu erhalten. Das setzt voraus, dass Daten ständig auf Fehlerhaftigkeit, Redundanz und Nutzbarkeit geprüft werden. Neben der Vermeidung von Fehlern und Lücken geht es also auch darum, Daten verschiedenen Adressaten in einheitlicher Weise zur Verfügung zu stellen und sie möglichst einfach nutzbar zu machen.

**E-3: An welchen Parametern kann man Datenqualität festmachen?**

**Becker:** Datenqualität kann anhand von Merkmalen beurteilt werden. Zu diesen Merkmalen zählen die intrinsische Datenqualität – beispielsweise Glaubhaftigkeit, Genauigkeit, Objektivität, Reputation –, die kontextuelle Datenqualität – beispielsweise Mehrwert, Relevanz, Zeitnähe, Vollständigkeit, Datenmenge –, die repräsentative Datenqualität – etwa Interpretierbarkeit, Verständlichkeit, Konsistenz der Darstellung, Prägnanz – sowie die Zugriffsqualität – zum Beispiel Verfügbarkeit, Zugriffssicherheit.

**E-3: Welchen Einfluss hat die fortschreitende Digitalisierung?**

**Stefan Riess, KPMG:** Mit der Digitalisierung hat sich das unternehmerische Handeln in den letzten Jahren deutlich gewandelt. So sind mittlerweile viele zukunftsweisende Geschäftsmodelle wie E-Commerce, Onlinebanking oder E-Procurement entstanden. Doch auch in den Unternehmen selbst hat die Digitalisierung zu tiefgreifenden Veränderungen geführt. Eine stärkere interne und externe Vernetzung, neue Arbeitsmodelle oder wachsende Investitionen in Data Analytics sind nur einige Beispiele dafür. Die Grundlage all dieser Entwicklungen sind Daten. Ohne sie kann der Einkauf keine digitalen Lieferantenlisten führen, das Mar-

keting keine digitalen Kampagnen planen und das Unternehmen keine Datenanalysen durchführen oder Prozesse digitalisieren. Aufgrund dieses enormen Einflusses ist auch die Qualität der genutzten Daten von hoher Bedeutung.

**E-3: Was hat das Ganze mit Stammdaten zu tun?**

**Becker:** Ob digitalisierte Geschäftsprozesse im Einkauf, in der Produktion oder im Vertrieb – Stammdaten sind relevant für alle Unternehmensbereiche. Ein wirksames Stammdatenmanagement ist die Basis für Digitalisierungsinitiativen in jeder Organisation. Gute Stammdatenqualität ist dabei kein Selbstzweck, sondern ermöglicht es dem Unternehmen, effizienter zu wirtschaften und Ressourcen wirksamer einzusetzen.

**E-3: Welche typischen Probleme hat schlechte Datenqualität zur Folge?**

**Riess:** Inkonsistente Daten kosten schlicht Geld. Wenn beispielsweise ein Kunde oder ein Lieferant im System mehrfach vorhanden ist und verschiedene Konditionen hinterlegt sind, kann man sich die Folgen leicht vorstellen. Schlechte Datenqualität bindet zudem interne Ressourcen und verlangsamt Prozesse. Unplausible Daten müssen regelmäßig aufs Neue überprüft werden, von dieser Überprüfung sind häufig mehrere Abteilungen betroffen, wie Vertrieb, Procurement, Finance sowie IT, und dennoch ist die finale Klärung oft nicht möglich. Unzuverlässige Datenquellen können des Weiteren zu fehlerhaften Managemententscheidungen oder Markteinschätzungen und damit zum Verlust von Marktanteilen führen. Schließlich besteht bei unzureichender Datenqualität ein erhöhtes Compliance-Risiko durch die mangelhafte Erfüllung regulatorischer Anforderungen oder die unzureichende Transparenz und Rückverfolgung operativer Prozesse.

**E-3: Was sind aus Ihrer Sicht wichtige Vorteile einer hohen Datenqualität?**

**Becker:** Eine hohe Datenqualität sichert durch automatisierte Workflows und Informationsflüsse eine schnellere Datenbereitstellung für die Geschäftsbereiche. Unternehmen verfügen über verlässliche operative Prozesse und eine gesicherte Grundlage für geschäftliche Entscheidungen. Durch die Harmonisierung von Prozessen und Schnittstellen lassen sich manuelle und nachträgliche Fehlerbereinigungen in Stammdatensätzen langfristig reduzieren. Das gilt ebenso für bilateralen Abstimmungsaufwand im Rahmen der internen und externen Datenübermittlung. Last but not least ist eine hohe Datenqualität eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Digitalisierungsinitiativen.

