

Executive Summary

Die Hersteller von **KONSUMGÜTERN** waren in den letzten fünf Jahren äußerst erfolgreich. Die Konsumgüterbranche war einer der leistungsstärksten Industriezweige an der New Yorker Börse, die Bruttogewinne sind im Schnitt um 5% gestiegen. Ein kleiner Bestand an physischen Vermögenswerten und die Konzentration auf die Vertriebswege bildeten die Basis für den Wettbewerb, und Konsumgüterhersteller investierten hohe Summen in IT-gestützte, globale Einkaufs- und zentralisierte Logistikketten. Jetzt stehen diese Firmen im Bereich des Wettbewerbs vor Neuland: Produktinnovation – die Fähigkeit, neuen Produktwert zu schaffen und die Entwicklungszeit bis zur Marktreife zu verkürzen.

Um in diesem neuen Bereich erfolgreich zu sein, ist ein verbesserter Informationsaustausch notwendig - sowohl innerhalb der Unternehmen als auch mit Partnern der Logistikkette, aufsichtsrechtlichen Organen, strategischen Verbündeten und sogar mit der Konkurrenz. Der Markt verlangt zunehmend, dass Unternehmen über die Grenzen ihres Unternehmens hinweg in Unternehmensnetzwerken zusammenarbeiten, und die Firmen investieren sehr stark in verteilte Technologien wie Web Services, serviceorientierte Architekturen und vernetzte APIs, um diese Zusammenarbeit zu ermöglichen. Der Druck ist nirgendwo so hoch wie in der Konsumgüterindustrie, wo dominante Einzelhändler häufig die Auftragsregeln diktieren und über Eigenmarken selbst zu beachtlichen Wettbewerbern avancieren. Ein Konsortium von großen Einzelhändlern, darunter Wal-Mart, hat bereits einen globalen Standard gesetzt. Diesen Standard werden die Konsumgüterhersteller aller Voraussicht nach übernehmen.¹

Um zusammenarbeiten zu können, müssen die Unternehmen allerdings dieselbe Sprache sprechen. Inkonsistente Daten behindern die Kommunikation, die Entscheidungsfindung und die grundlegenden Abläufe unternehmensübergreifender Geschäftsmodelle erheblich. Der unwiderstehlichen Anziehungskraft des neuen unternehmensübergreifenden Modells steht ein scheinbar unüberwindbares Hindernis gegenüber: Rechtssysteme, die Unternehmen in alte Geschäftsmodelle zwingen und dem Management mit einer Vielzahl von Sichten auf disaggregierte, inkonsistente und veraltete Daten den Blick verstellen. Einzelne Abteilungen innerhalb desselben Unternehmens könnten Dateninkonsistenzen tolerieren und mit ihnen umgehen, für kooperative Geschäftsmodelle sind fehlerhafte Daten allerdings höchst geschäftsschädigend.

Nach vielen gescheiterten Versuchen, dieses Problem zu meistern, gibt es schließlich eine praktikable Lösung: das Stammdatenmanagement. Das Stammdatenmanagement ist eine Disziplin zur Erfassung, Steuerung, Überprüfung und Weiterverteilung von Daten. Stammdaten beseitigen das Chaos, das inkonsistente Tabellenkalkulationen und weitere miteinander inkompatible Daten verursachen und gewähren eine einheitliche und klare Sicht auf Unternehmensdaten. Sie beschreiben die grundlegenden Geschäftsobjekte, zu denen Kunden, Produkte, Lieferanten und Mitarbeiter zählen.

Die Stammdatenverwaltung ist von höchster strategischer Bedeutung. Dabei kann aber auch schon der unmittelbar messbare Nutzen der Behebung von Stammdatenproblemen beträchtlich sein. So erzielte General Electric (GE) einen ROI von 123 % mit seinen Investitionen in die Stammdatenverwaltung. Die Produktivität des Katalogteams stieg um 50 %, die Zykluszeit konnte um 90 % verringert werden.² Solche Produktivitätszuwächse nehmen in dem Moment ein extrem hohes Maß an, in dem Firmen verstärkt mit ihren Handelspartnern interagieren, da konsistente Produktinformationen die Auftragsgenauigkeit verbessern, überflüssige Anstrengungen beseitigen und teure Lagerausfälle reduzieren.

„Stammdaten beseitigen das Chaos inkonsistenter Tabellenkalkulationen.“

Wenn early adopters Datenmanagement als eine strategische Aufgabe verstehen, schaffen sie dadurch auch neue Arten von Wettbewerbsvorteilen. So stellten Procter and Gamble beispielsweise fest, dass Stammdaten der Schlüssel für Akquisitionen sind – ein großer Vorteil auf einem nahezu konsolidierten Markt. Ein effektives Stammdatenmanagement eröffnet P&G die Möglichkeit, Firmen von doppelter Größe in der halben Zeit zu integrieren. Wichtiger noch ist, dass präzise Einblicke in die Beziehungen der Interessengruppen die Verkäufe vorantreiben, Innovationszyklen beschleunigen, Verhandlungsmacht steigern und eine schnellere Entscheidungsfindung befördern können. Führende Unternehmen wie P&G bereiten sich derzeit auf die nächste Phase gemeinschaftlichen Wettbewerbs vor. Dabei wird die Richtigkeit der Stammdaten die Grundlage dafür liefern, dass dieser Wettbewerb stattfinden kann.

1.0 Unzuverlässige Daten in der Konsumgüterindustrie

1.1 Wettbewerbskräfte in Vergangenheit und Gegenwart

Vor zwölf Jahren bot die Zukunft der Konsumgüterindustrie ein verwirrendes Bild. „Viele Marken werden verschwinden oder nie mehr die alte Rentabilität erreichen“,³ erklärten die Pessimisten. Die „Jeden-Tag-Günstig“-Strategie von Wal-Mart breitete sich rasch auf der Welt aus und verlagerte das strategische Gewicht weiter von den Verkäufern auf die Käufer. Einzelhändler wurden anspruchsvolle Kunden und gefährliche Wettbewerber, als Eigenmarken an Beliebtheit gewannen. Markenwaren schienen im Zeitalter überreicher Informationen an Bedeutung zu verlieren. Man nahm an, dass preisbewusste Kunden sich von den bekannten Namen ab und den billigeren Alternativen zuwenden würden.

