



BARC RESEARCH NOTE

Data Governance – Daten effizienter nutzen

Die unabhängige Research Note wurde von BARC erstellt, einem objektiven Marktanalysten. Dank eines Sponsorings durch SAS kann die Research Note kostenlos verteilt werden.

[Analyst: Timm Grosser, April 2013]



This document is not to be shared, distributed or reproduced in any way without prior permission of BARC.



Executive Summary

Ohne Data Governance ist heute ein unternehmensweit abgestimmtes Datenmanagement nicht mehr möglich. Angesichts immer komplexerer und sich schnell wandelnder Anforderungen bei der Analyse und Verwaltung wachsender Datenbestände ist sie der Schlüssel für eine effiziente Nutzung vertrauenswürdiger Daten. Die durch sie definierten Regeln, Organisationsstrukturen, Prozesse, Datenarchitektur und Technik sind die Eckpfeiler für Datenintegration, Datenqualität, Stammdatenmanagement, Metadatenmanagement und den Datenschutz.

Scheiterten bislang Versuche zur Etablierung einer unternehmensweiten Data Governance oftmals an scheinbar undurchdringlichen Prozessstrukturen, internen Widerständen und mangelndem Bewusstsein, so finden sich heute mächtige Treiber, die ein längeres Hinausschieben die wirtschaftliche Existenz und Steuerungsmöglichkeit eines Unternehmens bedrohen. Wachsende Compliance-Anforderungen, steigende technische Anforderungen an die Skalierbarkeit der Systeme, Probleme im Stammdatenmanagement und in der Datenqualität sowie Trends wie Big Data und Self Service BI sind nur einige Beispiele hierfür.

Data-Governance-Vorhaben sind indes komplex und verlangen neben klaren technischen und organisatorischen Konzepten einen langen Atem von allen Beteiligten. Ein methodisches, strukturiertes Vorgehen ist der Schlüssel zum Erfolg. Entsprechende Data-Governance-Programme berühren die gesamte Organisation und sollten zunächst Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf strategischer, taktischer sowie operationaler Ebene definieren und klären. Im nächsten Schritt sind dann organisatorische, fachliche und technische Themen und Arbeiten zu klären.

Die Implementierung von Data Governance sollte stets iterativ und in überschaubaren Vor- und Teilprojekten und ggf. mit Hilfe von „Best Practices“ wie der „BARC 9-Feld-Matrix“ erfolgen. Für den Erfolg sind eine regelmäßige und transparente Kommunikation mit den Stakeholdern, die klare Unterstützung aus dem Management sowie allgemein die Existenz einer für Veränderungen offenen Unternehmenskultur entscheidend. Technisch bieten heute viele Produkte für das Datenmanagement umfangreiche Bibliotheken und Templates und geben Rollen vor, die bei der Umsetzung eine nützliche Hilfe sein können.

Data-Governance-Programme müssen daher nicht zu unbeherrschbaren, hochkomplexen Projekten ausarten, die erst nach langer Zeit Nutzen zeigen. Mit Augenmaß und strukturiert angegangen helfen sie vielmehr drängende fachliche Anforderungen im Kontext des Gesamtunternehmens schnell, schrittweise und effizient zu erfüllen. Erst Data Governance schafft die Geschwindigkeits- und Kostenvorteile sowie die Konformität mit der Datenmanagementstrategie, die heute dringend erforderlich ist vor allem zur Erfüllung der Flexibilitätsanforderungen.



Data Governance – Daten effizienter nutzen

Data-Governance-Konzepte zur Steuerung von Dateninhalten müssen keine hohen Investitionskosten und Änderungen etablierter Prozesse verursachen. Vielmehr können sie Geld sparen helfen, verringern Risiken und machen Unternehmen „reaktionsfähiger“ gegenüber neuen technischen und strategischen Anforderungen.