**E-3: Worin liegen die Gründe für unzureichende Datenqualität?**

**Becker:** Das Problem beginnt schon damit, dass oft keine Transparenz hinsichtlich der tatsächlichen Datenqualität vorhanden ist. Die Gründe für unzureichende Datenqualität sind zahlreich. Einerseits steigt der Umfang der Datensätze immer weiter – beispielsweise hat ein Produkt in der Lebensmittelindustrie bis zu 450 Attribute, etwa zu Inhaltsstoffen, Allergenen, Preisempfehlungen und Logistikinformationen –, gleichzeitig nimmt die Anzahl der Quellen und Verantwortungsbereiche für Daten stetig zu. Andererseits führt dies zu Abteilungen mit abweichenden Interessen an gleichen Datenobjekten, zu viele „Entscheider“ werden eingebunden, es gibt „gefühlte“ Vetorechte im Dateneingabeprozess. Das Berechtigungskonzept ist entweder lückenhaft oder gar nicht erst vorhanden, es fehlen klare Verantwortlichkeiten und Eskalationsstufen. Die manuelle Datenpflege und der manuelle Datenaustausch führen zu inkonsistenten, fehlerhaften oder unzureichenden Informationen.

### E-3: Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um eine hohe Datenqualität zu etablieren?

**Riess:** Zunächst muss man sich darüber im Klaren sein, dass Datenqualität kein rein technisches Problem ist, sondern vor allem ein organisatorisches und prozessuales. Durch den bereichs- und systemübergreifenden Charakter von Daten bedarf es einer übergeordneten und transparenten Verantwortlichkeit für Datenqualität, beispielsweise in Form einer Data Governance. Klare Governance-Strukturen mit definierten Rollen und Verantwortlichkeiten sowie eine Eskalationsfunktion im Datenmanagement sind für die effiziente Datengenerierung und -nutzung durch unterschiedliche Interessengruppen unabdingbar. Darüber hinaus bedarf es wirksamer, „gelebter“ Datenmanagement-Prozesse, möglichst getrennt von den operativen Prozessen und technisch unterstützt durch beispielsweise Workflows oder MDM-Tools. Schließlich kann Datenqualität flankiert werden von einem einmaligen Data Cleansing, gegebenenfalls Tool-unterstützt. Langfristig muss es aber organisational in Angriff genommen werden.

### E-3: Womit sollten Unternehmen bei einer Stammdateninitiative starten?

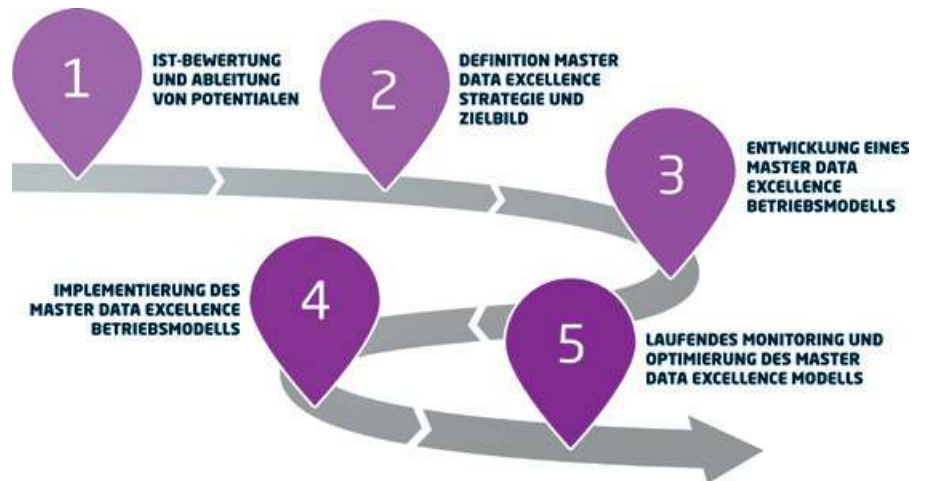
**Becker:** Zur Analyse des Ist-Zustands empfiehlt sich die Durchführung einer Reifegradanalyse. Mithilfe von standardisierten Fragebögen und Workshops können sich die Verantwortlichen zunächst einen Überblick über den Status quo verschaffen und Verbesserungsansätze erkennen. Diese Bestandsaufnahme kann mit einem systemgestützten Datenqualitätscheck kombiniert werden, der ein Benchmarking ermöglicht.

### E-3: Welchen Beitrag können Softwarelösungen für das Stammdatenmanagement leisten?

**Becker:** In der Stammdatenpflege ist das richtige Gleichgewicht zwischen Komplexität und Effizienz entscheidend. Prozesse zur Anlage, Änderung und Deaktivierung von Stammdaten sind so einfach und schlank wie möglich, aber so komplex wie nötig zu gestalten, um entsprechende Datenqualität sicherzustellen. MDM-Tools können hierbei auf vielfältige Art und Weise unterstützen.

