



DATA ROCKET®

Guide

**DENN SIE WISSEN, WAS
SIE TUN: SO FÜHREN SIE
IHR DATA GOVERNANCE
PROGRAMM ZUM ERFOLG**



DENN SIE WISSEN, WAS SIE TUN: SO FÜHREN SIE IHR DATA GOVERNANCE PROGRAMM ZUM ERFOLG

Wenn IT und Business an einem Strang ziehen, vermeiden sie Fehler durch mangelnde Datenqualität – und zwar rechtzeitig.

Problem erkannt, Problem behoben? Leider nein: Wenn mangelnde Datenqualität an irgendeiner Stelle im Unternehmen einen Geschäftsprozess behindert und dort (endlich) bemerkt wird, heißt das noch lange nicht, dass die Gelegenheit kommuniziert, ursächlich geklärt und seitens der IT behoben werden kann. Warum ist das so? Fehlerhafte Daten werden häufig zu spät identifiziert, ihrer Ursache wird auf Ebene der Datenverwaltung nicht nachgegangen, die Fehler werden weiter kolportiert und verursachen auch zukünftig Probleme.

Wenngleich kleine Fehler nicht immer eine große Wirkung haben müssen, sind sie in der Häufung kostspielig. Mangelhafte Datenqualität kostet also Geld. An der Stelle kann Data Governance einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen. Die Anforderung an Data Governance ist: Eindeutigkeit schaffen, Transparenz herstellen, Regeln definieren. Im Detail wirkt das angesichts des steigenden Aufkommens komplexer Daten wie eine Mammutaufgabe, vor der so manches Unternehmen kapituliert. Was es braucht, um die Herausforderung zu bewältigen, wird im Folgenden kurz skizziert.

In Ihrem Unternehmen wirken sich derartige Mängel der Datenqualität hoffentlich nicht ganz so massiv aus. Aber bei wiederholtem Auftreten sind sie eben doch kostspielig.

Kleiner Fehler, große Wirkung

Am 23. September 1999 verglühte der 125 Millionen Dollar teure Satellit Mars Climate Orbiter in der Marsatmosphäre. Die Ursache für dieses so spektakuläre wie teure Scheitern war unglaublich simpel: Wichtige Werte wurden in der international üblichen metrischen Maßeinheit Newton in den Computer eingegeben – aber der US-Satellitenbauer hatte sie in den anglo-amerikanischen „pounds of force“ berechnet. Im entsprechenden Feld der Navigationssoftware hatte jemand schlichtweg die falsche Einheit definiert – oder besser gesagt: eine Einheit, über die kein bewusster, dokumentierter Konsens herrschte unter allen Beteiligten. Und jemand hat beim Eingeben des Werts nicht aufgepasst oder hatte keine klare Information über definierte Einheiten. Ergebnis: Die Flugbahn stimmte nicht, die Sonde kam dem Mars viel zu nahe.





Ein Beispiel aus dem Alltag eines produzierenden Unternehmens: Eine Spedition wird beauftragt, 5 000 kg eines bestellten Produkts beim Versand abzuholen. Als der LKW bereitsteht, nimmt er ein gerade mal fünf Kilogramm leichtes Päckchen auf – der Fünftonner fährt mit wirklich sehr leichter Ladung und keiner kümmert sich darum.

Wie kann das sein? Ursächlich ist der gleiche banale Fehler wie bei der Marssonde: Das Produkt ist im Stammdatensatz mit einer falschen Gewichtseinheit gepflegt – im entsprechenden Feld steht Kilogramm/kg anstatt Gramm/g. Der Kunde hat 1 000 Stück bestellt, theoretisch wiegt die Lieferung 5 Tonnen – veranlasst wird konsequenterweise eine Lieferung von 5 000 kg. Das Problem fällt erst auf, als das Paket gepackt wird und mit 5 000 Gramm realem Gewicht in den LKW verladen werden soll.

Wird den Vorfall jemand melden? Wohl eher nicht. Wahrscheinlich wird das Paket sogar mit einem Versanddienstleister ausgeliefert, der LKW fährt leer weiter.

Das Schlimmste ist vielleicht: Das Problem kann weiterhin auftreten, denn die Eingabefelder bleiben, wie sie sind. Vielleicht wird der nächste Mitarbeiter merken, dass er Gramm eingeben muss. Und er wird seine Kollegin darauf aufmerksam machen und sich ein Post-it an den Bildschirm kleben. Aber als er in eine andere Abteilung wechselt, landet der gelbe Zettel im Müll. Die Kollegin geht in Urlaub, für die Vertretung ist die wichtige Information schlicht nicht verfügbar. Auch beim nächsten Mal wird der Fehler erst im laufenden Prozess auffallen, er ist nicht im Vorfeld behoben worden, sondern wurde weiter kolportiert.

MANGELHAFTER DATEN- QUALITÄT KOSTET GELD UND SIE IST SEHR WEIT VERBREITET.