Diese Stimmen erwiesen sich als Unkenrufe. Konsumgüterhersteller machten angesichts der misslichen Lage eine gute Figur. Die Branche war mit einer Jahresrendite von 12 % (von 1993 bis 2003) eine der leistungsstärksten Industriebranchen an

der Wallstreet. Der Bruttogewinn stieg im Schnitt um 5 % an. Fusionen zur Erweiterung der Produktportfolios, die Zuweisung von Ressourcen zu Kernmarken und einige frühe Vorstöße in neu entstehende Märkte trugen alle maßgeblich zu diesem Erfolg bei.⁴ Der eigentliche Motor dieser Einsparungen und Verbesserungen aber waren IT-gestützte, globale Einkaufs- und zentralisierte Logistikketten.

Die Wettbewerbskräfte, denen sich Konsumgüterhersteller gegenüber sehen, verstärken sich weiter. Die Innovation selbst ist zum Streitpunkt in der feinen Balance of Power zwischen Einzelhändlern und Konsumgüterindustrie geworden. Während Wal-Mart im Niedrigpreisbereich der Eigenmarken beherrschend ist (wo die Gewinnmargen oft das Doppelte von Markenprodukten betragen), gewinnen erfolgreiche Premium-Segmente von Händlern wie Tesco immer größere Marktanteile. In den entstehenden Märkten finden große Konsumgüterhersteller oftmals keinen Platz zwischen global agierenden Einzelhändlern und flexiblen, regionalen Wettbewerbern, die im Niedrigkostenbereich an lokale Bedürfnisse angepasst sind. In vielen Branchen können heute von Altsystemen und komplizierten Kostenstrukturen unbelastete neue Marktteilnehmer etablierten Unternehmen auf ihren Stammmärkten die Stirn bieten.

„Die Innovation selbst ist zum Streitpunkt in der feinen Balance of Power zwischen Einzelhändlern und Konsumgüterindustrie geworden.“

Zugleich bestehen Einzelhändler darauf, dass Konsumgüterhersteller die globale Datensynchronisation über die gesamte Logistikkette hinweg einführen. Im November 2005 rief ein Konsortium von großen Einzelhändlern, darunter Wal-Mart, Lieferanten zur Unterstützung eines globalen Datensynchronisationsnetzwerkes (GDSN) auf. Das Schreiben war als Anfrage formuliert, sein letzter Satz macht aber die Dringlichkeit der Sache deutlich. „Sollten Sie die Datensynchronisation bislang nicht in Angriff genommen haben, dann ist es jetzt höchste Zeit dafür.“⁵ Ziel sind höhere Produktivitätsgewinne, wobei die Profite nicht immer an jene gehen, die die Kosten tragen. Der mögliche Anstieg im Einsatz von RFID und andere Konformitätsanforderungen lassen die bereits geringen Gewinnspannen noch dünner werden. Dieselben Informationen, die die Produktivität fördern, eröffnen Einzelhändlern auch Einblick in ihre globalen Einkaufsvolumen, und die meisten bemühen sich, ihre Marktstärke über globale Einkaufsvereinbarungen noch zu steigern. Eine umfassende Sicht auf globale Beziehungen wird zum deutlichen Wettbewerbsvorteil bei Vertragsverhandlungen.

1.2 Datenprobleme stellen sich als größtes Wachstumshindernis heraus

Inkonsistente Daten werden auf Informationsinseln im Umfeld der Firmen abgelagert. Zu diesen Daten zählen Abteilungsanwendungen, Excel-Tabellenkalkulationen, E-Mail-Nachrichten, gedruckte Berichte, Drittquellen und multiple,

unverbundene Datenbanken. In einem solchen Umfeld entstehen unterschiedliche „Sichten“, abhängig davon, wen man fragt oder welches System man gerade benutzt. Diese Datenprobleme stören die Leistung auf Ebene der Geschäftseinheiten und verdichten sich mit dem Informationsfluss in den Bereich der Geschäftsleitung. Diese kann keine informierten, strategischen Entscheidungen mehr treffen.

Beim Versuch, ihre Prozesse zu standardisieren und ihre globalen Logistikketten zu integrieren, haben Branchenführer festgestellt, dass die Verwaltung ihrer eigenen Daten das größte Hindernis für kontinuierliche Verbesserungen darstellt. Beschwerden über Daten, die allen Branchen gemein sind, machen zwei Probleme deutlich. Zum einen die Inkonsistenz: Unternehmen haben unterschiedliche Sichten auf Unternehmensdaten zu Kunden, Lieferanten, Umsätzen oder Produktinformationen. Das andere Problem ist der Mangel an Transparenz: die Unternehmensdaten sind nicht organisiert und liefern so keine umfassende Sicht der Beziehungen, die Interessengruppen miteinander pflegen.

2.0 Stammdaten: eine neue Lösung

2.1 Hindernisse im strategischen Datenmanagement

Organisationen haben schon lange das Problem von fehlerhaften Daten erkannt. Viele wählten den Weg des geringsten Widerstandes (d. h. sie unternahmen nichts), in der Annahme, dass das Problem entweder erträglich oder seine Lösung zu kompliziert sei. Fehlerhafte Daten waren für gewöhnlich ein immer weiter vererbtes Problem. Wenn Unternehmen sich entschlossen, ihr Datenmanagement umfassend zu reformieren, bemerkten sie schnell, dass hier nicht nur ein technisches Problem bestand, sondern Mitarbeiter und Vorgänge im gesamten Unternehmen betroffen waren. Wer nun das Problem mutig anging und sich um Fragen zu Geschäften, Vorgängen und Personal kümmerte, sah sich dann der weiteren Frage gegenüber, wie mit den Daten und Systemen zu verfahren sei.