### E-3: Wie können Lösungen für mehr Datenqualität beispielhaft aussehen?

**Riess:** Der Weg zu mehr Datenqualität führt über Zentralisierung, Standardisierung und externe Prüfservices, um den internen und externen Anforderungen an



Die Roadmap zu Master Data Excellence, MDE: Letztendlich unterliegt die Qualitätssicherung des Master Data Management einem Continuous Improvement. Konsistente Daten sind keine Momentaufnahme, sondern fortlaufendes Bemühen, um Kosten zu minimieren.

Stammdaten zu begegnen. Ein Beispiel für Produktstammdaten ist die Einführung eines zentralisierten und automatisierten Produktstamms. Hierdurch lassen sich manuelle und nachträgliche Ressourcenaufwände zur Pflege der Produktstammdaten erheblich reduzieren. Das Ergebnis: die zentrale Bereitstellung verschiedener Daten aus multiplen und oft auch globalen Quellen und unterschiedlichen Verantwortungsbereichen.

### E-3: Was bringt Stammdatenmanagement in Zahlen?

**Becker:** Als Anhaltspunkte können hierzu die Ergebnisse eines Beispielprojekts von KPMG in Deutschland aus dem Jahr 2020 herangezogen werden. Danach verfügte das beteiligte Unternehmen über ein verbessertes Datenmodell, nachdem 68 Prozent der fehlerhaften, veralteten und doppelten Dateneinträge korrigiert werden konnten. Die Effizienz des Datenmanagement-Prozesses konnte um 50 Prozent gesteigert werden, während die Anzahl von Personen, die in den Stammdatenprozess involviert sind, von mehr als 1000 auf nur noch 50 reduziert wurde. Eine fest verankerte Data Governance sichert darüber hinaus die Daten- und Prozessqualität dauerhaft.

### E-3: Datenqualität ist kein statischer Zustand. Wie kann Datenqualität gemessen und dauerhaft gesichert werden?

**Riess:** Zunächst – Datenqualität kann nicht eindimensional gemessen werden. Hier bietet es sich zum Beispiel an, einen multidimensionalen Kennzahlenbaum – ähnlich den (Finanz-)Controllinginstrumenten – zu nutzen. Er berücksichtigt zunächst die Ausprägungen der Datenqualität und bricht sie auf einzelne Kennzah-

len herunter, darunter Anzahl der Dubletten, Anzahl der Inkonsistenzen und Anzahl der nicht gefüllten Datenfelder. Diese Informationen werden multidimensional mit weiteren Informationen zur Ursachenanalyse verknüpft. Weitere Dimensionen sind beispielsweise der Unternehmensbereich, in dem der Fehler entstanden ist, das betroffene Datenobjekt, das System oder der Prozess, in dem die Daten angelegt oder verwendet werden. Auch der Aufbau eines zentralen Stammdatenmanagement-Systems sollte überlegt werden. Transparenz hierbei schafft eine Informationslandkarte, mit der die Datenlandschaft und Speicherorte abgebildet werden. Mit modernen Datenmanagement-Systemen sind regelmäßige Daten- und Prozessqualitätsanalysen vorprogrammiert. Sie lassen sich mit den vorhandenen Business-Intelligence-Systemen verbinden und werden so zum festen Bestandteil des Unternehmenscontrollings.

### E-3: Danke für das Gespräch.



**Hendrik Becker,**  
Manager, Consulting  
CISA Digital Finance  
bei der KPMG



**Stefan Riess,**  
Senior Manager  
Digital Finance  
bei der KPMG



Master Data Excellence, MDE: die Implementierung des MDM-Betriebsmodells

# Das Modell wird Realität

Wurden die Schritte von der Ist-Bewertung von Potenzialen bis zur Entwicklung des MDE-Betriebsmodells abgeschlossen, folgt die Implementierung.

Für die Umsetzung eines MDM-Betriebsmodells gibt es grundsätzlich zwei Herangehensweisen.

Von *Andreas Stock, zetVisions*

**W**ir empfehlen, nicht gleich mit allen Stammdatendomänen – Kunden, Lieferanten, Material, Geschäftspartnern etc. – zu starten, sondern erst einmal nur mit einer Domäne. Für die Auswahl gibt es verschiedene Möglichkeiten. Man kann die Domäne mit den größten Qualitätsproblemen zuerst angehen oder jene, die entweder die größte Bedeutung für das Unternehmen besitzt oder die schnellsten Erfolgserlebnisse verspricht. Das ist eine individuelle Entscheidung. Nach dem Start mit einer Domäne erfolgt der Ausbau auf die weiteren Domänen.

## Data Governance und Prozessoptimierung

Das Thema Master Data Excellence ist in erster Linie kein technologisches und daher auch kein reines IT-Thema. Es muss in Unternehmen gemeinsam von den Fachbereichen und von der IT getrieben werden. Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass unter anderem die Unterstützung durch das Management, strukturierte und zielgerichtete Data Governance sowie Prozessoptimierung zu den Erfolgsfaktoren für MDM-Betriebsmodelle gehören. Nur so kann sicher-

gestellt werden, dass die Bedeutung hoher Stammdatenqualität für die Geschäfts- und Kostenentwicklung von allen Mitarbeitern verstanden wird. Unternehmensinterne Richtlinien für den Umgang mit Daten sind zwingend erforderlich.

