

# Wenn Erfolg an schlechten Stammdaten scheitert

Studie: Nur jedes siebte Unternehmen ist mit seinem eigenen Stammdatenmanagement zufrieden.

Von Renate Kerscher

**OSTBAYERN.** Stammdaten werden gern als digitale DNA eines Unternehmens bezeichnet. Anders als im menschlichen Körper ist diese DNA aber nicht von Anfang an vorhanden, sondern muss zunächst erstellt und später akribisch gepflegt werden. Aktuelle Studien zeigen, dass die Qualität der Stammdaten über Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens entscheiden können.

Das Stammdatenmanagement spielt eine zentrale Rolle als Basis für Digitalisierung, Prozesseffizienz, Compliance und nicht zuletzt für Industrie 4.0. Die Studie „Revival der Stammdaten – Behindert mangelnde Datenqualität die digitale Transformation?“ des Marktforschungs- und Beratungsunternehmens Lünendonk vom Dezember 2016 verdeutlicht einmal mehr, dass Unternehmen ihr Stammdatenmanagement in den Griff bekommen müssen, wenn sie in der digitalen Transformation bestehen wollen.

In der digitalen Produktionsstätte kommunizieren Menschen, Maschinen, Anlagen,

Produkte und Logistik miteinander – und zwar auf der Basis von Daten.

## Viele Unternehmen nicht ausreichend gerüstet

Die Lünendonk-Studie führt auf, dass viele Unternehmen für die Herausforderungen der digitalen Transformation jedoch nicht ausreichend gerüstet sind. Dazu einige Beispiele: Nur etwa jedes siebte Unternehmen sieht das eigene Stammdatenmanagement gut aufgestellt. 85 Prozent stufen sich hier als „mittelmäßig“ oder gar als „schlecht“ ein. Nur etwa jedes siebte Unternehmen, nämlich 15 Prozent, hält das Stammdatenproblem für gelöst.

Die „Automatisierung von Prozessen“ scheint auf einem besseren Wege zu sein: 58 Prozent aller Befragten sehen sich hier „sehr gut“ beziehungsweise „gut“ positioniert. Etwas schlechter sieht es bei der „Entwicklung von datenbasierten Geschäftsmodellen“ aus: Über die Hälfte, 54 Prozent, sehen sich hier nur „mittelmäßig“ oder sogar „schlecht“ positioniert.

Ein fragwürdiges Ergebnis im Hinblick auf die weitere Digitalisierung von Produktion, Handel, Finanzwesen und anderen Wirtschaftszweigen. Zumal die befragten Unternehmen der Lünendonk-Studie selbst angeben, dass es ohne gute Daten keine erfolgreiche Marktposition gibt. 60 Prozent sehen bereits heute den Zusammenhang von Datenqualität

und Unternehmenserfolg als „sehr hoch“ an. Dass in zwei Jahren die Datenqualität erfolgsentscheidend sein wird, halten 84 Prozent für wahrscheinlich.

„Für Datenmanagement wird immer noch zu wenig Lobby-Arbeit betrieben“, sagt Alexander Herzner, Lehrbeauftragter Controlling an der Ostbayerischen Technischen Hochschule (OTH) Amberg-Weiden. Drei grundsätzliche Problemfelder gebe es in puncto Stammdatenmanagement laut Herzner. „Das Problem beginnt oft schon mit der Kommunikation zwischen Geschäftsführung

und IT, wenn die Ziele nicht genau definiert werden.“ Ein zweiter Punkt sind veraltete Prozesse. „Es macht keinen Sinn, veraltete Prozesse zu digitalisieren. Stattdessen müssen die Prozesse zunächst modernisiert werden.“

## Zuständigkeiten müssen klar verteilt sein

Des Weiteren müsse Stammdatenmanagement strategisch gesehen werden: „Es muss in die Strategie des Unternehmens eingearbeitet werden“, erklärt Alexander Herzner von der OTH. Auch 64 Prozent der in der Lünendonk-Studie befrag-

ten Unternehmen sehen in der mangelnden Einbettung in die Unternehmensstrategie die Verhinderung eines erfolgreichen Stammdatenmanagements.

Elisabeth Herrle, Controllerin der HKR GmbH & Co. KG in Roding, kennt noch weitere Gründe, an denen ein erfolgreiches Stammdatenmanagement mit hochwertigen Daten häufig scheitert. „Für die Daten muss sich jemand verantwortlich fühlen, die Zuständigkeiten müssen klar verteilt sein. Und zwar an Mitarbeiter, denen die Relevanz von Stammdaten bewusst ist und die einen umfassenden Überblick über die

ERP-Prozesse haben“, erklärt Herrle. Nur so könne die Qualität der Stammdaten garantiert werden.

## Aus Zahlenwüsten werden anschauliche Diagramme

Ein erfolgreiches Stammdatenmanagement hört nicht mit aktuellen und vollständigen Daten auf. Erst eine professionelle Datenanalyse ermöglicht es, die gesammelten Daten zu lesen und daraus Schlüsse zu ziehen. Das klingt logisch, ist in der Unternehmenspraxis jedoch häufig noch Entwicklungsgebiet mit viel Luft nach oben.