In einer idealen Geschäftswelt könnte eine Firma ihr System von Grund auf neu einrichten. Unglücklicherweise können Sie im Falle Ihres Unternehmens genauso wenig die Pausetaste drücken und bei Null anfangen, wie Sie bei einer Fahrt auf der Autobahn ein Nickerchen machen können. Eine Alternative für den Wandel lag im Einsatz der bewährten Geschäftsverfahren eines Händlers. Dieser Vorgang aber war mit dem Risiko behaftet, wettbewerbsnotwendige Identität einzubüßen. Andere Unternehmer umgingen die „Spaghetti-Diagramme“ komplexer, punktueller Schnittstellen⁶ durch Überführung der wichtigsten Informationen in ein Data Warehouse. Diese Daten waren nützlich für Business Intelligence, aber immer noch schwer analysierbar. Die alte Regel „Garbage In, Garbage Out“ (GIGO), die besagt, dass mit unsinnigen Daten gefüllte Systeme selbstverständlich Unsinn ausgeben, besteht weiter. Geringe Datenqualität macht die meisten Data Warehouses zu ungeeigneten Produktionsdatenspeichern.

Benötigt wird eine Lösung, die das Beste all dieser Bereiche vereint, die den wirklichen Wert von Daten berücksichtigt und bei der Entwirrung hilft, ohne dass der Betriebsfluss unterbrochen wird.

2.2 Der Weg zum Ziel: Stammdatenmanagement

Führende Unternehmen wie Procter & Gamble, General Electric und Colgate Palmolive sehen im Stammdatenmanagement eine Möglichkeit, mit diesen Problemen fertig zu werden und Wettbewerbsvorteile neu zu definieren. Diese Firmen streben das nächsthöhere Produktivitätsniveau an, um ihre globale Effizienz zu steigern und Wachstumschancen zu mehren.

Stammdatenmanagement ist die Lösung für unabgestimmte Tabellenkalkulationen und andere isolierte Informationssysteme, die eine jeweils eigene „richtige“ Sicht auf die Kundendaten suggerieren. Die Stammdatenverwaltung zielt auf die richtige Sicht auf Unternehmensdaten ab. Diese verbessert und beschleunigt die Entscheidungsfindung innerhalb der Firma und die nahtlose Integration mit Partnern außerhalb des Unternehmens. Heute wird diese Integration oftmals über Web Services, serviceorientierte Architekturen und vernetzte APIs erreicht. Klare Referenzdaten sind eine Voraussetzung für diese arbeitsteiligen Anstrengungen und sind grundlegend für eine unzweideutige Kommunikation.

2.3 Der Gewinn für Konsumgüterhersteller

Kostensenkung ist ein Frühziel für Branchenführer, die ihre Daten neu organisieren. Es wird geschätzt, dass ungenaue Produktdaten insgesamt zu mehr als USD 30 Milliarden an zusätzlichen Kosten entlang der gesamten Logistikkette führen.⁷ Allzu oft wird teure personelle Middleware zu einer Hilfslösung für untergründige Datenprobleme. Einfache Aufgaben wie die Erstellung einer Produktstammliste machen es oft nötig, dass über Wochen mehrere Analytiker mit heterogenen Systemen arbeiten, trotzdem weist das Endprodukt oft viele Ungenauigkeiten auf. Auf Unternehmensebene führen Rationalisierungen zu 1-3 % geringeren Logistikkosten.

„Schätzungen legen nahe, dass unpräzise Produktdaten entlang der globalen Logistikkette des Einzelhandels Sonderkosten von USD 30 Mrd. erzeugen.“

Präzise, leicht verfügbare Daten eröffnen auch neue Geschäftsmöglichkeiten. Die Datenstandardisierung lässt die Schaffung einer umfassenden Kunden- und Lieferantensicht zu. Diese sind zentral für das Entstehen von Geschäftsmöglichkeiten im Cross- und Up-Selling-Bereich. Leslie Hagan von GE:

Wir als Unternehmen wollen das Up-Selling für unsere Verbraucher ermöglichen und bieten ihnen auch Cross-Selling-Modelle an. Als Beispiel sei eine Spülmaschine

angeführt, die Sie gerne für USD 50 optimieren möchten. Neben der Spülmaschine denken Sie möglicherweise an einen Ausguss-Shredder oder ein Verdichtungsgerät und haben hier ein Beispiel für Cross-Selling.⁸

Fehlerfreie Daten verbessern auch die Zusammenarbeit mit externen Partnern. In Verhandlungen mit Partnern sind die Unternehmen deutlich benachteiligt, die von einem Informationsdefizit aus arbeiten. Rabatte von 20 % und mehr bleiben oft unberücksichtigt, da Firmen keine Klarheit über die tatsächlichen globalen Volumen einer Beziehung hatten.⁹

Wenn, einfach ausgedrückt, Wal-Mart oder andere Einzelhändler über eine globale Sicht auf die Beziehungen ihrer Interessengruppen verfügen, bedürfen Lieferanten dieser Sicht in gleichem Maß. Wenn sich darüber hinaus Ihr Marketing-, Verkaufs-, Design- und Vertriebspersonal auf die gleiche Sicht stützen können, wird eine flexible Offensive möglich, die die Qualität verbessert und die schnelle Markteinführung neuer Produkte sicherstellt.¹⁰ Diese Beschleunigung des Innovationszyklus ist besonders wichtig, da Konsumgüterhersteller versuchen, ihre Produktangebote den entstehenden Märkten anzupassen.