Die Data Governance definiert einheitliche Regeln, Prozesse und Verantwortlichkeiten für Dateneingabe, -freigabe und -pflege sowie Datenqualitäts-KPIs. Dabei sind nicht nur die Kernprozesse im Unternehmen zu berücksichtigen, wie Einkauf, Produktion oder Vertrieb. Auch die Stammdatenprozesse rund um das Anlegen, Pflegen oder Löschen von Daten müssen optimiert werden. Ein MDM-Betriebsmodell greift in überkommene Strukturen, Prozesse und „Hoheitsgebiete“ ein. Daher gehört ein begleitendes Change Management zu den Erfolgsfaktoren, um die Betroffenen zu Beteiligten zu machen und sie in die neue Welt „mitzunehmen“. Eine professionelle Softwarelösung schließlich kann stets nur unterstützend wirken. Erst nachdem Prozesse und Befugnisse für die Datenpflege und -freigabe klar definiert sind, kann eine IT-Unterstützung erfolgen.

## Multi-Domain-Lösung

Unabhängig von unserer Empfehlung, zunächst mit einer Domäne zu starten, sollten Unternehmen eine Multi-Domain-MDM-Lösung einsetzen. Dabei handelt es sich um eine Stammdatenlösung, die mehrere Stammdatendomänen abdeckt und das gesamte Master Data Management in einer Plattform zentralisiert. Das eröffnet neue Perspektiven auf den Geschäftsprozess. Unternehmensweite Zusammenhänge und Wechselwirkungen werden sichtbar – und damit nicht selten ein beträchtliches Einsparpotenzial bei Zeit und Kosten. Ein Multi-Domain-MDM schafft somit die „eine Wahrheit“ für unterschiedliche Stammdatendomänen über den gesamten Geschäftsprozess.

Neben der integrierten unternehmensweiten Datenhaltung können Multi-Domain-MDM-Systeme mit Datenqualitäts-

regeln und Lebenszyklusprozessen auch Data Governance unterstützen, also einheitliche und verbindliche Rahmenbedingungen, Workflows und Verantwortlichkeiten für den Umgang mit Daten, ihre Pflege, Verteilung etc. Bei der Nutzung von diversen Single-Domain-Datenilos ist es naturgemäß schwierig, die unternehmensweite Einhaltung definierter Standards sicherzustellen. Gibt es dagegen nur eine Quelle für Stammdaten, haben die Nutzer erheblich weniger Autonomie bei der Entwicklung von Definitionen und Regeln für Daten, da die domänenübergreifende Datenarchitektur verbindlich und transparent ist. Das Ergebnis: wirksame Governance-Prinzipien und funktionsübergreifende Zusammenarbeit zwischen Abteilungen. Beides zusammen führt zu mehr Prozesseffizienz und besserer Ressourcenallokation.

## Fragen stellen

Neben der Beachtung der eingangs beschriebenen Erfolgsfaktoren kommt es darauf an, erst einmal die richtigen Fragen zu stellen. Das hat uns die Erfahrung aus zahlreichen Kundenprojekten gezeigt. Hierzu gehören die folgenden Fragen: Was bedeuten Stammdaten in unserem Kontext? Wie werden diese Stammdaten definiert? Welche Stammdaten müssen angeglichen, welche sollen überhaupt initial übernommen werden? Was sind globale oder lokale Stammdaten? Welche Überschneidungen dieser Stammdaten mit den bestehenden Datenpools gibt es? Wie müssen die Soll-Prozesse aussehen? Welche Systeme sollen angebunden werden?

Im Ergebnis führt die Beantwortung dieser Fragen im Wege der Implementierung einer Stammdatenmanagement-Lösung zu Unterstützung der Data Governance. Da alle Systeme dieselbe Version der Stammdaten nutzen, wird die Datenqualität „automatisch“ besser, die „richtigen“ Daten liegen stets tagesaktuell vor. Schlanke Prozesse ohne redundante, manuelle Dateneingabe in den verschiedenen Systemen – und den damit verbundenen Ab-

### zetVisions SPoT

#### Intelligentes Multi-Domain Master Data Management

- Eine zentrale Datenbasis für alle Stammdatendomänen
- Klare Data Governance
- Gesteigerte Datenqualität
- Reduzierung von Fehlerquellen durch automatisierte Datenpflege
- Maßgeschneiderte Benutzeroberflächen
- Individuelle Anpassung von Datenmodellen
- Flexibler Datentransfer an SAP- und Non-SAP-Systeme



stimmungsaufwand zwischen den Abteilungen – reduzieren Komplexität und senken Kosten.