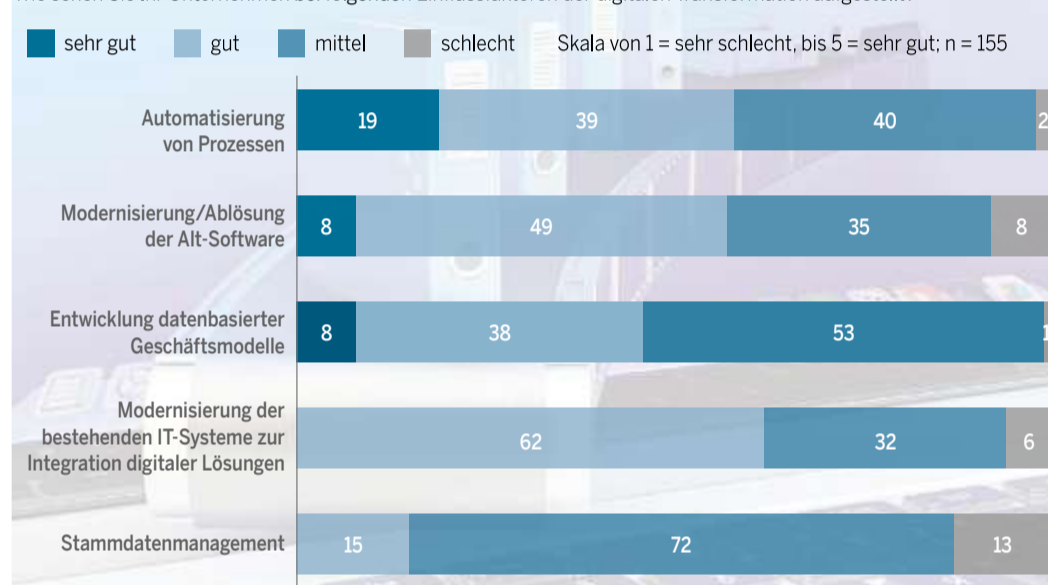
Wie eine Studie von IDG Research im Auftrag von Tableau Software zeigt, ist es eine Kunst, Zahlenwüsten in anschauliche Diagramme zu verwandeln, die nur wenige Mitarbeiter beherrschen. 53 Prozent der Befragten sagen, dass es den Mitarbeitern am notwendigen Statistikwissen fehle.

„Mitarbeiter im Controlling müssen ihre Denkweise den neuen Herausforderungen anpassen. Wir wissen heute viel mehr als früher über Kunden und haben einen Information Overload“, sagt Herzner von der OTH Amberg-Weiden. Bevor man sich mit den Daten beschäftigt, müssten die Controller zunächst filtern, welche Daten tatsächlich unternehmensrelevant seien.

Dazu müssten Unternehmen Mitarbeiter mit den nötigen Hard und Soft Skills finden, um ein erfolgreiches Stammdatenmanagement auch erfolgreich zu leisten.

## Unternehmen haben im Stammdatenmanagement viel vor sich

Wie sehen Sie Ihr Unternehmen bei folgenden Einflussfaktoren der digitalen Transformation aufgestellt?



Quelle: Lünendonk, Foto: Cybrain - stock.adobe.com

# Potenzial für den Controller als Change Agent

Dipl.-Kfm. Jens Ropers, Partner bei der CA Akademie AG, sieht im Spannungsfeld der Digitalisierung immer mehr Unternehmen in der „VUCA-Welt“.

Gastbeitrag von Jens Ropers

Das Akronym VUCA wurde im amerikanischen Militär als Beschreibung der stark veränderten Situation auf dem modernen Gefechtsfeld geprägt. Statt klar abgegrenzter, geordneter Fronten ergaben sich immer mehr unübersichtliche Scharmützel auch mit nicht uniformierten Gegnern, die partisanenartig oder als Selbstmordattentäter in Erscheinung treten. Nun ist die Tätigkeit eines Unternehmens glücklicherweise nicht mit militärischen Auseinandersetzungen vergleichbar. Dennoch gibt es eine Reihe von Beispielen, die zeigen, dass immer mehr Unternehmen heutzutage durchaus in einer „VUCA-Welt“ agieren. Das V steht dabei für Volatility, eine Unbeständigkeit mit hoher Schwankungsbreite, etwa bei Aktienkursen und Rohstoffpreisen. U wie Uncertainty steht für die Unsicherheit durch überraschende, wenig vorhersehbare Situationen und Herausforderungen, wie etwa Gesetzesänderungen oder dem Dieselskandal. C wie Complexity beschreibt die Komplexität aufgrund nicht nachvollziehbarer Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, etwa bei der Kursent-

wicklung von Kryptowährungen. Und A wie Ambiguity bezeichnet die Mehrdeutigkeit von Informationen und Beobachtungen wie Fake News.