2.4 Daten verwalten: Von der Standardisierung zum strategischen Kapital

Branchenführer werden sich darüber klar, dass Stammdatenmanagement-Software kein Allheilmittel für die Behebung von Datenproblemen ist. Herzstück einer erfolgreichen Strategie ist ein kultureller Wandel in Abhängigkeit von organisatorischen Anpassungs- und Supportprozessen. Analytiker verweisen schnell auf die bestehenden Risiken. Der Definition nach berührt die Implementierung von globalen Stammdaten jeden Aspekt der Funktionsweise eines Unternehmens und kann u. U. mit lange etablierten Silos unvereinbar sein. Wo aber der ein oder andere Gefahrenpotential sieht, spricht der andere von möglichem Nutzen: gerade die Kollision kann neue Wertschöpfungsmöglichkeiten offenbaren.

P&G begann vor 20 Jahren mit der strategischen Verwendung von Daten, um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen, lange bevor Stammdatenmanagement-Anwendungen den Markt durchdrungen hatten. Am Anfang stand ein grundlegender Wandel im Umgang mit Daten: P&G betrachtete Daten getrennt von den Anwendungen, in denen sie hinterlegt waren. Im Zusammenhang mit einem Rollout zur Standardisierung seiner globalen ERP-Systeme, erkannte die Führungsebene von P&G den Bedarf an einer globalen, einheitlichen Sicht auf Unternehmensdaten zur Anlagenverwaltung und Wachstumsmehrung. Die besonderen Triebkräfte dieses Übergangs waren.¹¹

- Harmonisierung und optimale Nutzung von globalen Volumen für Geschäftsprozesse.
- Frühzeitige Flexibilisierung zur Straffung zukünftiger Fusionsaktivitäten.
- Überführung des Unternehmens in eine Internetgestützte, kundengetriebene Logistikkette.

Es ist nicht erstaunlich, dass P&G in diesem Bereich die Führung übernahm. Das Unternehmen war lange ein Innovator in der Branche, das zuerst heute gängige Praktiken wie Marktrecherche, Sponsorentum (führte zum Begriff „Soap Opera“) und umfassendes Markenmanagement einführte. Im Zuge dieser Innovationen wurde P&G zum größten Hersteller von Konsumgütern.

Colgate Palmolive sah ein ähnliches Potential im Einsatz der IT-Standardisierung und des globalen Stammdatenmanagements. Die Firma hatte dabei aber einen entscheidenden Vorteil: geografische Regionen hatten lange schon als separate Geschäftseinheiten fungiert und weltweit eine ganze Reihe von Geschäftsprozessen und Systemen hervorgebracht. Das Unternehmen schuf einen Standardansatz an das Problem, vermied dabei aber die Formulierung eines globalen Änderungsgebots. Stattdessen erwachsen in jeder Einheit, die das Potential erkannte, eine eigenständige Nachfrage und ein eigener Business Case.¹² Die Standardisierung dieser regionalen Implementierungen führte zu einer wesentlichen Vereinfachung der globalen Integration.

GE begann mit dem Stammdatenmanagement aus der akuten Notwendigkeit, das Geschäft durch Internet-gestützte Schlüsselprozesse zu verändern. Der Vorstandssprecher Jack Welch:

Das Internet wird Geschäftsabläufe dauerhaft verändern. Es wird die Beziehungen zwischen unseren Unternehmen, unseren Kunden und unseren Lieferanten verändern. Auch die Vertriebswege sind dem Wandel unterworfen. Genau so die Einkaufspraktiken. Alles wird auf den Kopf gestellt. Die Langsamen werden schnell, die Alten jung. Dieser Wandel hat eindeutig begonnen.¹³

GE war sich schnell über seine guten Fähigkeiten bei der Einrichtung von Websites klar, aber auch über das schlechte Abschneiden bei der Einführung einer soliden Produktauswahlmöglichkeit im Internet. GE Appliances stellte bspw. fest, dass die Informationen zu Marketingprodukten auf viele Systeme, alte Datenbanken, einzelne Festplattenlaufwerke, CDs und Verkäufer verteilt waren. Ging ein Mitarbeiter in Rente, waren viele dieser Daten verloren. Einfachste Aufgaben wie Dokumenten- und Grafikupdates nahmen bis zu zwei Wochen in Anspruch. Leslie Hagan, Leiter Content Management bei GE Consumer & Industrial, beschreibt das Problem:

Die Geschäfte liefen nicht in einer Hand zusammen. Der IT-Bereich war zersplittert. IT war auf unsere diversen Produktteams verteilt. Sie waren in der Zusammenarbeit mit anderen Kreativagenturen auf sich gestellt, was wiederum neue Kosten erzeugte.¹⁴

GE Appliances verfolgte den Stammdatenansatz, um einen einzigen, integrierten Datenspeicher für seine Produktinformationen zu schaffen. Ziel war die Einrichtung eines Speichers zur Wartung und Aktualisierung sowie zum Import von Informationen, wobei Änderungen in alle angeschlossenen Systeme übernommen wurden.

Die Erfahrung dieser Firmen hat einen Tenor: der Mangel an klaren, konsistenten und verfügbaren Daten verhindert Wachstum und Produktivität. Aus diesem Grund wurde die

Stammdatenverwaltung von einer Investitionsoption zu einer strategischen Notwendigkeit.

3.0 Stammdaten: Umsetzung

Wie im Falle jeder anderen groß angelegten Technikeinführung, müssen auch Initiativen für ein Stammdatenmanagement bestimmten Grundregeln folgen. Erfolgreiche Unternehmen verfolgen mit ihren Initiativen zur Stammdatenverwaltung klare Ziele und verstärken ihren Ansatz durch schrittweise globale Rollouts. Frühzeitige Gewinne können Momentum erzeugen und der gesamten Organisation den Business Case deutlich machen.