## Anlage- und Änderungsprozesse

Anhand der im MDE-Betriebsmodell definierten Prozesse und Data-Governance-Richtlinien erfolgt im Rahmen des Einführungsprojekts der Stammdatenmanagement-Lösung das Design der erforderlichen Anlage- und Änderungsprozesse. Workflowbasierte Prozesse dienen einerseits zur Sicherstellung der Data Governance und andererseits zur Sicherstellung der reibungslosen abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit bei der Anlage oder Änderung eines Stammsatzes über mehrere Abteilungen oder Systeme hinweg. So können diese auch über die Systemgrenzen hinaus Abläufe über unterschiedliche Systeme verbinden.

Bei einem internationalen Unternehmen, das auf die Herstellung von Glas und Glaskeramik spezialisiert ist und zetVisions SPoT für den Anlageprozess für konfigurierbare Produkte einsetzt, werden die Kundendaten sowie die individuelle Produktanfrage zunächst im CRM-System erfasst. Von dort aus werden die Grunddaten an zetVisions SPoT übertragen und dort als konfigurierbares SAP-Material vorerfasst. Nach der Vervollständigung aller vom ERP-System benötigten Daten über Abteilungen wie Produktion und Produktmanagement wird der Stammdatensatz in das SAP-System übertragen.

Die Datenübertragung über vorkonfigurierte Schnittstellen beschränkt sich jedoch nicht nur auf die SAP-Welt. So werden in einem anderen Anwendungsbeispiel im SPoT-System eines Motorrad- und Sportwagenherstellers erfasste Händlerdaten (beispielsweise Namen und Adressen) an ein Content-Management-System übertragen, um Kunden auf der Unternehmens-

website eine Händlersuche zu ermöglichen. Weiterhin sorgen Prozesse für die nötige Transparenz über den Status der Anfrage bis zur Freigabe eines Stammsatzes, da die Anfrage in einzelne Prozessschritte zerlegt wird und über Workflow-Mechanismen jederzeit ersichtlich ist, in welcher Phase sich der Prozess gerade befindet.

Zum Betriebsmodell eines MDM-Systems gehört auch die Integration von externen Services, die es ermöglichen, die Stammdaten auf Vollständigkeit und Konsistenz zu prüfen. Beispiele hierfür sind: die Prüfung der Umsatzsteuer-Identifikationsnummer, Adressprüfungen sowie die Embargolistenprüfung. Diese Prüfungen können per Webservice eingebunden werden.

Generell findet ein Implementierungsprojekt in mehreren Schritten statt, wobei jede Phase mit einem Meilenstein abgeschlossen wird, bevor die nächste Projektphase beginnt. Innerhalb einer Projektvorbereitungsphase wird der Projektumfang spezifiziert und ein detaillierter Projektplan erstellt. Ein Kick-off-Meeting inklusive Teamtraining holt alle Beteiligten ins Boot. In der anschließenden Soll-Konzept-Phase, die den Grundstein für den Erfolg eines Stammdatenprojekts legt und somit die wichtigste Phase darstellt, werden in Workshops und Gesprächen individuelle Zielsetzungen definiert; zudem wird ein bedarfsgerechtes Konzept für die IT-gestützte Abbildung der unternehmensspezifischen Data-Governance-Aspekte, Berechtigungen und die damit verbundenen Prozesse erarbeitet. Auch die Definition der Datenmodelle sowie der Schnittstellen sollte in dieser Phase erfolgen.

Die Entscheidung, welche Stammdaten im zentralen System geführt werden sollen, ist ebenfalls Bestandteil dieser Phase. Parallel dazu wird das MDM-System auf der Systemlandschaft installiert. In der darauffolgenden Implementierungsphase werden die einzelnen durch zetVisions erstell-



*Andreas Stock,  
Head of Marketing und Presales,  
zetVisions*

ten Fachkonzepte in die Tat umgesetzt. Gegebenenfalls kann hier auch eine initiale Datenübernahme in das MDM-Tool vorbereitet werden. Weiterhin besteht auch die Gelegenheit, die Einstellungen oder Anpassungen des neuen Systems ausgiebig zu testen. Während der Produktionsvorbereitung unterstützt zetVisions bei der Go-live-Planung. In diese Phase fällt auch die Schulung der Mitarbeiter. Sie sollen das System nicht nur handhaben können, sondern in der Lage sein, selbst Anpassungen am System (Customizing) durchzuführen.

## Überwachen und optimieren

Nach der erfolgreichen Implementierung des MDE-Betriebsmodells ist dessen Überwachung im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses notwendig. zetVisions und KPMG bieten hierzu die geeigneten Maßnahmen und Lösungen an. So ist in zetVisions SPoT das laufende Monitoring der implementierten Prozesse über das integrierte Prozess-Monitoring möglich. Daraus können Optimierungspotenziale an Prozessen ermittelt werden.