Es geht nicht nur um Maßeinheiten, wie ein letztes Beispiel illustriert: Die CEO eines US-Telekommunikationsunternehmens will vom Datenqualitätsmanager wissen, wie viele Kunden das Unternehmen hat. Für denjenigen, der mit Daten umgeht, scheint völlig klar: Sie möchte alle aktiven Auftraggeber benannt haben. Also ermittelt der Datenqualitätsmanager den Wert aus der ERP-Systemwelt und beziffert die Anzahl der Kundschaft auf ca. 65 000. Ein paar Tage später kommt die Beschwerde der CEO: Das sei ja völlig falsch – schon auf dem Plakat im Aufzug sei in großen Lettern zu lesen, dass sich 300 000 Kunden und Kundinnen der Produkte des Unternehmens erfreuen. Wie kam es zu dieser Abweichung? Eine schnelle

Recherche, die noch nicht mal aufwendig ist, macht klar: Die Marketingabteilung hat für das Plakat die Anzahl der Klicks auf der Internetseite herangezogen. Sie ging also von Interessenten aus, nicht von Kunden im Verständnis des Datenqualitätsmanagers. Das Beispiel zeigt eine ganz grundlegende Anforderung an Data Governance auf: Es muss klar sein, was für diese US-Firma ein aktiver Kunde ist.

Wohlgemerkt: Die beschriebenen Fehler sind nicht entstanden, weil falsche Werte eingegeben wurden. Die Ursachen liegen auf einer anderen Ebene, auf einer definitorischen, bei den Metadaten. Warum sind derartig unspektakuläre Dinge nicht im Vorfeld klar, warum sind die Informationen nirgends für alle abrufbar?



WAS LEISTEN GUIDELINES?

Guidelines können eindeutig definieren, was ein Kunde ist und was ein Interessent ist. Ob in Gramm oder Kilogramm gerechnet wird. Und noch viel mehr, zum Beispiel: ob Daten für Entscheidungen aus dem einen oder dem anderen System herangezogen werden oder einer Rechenschaftspflicht unterliegen; ob Compliance Richtlinien betrachtet werden müssen; ob und wie Datenqualität gemessen werden soll; ob Prozesse Stammdaten konsumieren und wie sie im Prozess genutzt werden.

Mit Guidelines verfolgt eine Organisation vier Ziele:

- 1. Es kann gar nicht zu Verwechslungen und Irrtümern kommen.**
- 2. Wenn es doch zu Fehlern kommt, werden sie kommuniziert und behoben.**
- 3. Allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Unternehmen stehen die Informationen zur Verfügung.**
- 4. Es ist völlig klar, wo der Golden Record oder der Single Point of Truth liegen und wo jeder die Informationen für seinen Bereich entnehmen kann.**

Anforderung an Data Governance: Eindeutigkeit schaffen, Transparenz herstellen, Regeln definieren

Letztlich geht es um diese drei Dinge: Eindeutigkeit, Transparenz und klare Regeln. Voraussetzung dafür ist, dass ein Unternehmen alle Details seines Geschäftsprozesses kennt, die Zusammenhänge in den Systemen, die Anforderungen an die Stammdaten und – last but not least – die zuständigen Verantwortlichen. Es müssen Regeln definiert werden, abgestimmt auf die jeweiligen Prozessabläufe. Eine wesentliche Herausforderung ist, dass die Prozesse der Stammdatenpflege durchweg optimiert werden.

Datenqualitätskennzahlen sollten prozessorientiert ermittelt werden. Konkret gesagt: Nicht nur das Feld selbst muss geprüft werden, sondern auch der Zusammenhang, also der Geschäftsprozess, in dem das Stammdatenfeld zum Einsatz kommt.

Hierfür müssen große Mengen an Informationen über Daten ausgewertet und strukturiert betrachtet werden. An der Stelle kapituliert manches Unternehmen, denn die Herausforderung sieht angesichts der Komplexität und des hohen Datenaufkommens im digitalen Zeitalter so aus, als wäre sie kaum zu bewältigen – zumindest nicht ohne externe Hilfe und mit vernünftigem Zeitaufwand.

Der Golden Record oder Single Point of Truth fixieren einen Stammdatensatz, der relevante Attribute aus sämtlichen Datenquellen zusammenführt und so eine Obermenge aller Attribute darstellt.



BESTEHENDE LÖSUNGEN UND IHRE DEFIZITE

Viele Unternehmen schaffen Tools an, die entsprechende Prüfungen und Analysen durchführen sollen. Allerdings braucht es, um diese Tools erfolgreich implementieren zu können, erst einmal Details aus vielen verschiedenen Systemen. Also werden Datenkataloge angelegt sowie Geschäftsprozesse abgebildet und dokumentiert. Bei vielen Unternehmen sind Rollen und Verantwortlichkeiten in Excel hinterlegt.

Das Defizit besteht allerdings in einer Lösung, die das Zusammenspiel aller Faktoren abbildet und alle Puzzleteilchen integriert.