Während in Hinsicht auf Umfang, Ablauf und Geschäftsziele keine Implementierung einer Stammdatenverwaltung der anderen gleicht, gibt es doch Punkte, die allen gemein sind. Typischen Implementierungen des Stammdatenmanagements sind einige Grunderkenntnisse zu entnehmen:

- Behandeln Sie die Stammdatenverwaltung als gesamtbetriebliche, nicht als IT-Angelegenheit. Die Verknüpfung von Stammdaten und Geschäftsgebots ist wichtig, um hochqualifiziertes Management einzubinden.
- Berücksichtigen Sie die Gesamtbetriebskostengleichung: Schlecht verwaltete Referenzdaten sind ein Hauptkostenfaktor in den heutigen Informationssystemen – diese Systeme sind nicht ausreichend flexibel und umfassend, um dem gegenwärtigen Bedarf bspw. an Produktdaten und dem Datenbedarf der Kunden von morgen zu genügen. Eine sorgfältige Verwaltung von Kunden-, Lieferanten-, Produkt- und Mitarbeiterdaten ist entscheidend für die Reduzierung der Gesamtbetriebskosten. Eine umfassende Lösung und Methode zur Anpassung aller Datentypen und die unausweichlichen Veränderungen ihrer Struktur können die Gesamtbetriebskosten senken und neuen Wert schaffen.
- Bauen Sie eine serviceorientierte Architektur auf. Um eine serviceorientierte Architektur gewinnbringend einzusetzen, müssen Referenzdaten richtig organisiert sein. Geschäftsnutzer sollten in der Lage sein, verbundene Prozesse zu etablieren oder bestehende Prozesse zu reorganisieren, indem sie alle Referenzdaten wirksam nutzen und in die Prozesse einbinden.
- Achten sie auf Ihr Personal: Die Verwaltung der Rollen von Personen ist im Informationsmanagement wichtiger und oft schwieriger zu bewältigen als technische Fragen. Dies gilt besonders für den Einstieg in die Reorganisation.
- Haben Sie Mut zum Durchbruch. Automatisieren Sie nicht einfach bestehende Prozesse. Eröffnen Sie über das Stammdatenmanagement neue Möglichkeiten der Wiederverwendung und gemeinsamen Nutzung von Informationen sowie der verbesserten

Kooperation. Dieser Ansatz ist anspruchsvoller, aber von zentraler Bedeutung in der Umsetzung der Geschäftsvorteile Ihrer Initiative.

- Machen Sie alle wichtigen Datenspeicher und -eigner Ihres Unternehmens ausfindig. Wenn andere Personen in Ihrem Unternehmen nicht Bescheid wissen, bleiben viele Daten fragmentiert.
- Machen Sie Daten unternehmensweit verfügbar. Eine erfolgreiche Lösung muss Stammdaten über ein Intranet leicht einsehbar, verfüg- und nutzbar machen. Wer auf Stammdaten nicht zugreifen kann, pflegt weiterhin seine eigenen Versionen.
- Schaffen Sie die Disziplin des Stammdatenmanagements mit kontinuierlicher und zentralisierter Verwaltung, um einen lebendigen Prozess in Gang zu setzen. Die Erfassung und einmalige Neueingabe zur Prüfung kritischer Daten kann spätere Anpassungen überflüssig machen.
- Identifizieren, standardisieren, bereinigen und harmonisieren Sie Stammdaten in dieser Reihenfolge
- Standardisierung bedeutet nicht Gleichmachung: Die Vorteile der Standardisierung müssen mit der Flexibilität in Balance sein, um sprachlichen und anderen lokalen Anforderungen gerecht zu werden. Standards sollten die Innovation nicht bremsen oder nützliche Differenzierungsformen beseitigen.
- Entwickeln Sie zugleich die Fähigkeit, Stammdaten an subskribierte Systeme zu verteilen. Ohne die Weiterverteilung degeneriert der strategische Nutzen der Daten in eine bloße Speicherübung, Geschäftsvorteile gehen dabei verloren

3.1 Den Prozess in Gang setzen: Der Umgang mit dem Faktor Mensch

Es ist die Natur der Stammdaten, die die Aufgabe lange etablierter Silos und Prozesse unumgänglich macht. Robert Scott von Procter&Gamble zufolge ist das Datenmanagement eine gesamtbetriebliche und keine technische Angelegenheit. „Behandelt die IT-Abteilung das Problem allein und rein technisch, ist ein Erfolg ausgeschlossen.“¹⁵ P&G brachten sehr früh globale Führer von Geschäftseinheiten, regionale Geschäftsleiter, IT-Leiter und wichtige strategische Partner zusammen, um gemeinsame Ziele zu formulieren und einer engen Zusammenarbeit auf die Beine zu helfen. Es galt, das Engagement der einzelnen Interessengruppen über das Projekt hin wach zu halten. Als Führungsinstanz schuf P&G die Einheit Global Data Services (GDS) als eine Zentrale globaler Sachkundigkeit zum Business Process Management.

„Wir haben fast ein Jahr gebraucht, um herauszufinden, wo die Daten verborgen sind.“

GE begann sich mit dem Personalfaktor im Bereich Datenmanagement zu befassen. Leslie Hagan zufolge bestanden die ersten Schritte in diesem Jahr darin, den Verbleib des gesamten Marketing-Content zu definieren und zu identifizieren. „Wir haben fast ein Jahr gebraucht, um herauszufinden, wo die Daten verborgen sind und die Eigner dieses Content für die weitere Zusammenarbeit zu identifizieren.“¹⁶ Es ist verführerisch, einen Sprung nach vorne zu machen, aber viele Firmen haben festgestellt, dass die Einrichtung der Software nur den einfachen Teil der gesamten Initiative ausmacht.¹⁷ Sie bezeichnen das Personalmanagement als wichtigsten Faktor. Über den Umgang mit Dateneignern hinaus mussten Firmen sich die Bedürfnisse von einzelnen Nutzern (Verkauf, Marketing etc.) und externen Kunden vor Augen führen. Hier muss sich das Tauziehen zwischen Standardisierung und Anpassung letztlich entscheiden.