Das Monitoring der Datenqualität kann über den zetVisions SPoT Data Quality Analyzer (DQA) erfolgen – ein flexibles Werkzeug für Analyse und Monitoring der Datenqualität in SPoT. Mit dem DQA können KPIs und Qualitäts-Scores zur Messung der Datenqualität respektive der Erreichung von individuellen Datenqualitätszielen erstellt und jeweils unterschiedlich gewichtet werden. Die Auswertung der Datenqualitätsziele, über frei definierbare Zeiträume hinweg, erfolgt grafisch und tabellarisch in Data Quality Dashboards.

### Die fünf Phasen eines MDM-Projekts

- **Projektvorbereitungsphase:** Spezifikation des Projektumfangs, Erstellung des Projektplans, Kick-off-Meeting inklusive Training.
- **Soll-Konzept-Phase:** Definition individueller Zielsetzungen in Workshops und Gesprächen. Erarbeitung eines bedarfsgerechten Konzepts für die IT-gestützte Abbildung der unternehmensspezifischen Data-Governance-Aspekte und die damit verbundenen Prozesse, Installation der Stammdatenmanagement-Lösung auf der Systemlandschaft des Kunden.
- **Implementierungsphase:** Umsetzung der Fachkonzepte, Customizing der Datenmodelle und Prozesse, gegebenenfalls Vorbereitung der initialen Datenübernahme, ausgiebige Tests und Abnahme.
- **Produktionsvorbereitung:** Unterstützung bei der Go-live-Planung, Schulung der Mitarbeiter.
- **Go-live-Phase:** finale Projektabschluss, Produktivsetzung des Systems (inklusive Roll-out), Übergabe des Projekts an den Support und die lokale SAP-Basis.

Zum ROI von Stammdatenmanagement in Master Data Excellence (MDE)

# Kein Selbstzweck

Zu den Daten, mit denen sich jedes Unternehmen beschäftigen muss, gehören die Stammdaten, also die statischen Grunddaten oder Referenzdaten zu betriebsrelevanten Objekten wie beispielsweise Produkten, Materialien, Lieferanten, Kunden, Mitarbeitern und Finanzen.

Von *Andreas Stock, zetVisions, und Jan Richter, KPMG*

Nicht wenige Unternehmen haben mit der Qualität ihrer Stammdaten ihre Liebe Not. Da schlechte Datenqualität unter anderem Geschäftsprozesse beeinträchtigen, zu falschen Entscheidungen führen und die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien (Compliance) erschweren kann, wird Unternehmen regelmäßig geraten, ein professionelles Stammdatenmanagement aufzusetzen. Das kostet natürlich Geld und wirft daher die Frage nach dem Return on Investment auf. Welchen Erfolg im Verhältnis zum eingesetzten Kapital das Stammdatenmanagement bringt, ist in „harten“ Zahlen nicht so leicht zu beantworten, aber es gibt Erfahrungswerte aus Projekten und Einschätzungen von Prozessbeteiligten, die es erlauben, Aussagen zur Kapitalrendite zu treffen.

Werfen wir zunächst einen Blick auf die typischen Probleme, mit denen Unternehmen zu kämpfen haben. Die Anlage von Kunden- und Lieferantenstammdaten ist in der Regel langwierig, Medienbrüche in den Prozessen sind eher die Regel als die Ausnahme. Eine hohe Fehlerquote bei Datenanlage und -pflege zieht häufige Änderungen insbesondere bei Adressdaten und Bankverbindungen nach sich. Eine Dublettenprüfung findet oftmals nicht statt. Da ein Überblick über „Lieferantengruppen“ und „Kundengruppen“ regelmäßig fehlt, wird die Verhandlungsposition im Einkauf und im Verkauf geschwächt. Mangelhafte Datenqualität führt zu Fehllieferungen und zu Rückläufern beim Postversand (Mailings, Rechnungen etc.).

Bei Materialstammdaten bedeutet allein schon die Tatsache, dass ein Materialstammdatensatz im SAP MM (Material Master) bis zu 1000 Einzelfelder haben kann, eine besondere Herausforderung. Natürlich sind nicht immer 1000 Felder belegt, aber 150 bis 200 können es durchaus sein (je nach Firma und Material unterschiedliche). Neben den globalen Stammdaten, die für alle gleich gelten, gibt es werksabhängige Daten, die die Datenmenge erhöhen. Darüber hinaus sind

viele Abteilungen in den Stammdatenprozess für Material eingebunden (Einkauf, Verkauf, Disposition etc.). Damit gibt es sehr viele Prozessbeteiligte und die Kommunikation und Koordination nehmen – ohne Stammdatensystem und ohne Data Governance – sehr viel Zeit in Anspruch.