Das Unternehmen bräuchte:

- **aus organisatorischer Sicht** eine Plattform, um die Verantwortlichen zusammenzubringen, damit sie bewusste, valide Entscheidungen fällen können
- **aus technischer Sicht** Systeminformationen bis auf Feldebene hinunter, um die sogenannten Metadaten verwenden zu können
- **aus Business-Sicht** ein Instrument, das die Geschäftsprozesse nicht vernachlässigt und beispielsweise in globalen Unternehmen auch noch regionale Unterschiede einbezieht
- abschließend eine Möglichkeit, für jeden dieser Geschäftsprozesse auf Feldebene die Regeln zu definieren für die Pflege und Migration von Daten sowie die Datenqualitätsprüfungen.

Die Herausforderung für das Management scheint immens zu sein.

Nachdenken über die Einführung einer Governance Organisation

Die Lösung kann in der Einführung einer Governance Organisation liegen, welche die Geschäftsbereiche, die IT-Verantwortlichen und die für

die operativen Daten Verantwortlichen an einen Tisch bringt. Eine solche Initiative muss keine kostspielige Lösung sein, folgt man Robert S. Seiners Non-Invasive Data Governance™ Ansatz. Er geht schlicht von dem aus, was im Unternehmen schon da ist.

Phase 1: Bestandsaufnahme

- **Intern jemanden beauftragen, der sich für das Thema Daten begeistert**
- **Bestandsaufnahme: Wer macht was? Was läuft gut, was läuft schlecht?**
- **Funktionierendes übertragen**
- **Probleme angehen und parallel die Standardisierung vorantreiben**

In der ersten Phase muss nur Zeit investiert werden, um sich die bestehenden Verhältnisse genau anzuschauen. Dazu wird jemand aus dem Unternehmen, der großes Eigeninteresse am Thema Daten hat, mit einer Bestandsaufnahme der aktuellen Stammdatensituation beauftragt. Wer definiert Daten, wer pflegt Daten oder wer nutzt vielleicht die Daten nur als Konsument? Eine Bestandsaufnahme liefert Erkenntnisse dazu, was gut läuft und was schlecht. Funktionierendes lässt sich für andere Bereiche adaptieren, dann kann man sich um die Probleme kümmern.

Stück für Stück kann sich ein Unternehmen auf diese Weise eine Governance Organisation aufbauen und alle erforderlichen Informationen zusammentragen. Abläufe, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten werden parallel formalisiert, die Aufgaben dokumentiert. Mit der nöti-



gen Unterstützung der Unternehmensleitung, die das Thema Daten als wertvolles Unternehmensgut in den richtigen Fokus rückt, lassen sich schnell die ersten Erfolge erzielen. Zentral ist: Es werden nicht nur Datenprobleme aufgedeckt, sondern parallel wird die Standardisierung vorangetrieben.

Phase 2: Transparenz schaffen

In der nächsten Phase geht es darum, die gesammelten Informationen über die Daten und alle Zusammenhänge im Unternehmen transparent zu machen. Existierende Dokumentationen an den verschiedensten Orten werden benannt und Prozesse für die Übernahme von Veränderungen im Rahmen der Organisation oder der Prozesse etabliert. Meist sind die Informationen in verschiedenen IT Systemen gespeichert, auf die referenziert werden kann. Das bedeutet: In der Regel muss man die Informationen aus diversen Systemen oder Dateien oder auch Ablageorten zusammentragen – viele Firmen führen Daten-Wikis in den verschiedensten Ausführungen. Alles an einem Ort? Das ist eher selten!

Eine Lösung ist das Tool DATAROCKET Guide der innoscale AG. Die Leitung der Governance Bereiche bekommen damit Unterstützung beim Aufbau der Governance Organisation oder auch bei deren Launch. Das eigene Organigramm kann hochgeladen werden und die Namen der Business Verantwortlichkeiten können in Governance Strukturen überführt werden. Zügig lassen sich auf den unterschiedlichen Ebenen jene Personen und Gruppen definieren, welche die datenbezogenen Entscheidungen treffen. Für den Einsatz in den technischen Strukturen bietet das Tool Standardstrukturen wie Salesforce oder SAP an oder ermöglicht die Definition eigener Strukturen. Bis auf Feldebene können Verantwortlichkeiten festgemacht und die entsprechende Zuordnung zu den Prozessen kann verdeutlicht werden. Und schließlich bietet das Tool auch Workflows für die Anlage von Guidelines, die nach Anreicherung der technischen Details im Anschluß an Datenqualitätstools übergeben werden können. So schafft man das Fundament für die Ermittlung von Kennzahlen und kann stetig und nachhaltig die Datenqualität im Unternehmen verbessern.

Ziele dieses Vorgehens sind:

- Eine Governance Organisation wird sukzessive ausgerollt. Der Aufwand dafür ist überschaubar.
- Es gibt keine Kluft mehr zwischen IT Anforderungen und den Belangen des Business.
- Für Eindeutigkeit, Transparenz und definierte Regeln ist gesorgt.
- Datenqualitätsprobleme werden proaktiv angegangen.
- Die Data Governance Organisation schafft Mehrwert für das Unternehmen.