3.2 Datenmanagement: Organisieren, standardisieren, bereinigen

Die Organisation von Daten, der Konsens zu Definitionen und die Definition einer Zielarchitektur liegen sämtlich einer flexiblen Initiative zum Datenmanagement zugrunde. Wichtig ist, zu entscheiden, welche Datentypen zuerst bearbeitet werden müssen. Einige Firmen unterteilen ihre Daten nach Regionen und Geschäftseinheiten, andere nach Informationsklassen (z. B. Produkt, HR, Finanzen). Bei P&G nahm die Stammdatenanlage ihren Ausgang bei Produkt- und Kundendaten, die in Referenzdatenbanken hinterlegt und global verwaltet wurden. Bei GE fing man mit den Marketingdaten innerhalb der Abteilung Consumer Appliance an. Sie waren in Sätzen aus Dokumenten, Bildern, 2500 Attributen und über 5000 Werten organisiert.

Ein Unternehmen darf nicht übertreiben – standardisiert wird, was zentral ist, der Rest an Daten sollte lokal bearbeitet werden. Der Anspruch ist hoch, da ein Unternehmen nicht immer unterscheiden kann, was zentral ist. P&G löste das Problem durch Ernennung eines Global Business Leader für jeden Prozess. Diese Leiter mussten sich eingehend mit grundlegenden Datenanforderungen befassen und Informationen von allen Interessengruppen zusammentragen. P&G fand einen ähnlichen Ansatz im Anwendungsbereich. Besondere lokale Bedürfnisse wurden in einen globalen Rahmen eingearbeitet, um den Anpassungsbedarf auf lokaler Ebene gering zu halten. Die Standardisierung sollte nicht mit Gleichmachung verwechselt werden, äußert sich dazu Robert Scott von P&G: „Auf dem Wege der Gleichmachung werden Sie ein Seifengeschäft genau wie ein Beauty-Geschäft führen. Der Versuch muss scheitern.“¹⁸

Nach der Standardisierung und Identifikation von Schlüsseldaten stand die weitgehende Bereinigung der Daten vor ihrer Zusammenführung in einem Stammdatenmanagement-System an. GE gehört zu den Unternehmen, die sich früh der Stammdatenverwaltung annahmen und ihre Lektion schmerzhaft lernten, da es nicht gelang, die Daten während der ersten Implementierungsphase richtig zu identifizieren und zu bereinigen. „Im Endeffekt brauchten wir ein gutes halbes Jahr, um die Daten erneut zu bereinigen und die Taxonomie und Struktur

umzuarbeiten“, sagt Leslie Hagan. 19 Heute profitiert GE von dieser Lektion in der Beleuchtungsabteilung. Die Firma wendet weitere acht bis zehn Wochen auf, um die Daten vor dem Import in das Datenmanagementsystem zu bereinigen.

3.3 Rollout des Stammdatenmanagement

Nach Abschluss aller Schritte können Firmen sich auf den Betrieb und die Wartung des Stammdatenmanagement-Systems im Sinne eines fortschreitenden Prozesses konzentrieren. Jedes Unternehmen braucht interne Prozesse, die einen zentralisierten Ansatz an Datenaktualisierungen zulassen. Bei P&G gilt die Regel, dass Datenelemente einem Lieferanten nur über die Referenzdatenbank des zentralen GDS-Stammsystems zugeordnet werden dürfen. Die einzelne Dateninstanz wird dann nach außen repliziert, die Anwendungen werden nach Vorgabe ihrer eigenen Zeitpläne aktualisiert.

Stammdatenmanagement-Produkte haben sich seit den ersten „selbstgemachten“ Lösungen weit entwickelt. Lieferanten haben eine neue Generation von Stammdatenmanagement-Anwendungen und Prozessen entwickelt, um die Abläufe zu beschleunigen und zu vereinfachen. Hierher gehören Werkzeuge zur Verringerung der Menge manueller Prozesse, die für die Konsolidierung und Bereinigung von Daten, die Ausmerzung von Duplikaten und die Vereinfachung der Datenmanipulation und Wartung erforderlich sind. Der Rückgriff auf die Expertise von Lieferanten erspart es einem Unternehmen, das Rad neu zu erfinden.

3.4 Direkter Nutzen

Eine wichtige Triebfeder des Stammdatenmanagements ist die eindeutige Verbindung zum ROI, und hier sowohl zur Kostensenkung als auch zur Umsatzsteigerung. Den Schätzungen von IDC zufolge erzielte die Implementierung des Stammdatenmanagements von GE Appliances einen ROI von 123 %. Die durchschnittliche Fehlerrate, die das Content Management im Internet feststellte, sank um 67 %, die Produktivität des Katalogteams stieg um 50 %, die Zykluszeit konnte um 90 % verringert werden. Verbesserte Schnittstellen für Mitarbeiter des heute aus Stammdaten gespeisten Call Center haben der Leistung nach drei Vollzeitstellen überflüssig gemacht und einen strategischeren Ansatz an die Kundenbetreuung eröffnet. Darüber hinaus wurde die Hälfte der HTML-Programmierer für Initiativen in anderen Unternehmensteilen frei.²⁰ Auf Grundlage dieses Erfolgs kann GE nun sein Stammdatenmanagement-Modell auf die Marketingabteilungen ausdehnen. Die Durchdringung vollzieht sich Schicht für Schicht²¹

Die Überwachung kurzfristiger Erträge einer globalen Implementierung kann zum schwierigen Unterfangen werden, da das bloße Momentum eines Projekts ihm ein völlig eigenes Leben verleihen kann. Robert Scott von P&G merkt an, dass die Scorecard des Unternehmens gelegentlich die Anzahl an abgeschlossenen IT-Implementierungen und nicht die Einsparungen und die Geschwindigkeit der Markteinführungen verzeichnete. In diesem Fall musste P&G wieder die Ziel-situationen ins Auge fassen und konnte in den meisten Fällen

die bedeutende Rolle des Stammdatenmanagements bei der Leistungsverbesserung feststellen. (Diese Ergebnisse bleiben streng vertraulich.)