Viele Unternehmen erlauben es zudem, dass Hunderte „Gelegenheitsnutzer“ Materialstammdaten anlegen dürfen; für sie sind die Anlage und die Pflege umfangreich und unübersichtlich. Daher setzt ein professionelles Stammdatenmanagement darauf, die Anzahl der Nutzer zu reduzieren – und damit auch die Anzahl der potenziellen Fehlerquellen. Mit dem Stammdatenmanagement wird der Versuch unternommen, gezielter zu berechtigen und damit zu erlauben, wer überhaupt Stammdaten anlegt, anreicht, ändert und freigibt.

Ein genauerer Blick auf die Kosten schlechter Datenqualität und die Konsequenzen langer Durchlaufzeiten bei der Anlage von Stammdaten macht deutlich, wo die „Stellschrauben“ sind und welche Potenziale das Stammdatenmanagement birgt.

## Kosten schlechter Datenqualität

Erfahrungsgemäß ist kaum ein Unternehmen in der Lage, die Kosten schlechter Datenqualität mit harten Fakten, also mit Zahlen, zu belegen. Was sie gleichwohl wissen, ist, dass ihnen bei fehlerhaften Kunden- und Lieferantenstammdaten beispielsweise Kosten für Fehllieferungen und -bestellungen, Porto- und Arbeitskosten für Mailingrückläufer und hoher Arbeitsaufwand für Bereinigung und Fehlerkorrekturen entstehen. Zudem haben sie oftmals keinen Überblick über das Bestellvolumen bei denselben Lieferanten, was zu hohe Preise im Einkauf zur Folge hat. Mangelhafte Materialstammdaten erzeugen Kosten etwa durch zu niedrig ausgewiesene Rechnungsposten aufgrund fehlerhafter Stücklisten und zu hohe Logistikkosten durch falsche Gewichte. Vermehrte Reklamationen wegen fehlerhafter

Lieferungen, falsche Materialbestellungen und Produktionsstillstände wegen fehlender Materialien sind weitere Kostentreiber.

Lange Durchlaufzeiten bei der Anlage von Kunden- und Lieferantenstammdaten führen zu verspäteten Bestellungen, bei der Anlage von Materialstammdaten zu einem verspäteten Go to market. Wenn ein Unternehmen nicht weiß, wann ein Material im System „fertig“ ist, um die Produktion starten zu können, wird am Ende die Markteinführung verzögert. Unabhängig von der Stammdatendomäne führen lange Prozesslaufzeiten zu verspäteten Auslieferungen, wenn ein Produkt nicht zeitgerecht bestellt werden kann. Die Unzufriedenheit von Mitarbeitern kommt hinzu, wenn sie nicht wissen, wann „ihr“ Material so weit ist, dass sie weiterarbeiten können, oder wenn sie laufend Fehler korrigieren müssen; die Produktivität der Mitarbeiter sinkt. Schließlich droht Kundenunzufriedenheit, wenn keine verlässliche Aussage dazu getroffen werden kann, wann was geliefert wird, wenn nicht bekannt ist, wo der Geschäftsprozess gerade steht.

Grundsätzlich schafft Stammdatenmanagement Mehrwert auf zwei Ebenen: zum einen in den administrativen Bereichen, beispielsweise durch effizientere Stammdatenpflege-Prozesse oder auch bei IT-Projekten; zum anderen durch erhöhte Transparenz in den operativen Bereichen und dadurch verbesserte Steuerungsfähigkeit – Turning Data into Insights into Value.

Der Nutzen im Rahmen von Stammdatenpflege-Prozessen und IT-Projekten zeigt sich unter anderem an einem geringeren Aufwand für die Datensuche, einem geringeren internen Abstimmungsaufwand sowie ausbleibenden Doppelarbeiten bei Datenänderungen oder Ersteinträgen. Ferner bilden saubere Stammdaten die Grundlage für skalierbare Automatisierungsmöglichkeiten und reduzieren den Aufwand für Migrationen etwa bei S/4-Hana-Umstellungen.



Der Nutzen von MDM in den administrativen und operativen Bereichen sowie für Compliance steigert am Ende die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Eine gute Datenqualität sichert zudem nicht zuletzt die Zufriedenheit von Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern.

## Return on Investment

Will man den Nutzen von Stammdatenmanagement in Zahlen ausdrücken, ist man auf Erfahrungswerte angewiesen. Zu den wesentlichen Einflussfaktoren auf den ROI zählen sowohl bei Kunden- und Lieferantensammdaten als auch bei Materialstammdaten die Anzahl der Stammdatenanlagen und Aktualisierungen, die Dauer der Durchlaufzeiten und des manuellen Koordinationsaufwands sowie die Folgekosten bei fehlerhaften Daten und Dubletten. Bei Materialstammdaten kommt die Anzahl der Fertigungsstätten mit werkspezifischen Materialstammsichten hinzu.