In der VUCA-Welt entstehen in hoher Geschwindigkeit neue Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen. Einige verschwinden schnell wieder, andere stabilisieren oder verändern sich. Was gestern noch sinnvoll erschien, ist heute obsolet. Das Interessante ist, dass VUCA sowohl durch Digitalisierung erhöht als auch durch sie beherrschbarer gemacht werden kann. Durch die Digitalisierung können unzählige Daten und Informationen in Sekundenbruchteilen weltweit kommuniziert und damit Reaktionen ausgelöst werden, wodurch die Volatilität ansteigt. Durch das Internet of Things stehen immer größere Datenmengen zur Verfügung, deren Aussagekraft über mögliche Wirkungen aufeinander und untereinander schwer einschätzbar werden kann. Hier können Methoden der Advanced Analytics durchaus unterstützen, zum Beispiel, um Hypothesen über Zusammenhänge aufzustellen, zu validieren und für Entscheidungen zu nutzen. Da diese Methoden aber von allen Marktteilnehmern gleichermaßen



Jens Ropers

Foto: ICV

angewandt werden können und heute, genau wie in der Vergangenheit, Anstrengungen unternommen werden, die zukünftige Entwicklung aktiv zu beeinflussen, entsteht hier nicht selten eine nur scheinbare Gewissheit, die sich wenig später als Fehleinschätzung erweisen kann.

Trotz aller technologischen Fortschritte wird VUCA also nicht verschwinden, sondern

möglicherweise noch zunehmen. Umso bedauerlicher ist es, dass im Rahmen von Digitalisierungsinitiativen und -projekten der Fokus häufig ausschließlich auf Business Intelligence, Big Data und Advanced Analytics gerichtet ist. Ein mindestens ebenso großer Erfolgsfaktor für eine gelungene digitale Transformation ist ein oft notwendiger Wandel in der Unternehmenskultur und dem Führungsverhalten und ein Sich-Lösen von bekannten Mustern, denn die digitalisierte Welt erfordert analoges, nicht digitales Denken.

Digitales Denken bewegt sich in den Kategorien richtig oder falsch. Es beruht auf Zahlen, Daten und Fakten, sucht klare Antworten und eindeutige „richtige“ Entscheidungen. Diese wiederum erfordern valide Informationen, die unter VUCA-Bedingungen eine Illusion bleiben. Hier zu bestehen, erfordert die Akzeptanz von Unschärfe, das Gehen von eher kleinen Schritten mit regelmäßigen Kurskorrekturen, eine offene Fehler- und Feedback-Kultur sowie Wissen über den Kontext und Hypothesen über mögliche Wirkungsketten beziehungsweise -netze – also analoges Denken. Das ist eine hohe Anforderung, vor allem an Un-

ternehmen, in denen Führungskräfte sich gerade dann gut entwickeln, wenn sie keine Fehler machen und aus diesem Wissen heraus auch die Option wählen, nicht zu entscheiden. Solche Muster zu entdecken und zu durchbrechen, ist die Aufgabe von Change Agents. Die notwendigen Kompetenzen der Change Agents lassen sich in drei Bereiche einordnen. Zum einen Persönlichkeit und Kraft: Hier geht es um Aspekte wie etwa Einstellung, Haltung, Ausdauer, Mut, Umgang mit Unsicherheit, Leadership und Kommunikationsfähigkeit.

Dann Methode und Struktur: Hier finden sich Vorgehensweisen, Inhalte und Wissen, wie beispielsweise ein Innovationsprozess ausgelöst, digitale Geschäftsmodelle aufgebaut und agiles Projektmanagement oder Strategieumsetzung angewendet wird. Und schließlich Interaktion und Dynamik: Hier liegt der Schwerpunkt etwa bei Gruppendynamik, Organisationsentwicklung und dem Schaffen von Akzeptanz.

Der erfolgreiche Change Agent benötigt also im Schwerpunkt soziale Kompetenz in Verbindung mit Wissen über moderne agile Management-Methoden sowie Kenntnisse über systemische Hintergründe

des Unternehmens. Eine herausfordernde Rolle, die in Zukunft immer mehr gefragt sein wird. Grundlegende Veränderungsprozesse lassen sich zwar in den wenigsten Fällen ohne externe Hilfe bewältigen. Kontinuität und Nachhaltigkeit entstehen allerdings erst dann, wenn Veränderung auch intern mit Kraft, Struktur und Dynamik vorangetrieben wird. Für Controller, die bereits erfolgreich den Weg zum Businesspartner gemacht haben und sich weniger für die Technologie und den Einsatz von mathematisch-statistischen Methoden als Information Manager interessieren, ergeben sich hier hervorragende Entwicklungspotenziale.

## ZUR PERSON

Dipl.-Kfm. Jens Ropers ist Partner bei der CA Akademie AG und verantwortlich für die inhaltliche Gestaltung des Qualifizierungspfad zum Change Agent sowie die Weiterentwicklung der Themenwelt Information Management und die damit verbundene Qualifikation zum Certified Information Manager CA.