Während kurzfristige Gewinne nicht zu verachten sind, suchen doch Anwender, die große Projekte anlegen, den dauerhaften Erfolg, der langfristige Ziele erreichbar macht. Nicht alle Instanzen des P&G-Rollout zeigten auf lokaler Ebene positive Ergebnisse. Aber P&G sah in dieser Tatsache eine bloße Notwendigkeit. „Der Ordnung halber richten wir eine Standardplattform ein, was sich in der Zukunft auszahlen wird.“²² Ähnlich spricht auch Ed Toben, der IT-Vorstand von Colgate Palmolive. Er sieht sein Unternehmen auf einem evolutionären Pfad und schätzt, dass die Fähigkeiten im Datenbereich sich von einem oder zwei von zehn Punkten auf acht Punkte verbessert haben.²³ Das Ziel, 10 von 10 Punkten zu erzielen, scheint nun greifbar.

3.5 Langzeitgewinne

Die Fusionsaktivitäten sind ein Beispiel dafür, wie sich die Formulierung langfristiger Ziele auszahlt. Dem Vorstandssprecher von P&G, A.G. Lafely zufolge ist die Konsumgüterherstellung letztendlich ein Volumengeschäft: Volumen treibt die Gewinnspannen und die Reinvestitionsmöglichkeiten in die Höhe. P&G stellte fest, dass die Integrationsgeschwindigkeit im Zuge der globalen Standardisierungsanstrengungen erheblich angestiegen ist. Unternehmen von zweifacher Größe können in der halben Zeit integriert werden. Das Unternehmen geht von einem Zuwachs des Shareholder Values in Höhe von USD 10 Mrd. im Anschluss an die Integration von Gillette aus, wobei ein großer Anteil dieser Summe sich der Integration von Gillette-Prozessen in die standardisierte Gruppe der Global

„Firmen von doppelter Größe können in der halben Zeit integriert werden.“

Business Services verdankt.²⁴ Die Fähigkeit zu diesen Einsparungen und die Verdoppelung von Integrationsgeschwindigkeit und -umfang verleihen P&G einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil auf einem nahezu konsolidierten Markt. Dies wäre unmöglich gewesen, wenn einige wenige Business Cases auf lokaler Ebene die Implementierung blockiert hätten.

Nicht alle Vorteile sind leicht quantifizierbar. Bei wachsendem Druck der Einzelhändler im Bereich der Datensynchronisation und der Konformität entsteht im Rahmen der Investition ein Kostenfaktor. Führende Unternehmen allerdings, die sich des Stammdatenmanagements bedienen, gehen davon aus, dass bereinigte, präzise und leicht verfügbare Daten ihnen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Firmen mit unzuverlässigem oder verspätetem Zugriff auf oftmals irreführende oder unvollständige Informationen verschaffen. Bessere und schnellere Entscheidungen gestatten es, Konkurrenten hinter sich zu lassen und eröffnen neue Wachstumschancen. Diese Gewinne werden im Laufe der Zeit eingefahren, sind aber schwer in den vierteljährlichen Budgets von

Geschäftseinheiten zu fassen. Sie erscheinen später in der Börsenkapitalisierung und im Endergebnis.

„Firmen, die sich des Stammdatenmanagements bedienen, sind sicher, dass bereinigte, präzise und verfügbare Daten im Wettbewerb von großem Vorteil sind.“

Um diese Gewinne zu fassen, überdenken Firmen grundlegend die Rolle ihrer internen IT-Abteilungen. P&G sieht in seinem Datenmanagement grundlegendes geistiges Eigentum, das Wettbewerbsvorteile eröffnet.²⁵ Laut dem IT-Vorstand Filippo Passerini hat sich die IT-Abteilung der Firma allerdings zu lange auf die Lösung bestimmter Geschäftsangelegenheiten und IT-Operationen konzentriert, dabei aber unternehmensweite Strategien außer Acht gelassen. Um das IT-Personal verstärkt mit der strategischen Arbeit zu befassen, wurde ein umfassendes Schulungsprogramm in Zusammenhang mit dem Outsourcing des allgemeinen IT-Management an Hewlett Packard eingeführt. Filippo nennt drei Kernbereiche, auf die sich das Firmenteam konzentrieren sollte:²⁶

- Bessere Verbindungen mit Interessengruppen herstellen: unterstützen die Einrichtung von Direktverbindungen mit den Adressaten.
- P&G bei der besseren Entscheidungsfindung in allen Bereichen unterstützen: schneller, intelligenter und zunehmend in Echtzeit.
- Innovationen schneller marktfähig machen: bestehende Werkzeuge erweitern, neue schaffen und Prozesse wo möglich virtuell einsehbar machen

Die Umsetzung jedes dieser Ziele ist direkt mit der Implementierung des Stammdatenmanagements verknüpft, da sich IT zu einem integralen Element des Wettbewerbsvorteils von P&G entwickelt.

4.0 Der Weg voran

Der Charakter von Firmen und ihre Art, Wettbewerb zu treiben, verändern sich. Die Konsumgüterbranche muss wie jede andere Branche global denken und agieren, um ein höheres Produktivitätsniveau zu erreichen. Firmen müssen ihre Prozesse mit Kunden und Lieferanten integrieren, die zusehends zu Konkurrenten werden. Dabei müssen sie überdenken, wie Endkunden gebunden, Produkte besser geliefert und neue Opportunities geschaffen werden können. Um in diesem Umfeld Erfolg zu haben, müssen Unternehmen innovative, flexible, anpassungsfähige Partner sein und Transparenz im ganzen Unternehmen und zusehends darüber hinaus sicherstellen. Angesichts einer solchen Flut von Prioritäten bedarf es großer Mengen an verlässlichen Informationen.