Beteiligte an Stammdatenmanagement-Projekten schätzen, dass durch ein MDM-Tool die Bearbeitungs- oder Durchlaufzeiten um bis zu 50 Prozent reduziert werden können. Ein deutlich geringerer Abstimmungsaufwand trägt dazu bei. Ein schnellerer Go to Market lässt sich zwar schwerlich exakt angeben, folgendes Beispiel lässt aber das Potenzial erahnen: Wenn ein Unternehmen berichtet, es bräuhete 70 Tage, bis ein neues Material im System vollständig angelegt ist, und man das hochrechnet auf die Anzahl von Teilen, die in einem Produkt verbaut sind, dann gewinnt man eine Vorstellung davon, was mit einem System erreicht werden kann, das die Materialanlage von 70 auf wenige Tage (bspw. zwei bis drei Tage in einem konkreten Fall) reduziert.

Ein weiterer Erfahrungswert besagt, dass die Fehlerkosten, die durch Prozessintransparenz entstehen, um 80 bis 90 Prozent verringert werden können. Der Grund: Das Stammdatenmanagement sorgt für vollständige Transparenz entlang der gesamten Prozesskette, sodass jederzeit bekannt ist, wo der Stammdatenprozess steht. Laut Schätzungen lassen sich 53 Prozent der Daten schneller und einfacher finden. Zu der Frage nach dem ROI von Stammdatenmanagement liefert KPMG ergänzend folgende Zahlen zu spezifischen Geschäftskennzahlen:

Drei bis acht Prozent reduzierte Prozesszykluszeit: geringerer Aufwand für die Datensuche, reduzierter Aufwand für den Datenabgleich, keine Doppelarbeit bei der Dateneingabe, verringerter Abstimmungsbedarf, Möglichkeiten zur Prozessautomatisierung.



V. l.: Jan Richter, Partner Consulting bei KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Andreas Stock, Head of Marketing und Presales bei zetVisions

Zwei bis fünf Prozent geringeres Ausgabenvolumen: effiziente Bündelung von Einkaufsvolumina, bessere Verhandlungsposition bei Einkäufen, analysierbare Gläubigerstruktur und Stammbäume; verbessertes Warengruppenmanagement, um zu wissen, was von wem bezogen wird; Informationen, um die Lieferanten zu bewerten; schnelleres Onboarding von Lieferanten, wenn der Prozess für Stammdaten vorhanden ist.

Vier bis sieben Prozent niedrigere IT-Projektkosten: weniger Datenmigrationsaufwand, da bei M- und A-Aktivitäten oder Systemharmonisierungen weniger Probleme auftreten, weil Daten erst über das Stammdatensystem ins ERP kommen; weniger Datenbereinigungsaufwand; weniger Systemkomplexität, weil ein Stammdatensystem die Stammdaten übergibt; und sinkender Wartungsaufwand.

Ein bis zwei Prozent verbessertes Umsatzwachstum: bessere Verhandlungsposition, transparente, einheitliche Preiskonditionen, auswertbare Kundenstammdaten und Stammbäume, verbesserte Identifikation von Cross-Selling-Potenzialen.

Fünf bis zehn Prozent weniger Betriebskapital: effiziente Lagerverwaltung und geringere Inventarkosten, wenn beispielsweise bekannt ist, dass zehn Materialien, die nur eine geringfügige Abweichung bei den Stammdaten aufweisen, eigentlich ein Material sind, und folglich der erforderliche Bestand nur für ein Material vorgehalten werden muss (weniger Doppelbevorratung); verbesserte Rechnungsprüfung, effizientes Revenue- und Forderungsmanagement.

Neben diesen quantitativen Vorteilen des Stammdatenmanagements benennt KPMG auch einige qualitative Vorteile. Dazu zählen reduzierte Risiken durch geringere Datenschutzverstöße, weniger Risiken bei Zöllen und Steuern (Compliance) und reduzierte Kreditrisiken. Auch bei Analytics bietet Stammdatenmanagement nicht nur Vorteile, sondern ist unerlässlich. Wer beispielsweise Predictive Maintenance anbietet, der muss seine Stammdaten schon so im Griff haben, dass er das Objekt auch findet, das gerade Wartungsbedarf meldet. Weitere Vorteile sieht KPMG bei der Hebung von Automatisierungspotenzialen, wenn man weiß, was man aus den Stammdaten ableiten kann, und in einer verbesserten Reputation durch reibungslose Lieferungen, weniger Reklamationen und eine korrekte Kundenansprache.

## Fazit

Stammdatenmanagement ist kein Selbstzweck, sondern hat vielmehr mittelbaren und unmittelbaren Einfluss auf den Wert des Unternehmens und kann zu einem wettbewerbsdifferenzierenden Faktor werden. Dies gilt insbesondere bei neuen oder modifizierten Geschäftsmodellen, wie etwa bei der Anreicherung traditioneller Geschäftsmodelle um servicefokussierte Geschäftsbereiche.

zetvisions.de