Konsumgüterhersteller, die nicht über kohärente Daten verfügen, können verfolgen, wie sich das Problem von einer kleineren Störung zur wahrhaften Behinderung auswächst. Wo Einzelhändler zunehmend die Echtzeitsynchronisation fordern (hierzu gehören Pools für die globale Datensynchronisation und möglicherweise RFID), lassen sich die Probleme irgendwann nicht mehr bewältigen. Zusehends entsteht nicht mehr die Frage, ob diese Probleme angegangen werden müssen, sondern wann und wie, und was der Preis für zu langes Zögern ist. Während einige Firmen bemüht sind, sich eine interne Sicht auf Unternehmensdaten zu verschaffen, konzentrieren sich andere schon auf die strategischen Opportunities, die Stammdaten für die Kooperation über das Unternehmen hinaus eröffnen.

Die Stammdatenverwaltung ist im Kern eine Kombination aus Personal, Prozessen und Technik, die interagieren, um eine präzise Darstellung der beweglichen Teile eines Unternehmens zu erhalten. Ohne sie können Unternehmen nicht vom Potential kooperativer Geschäftsnetze und einer serviceorientierten Architektur profitieren. Die Verfügbarkeit und Verwaltbarkeit einer Unternehmenssicht macht Firmen fit für den Konkurrenzkampf in der vernetzten Welt. Dank der Stammdatenverwaltung sind der Austausch dieser Sicht und der Weg hin zu ihr heute nicht mehr allzu beschwerlich und dabei von höchstem Wert.

DON TAPSCOTT ist Vorstandssprecher von New Paradigm, das er 1993 gründete, und Privatdozent an der Joseph L. Rotman School of Management, Universität Toronto. Er zählt zu den weltweit führenden Autoritäten zur Rolle der Technologie in der Produktivität, in der Unternehmensgestaltung sowie in den Bereichen Effektivität und Wettbewerbsfähigkeit. Er ist Autor und Koautor von 10 Managementbüchern, darunter das 2004 erschienene *The Naked Corporation: How the Age of Transparency Will Revolutionize Business* (mit David Ticoll). Der Titel seines im Herbst 2006 erscheinenden Buches lautet *Wikinomics: Promise and Peril in the Age of Collaboration* (Koautor Anthony Williams).

Recherche-Hilfe für diesen Bericht stammt von Erin Lemon, Alan Majer und Bob Scott: www.newparadigm.com

www.newparadigm.com

Endnoten

- ¹ Schreiben mehrerer Einzelhändler an die Lieferanten von Albertsons, Associated Food Stores, Associated Wholesale Grocers, SUPERVALU, Unified Western Grocers, Wal-Mart und Wegmans Food Markets, 15. November, 2005.
- ² Präsentation von Leslie Hagan, Leiter Content Management, General Electric, 18. Mai, 2005.
- ³ Neue Strategien für Konsumgüter, *The McKinsey Quarterly*, Dezember 2004.
- ⁴ Ebenda
- ⁵ Schreiben mehrerer Einzelhändler an die Lieferanten von Albertsons, Associated Food Stores, Associated Wholesale Grocers, SUPERVALU, Unified Western Grocers, Wal-Mart und Wegmans Food Markets, 15. November, 2005.
- ⁶ Interview mit David Newman, Vizepräsident, Gartner Group, geführt von Alan Majer, Bob Tapscott, und Brendan Peat, 8. Dezember, 2005.
- ⁷ GCI und Cap Gemini Ernst & Young, „The Case for Global Standards: Creating the Business Case for Global Data Synchronisation in Your Company,“ Oktober 2002.
- ⁸ Interview mit Leslie Hagan, Leiter Content Management, General Electric, 15. Dezember, 2005.
- ⁹ Interview mit David Newman, Vizepräsident, Gartner Group, geführt von Alan Majer, Bob Tapscott, und Brendan Peat, 8. Dezember, 2005.
- ¹⁰ Interview mit Leslie Hagan, Leiter Content Management, General Electric, 15. Dezember, 2005.
- ¹¹ Interview mit Robert Scott, Vizepräsident IT, Procter & Gamble, geführt von Alan Majer, 7. Dezember, 2005.
- ¹² Interview mit Ed Toben, IT-Vorstand, Colgate-Palmolive, geführt von Alan Majer, Don Tapscott, Bob Tapscott, und Brendan Peat, 12. Dezember, 2005.
- ¹³ Jack Welch, Vorstandssprecher von General Electric, *Fortune Magazine*, 2000.
- ¹⁴ Interview mit Leslie Hagan, Leiter Content Management, General Electric, 15. Dezember, 2005.
- ¹⁵ Interview mit Robert Scott, Vizepräsident IT, Procter & Gamble, geführt von Alan Majer, 7. Dezember, 2005.
- ¹⁶ Interview mit Leslie Hagan, Leiter Content Management, General Electric, 15. Dezember, 2005.
- ¹⁷ Ebenda
- ¹⁸ Interview mit Robert Scott, Vizepräsident IT, Procter & Gamble, geführt von Alan Majer, 7. Dezember, 2005.
- ¹⁹ Interview mit Leslie Hagan, Leiter Content Management, General Electric, 15. Dezember, 2005.
- ²⁰ Ebenda
- ²¹ Ebenda
- ²² Interview mit Robert Scott, Vizepräsident IT, Procter & Gamble, conducted by Alan Majer, 7. Dezember, 2005.
- ²³ Interview mit Ed Toben, IT-Vorstand, Colgate-Palmolive, geführt von Alan Majer, Don Tapscott, Bob Tapscott, und Brendan Peat, 12. Dezember, 2005.
- ²⁴ Konferenzschaltung Investitionsanalytiker, zitiert auf GlobalCPO.com, Best-Practices-Newsblog für Beschaffungsdirektoren, http://globalcpo.com/_wsn/page20.html.
- ²⁵ Interview mit Robert Scott, Vizepräsident IT, Procter & Gamble, geführt von Alan Majer, 7. Dezember, 2005.
- ²⁶ Filippo Passerini, IT-Vorstand von Procter & Gamble, „Cutting Edge Thinking,“ *CXO Europe*, 2005.