Ob operativ oder analytisch genutzt - Daten sind das „Öl des 21. Jahrhunderts“ für Unternehmen. Sie sind zur strategischen Ressource und Kapitalanlage geworden, die aufmerksam behandelt und geschützt werden müssen. Der eigentliche Wert des Wirtschaftsfaktors „Daten“ (Data Assets) liegt dabei in den aus ihnen gewonnenen Informationen, die eine strategische und operative Steuerung und Optimierung des Unternehmens erst ermöglichen. Umso problematischer ist es, dass es heute in vielen Organisationen immer noch schlecht um die Datenqualität und -verwaltung bestellt ist, ein „datengetriebenes“ Handeln noch Zukunftsmusik ist. Typische Probleme sind:

- Fehlerhafte oder unvollständige Daten verunsichern den Anwender und binden Ressourcen durch zusätzliche punktuelle Datenbereinigungsmaßnahmen oder erneute Datenextraktionen direkt aus den Daten-Liefersystemen;
- Abweichende Kennzahlen, Kennzahlenbedeutungen oder Dimensionen in den übergreifenden Auswertungen für das Management-Reporting führen zu Irritationen und verhindern eine zeitnahe Entscheidungsgrundlage;
- Unkontrolliert wachsende Analyselandschaften steigern die Komplexität und verhindern transparente und klar definierte Daten und Prozesse. Die Folge sind unter anderem lange Umsetzungszeiten von Anforderungen durch die IT;
- Eine intransparente und nicht dokumentierte Datenverarbeitung verunsichert Anwender und Revision;
- Unklare Zugriffsrechte;
- Lange Abstimmungsprozesse durch ein fehlendes Anforderungsmanagement und Kommunikationsbarrieren zwischen Fachbereich und IT.

Die Liste ließe sich fortsetzen. Die Ursachen all dieser Probleme haben aber meist gemeinsame Wurzeln und lassen sich auf fehlende Steuerungskonzepte und eine gestiegene Komplexität im Datenmanagement zurückführen, durch die sich analytischen Landschaften nur noch schwerer handhaben lassen.

Und es wird künftig nicht einfacher: Die Interessen unterschiedlicher Stakeholder müssen gewahrt und umgesetzt werden, die Zahl der verfügbaren Datenquellen wächst, die Anforderungen bei der Datenanalysen steigen, und immer mehr Nutzer wollen mehr als bloße Standardberichte. Je komplexer und unternehmensweiter das Szenario, desto dringender benötigen Unternehmen ein übergreifendes und effizientes Steuerungskonzept im Datenmanagement.

Steuerungskonzept Data Governance

Die effiziente und bewusste Nutzung von Daten braucht einen Ordnungsrahmen:

Data Governance (Datensteuerung) umfasst in Summe die Menschen, Prozesse und Technologien, die zur Verwaltung und zum Schutz des Datenkapitals des Unternehmens benötigt werden, um allgemein verständliche, korrekte, vollständige, vertrauenswürdige, sichere und auffindbare Unternehmensdaten garantieren zu können.

Data Governance erfordert eine hohe Datenqualität, ein Stammdatenmanagement, ein gemeinsames Verständnis (Metadaten), Datenschutz sowie eine zentrale Steuerung. Mit einer Standardisierung, der



Integration sowie dem Schutz und der Aufbewahrung von Unternehmensdaten sollen sich Risiken minimieren, interne Regeln bei der Datennutzung etablieren, Compliance-Anforderungen umsetzen sowie die interne und externe Kommunikation verbessern lassen. Analog zum Management will Data Governance den Wert von Daten steigern, ihre Verwaltung erleichtern, Kosten senken helfen und durch Risikomanagement und Optimierung die Existenz des Unternehmens absichern helfen.

Data-Governance-Programme berühren stets die strategische, taktische sowie operationale Ebene in Unternehmen (Abbildung 1). Nur eine durchgängige Implementierung hilft Daten effizient im Kontext des Unternehmens und in Abstimmung mit anderen Datenprojekten gestalten und effizient nutzen zu können. Hierbei ist Folgendes zu beachten:

- Strategische Ziele, Treiber, Visionen sowie Wirkungsbereiche sind auf Management-Ebene zu definieren. Top-Management, Projektspensoren (Stakeholder) sowie Gremien sollten also gemeinsam die Datenmanagementstrategie durchzusetzen, damit eine konzeptionelle Gesamtsicht auf das Unternehmen entsteht und Data-Governance-Programme entsprechend positioniert und durchgesetzt werden;
- Auf taktischer Ebene finden sich Geschäftsbereiche, Sparten und auch einzelne Projekte im Unternehmen, wie zum Beispiel ein geschäftsbereichsübergreifendes Datenqualitätsprojekt. Aufgaben sind hier unter anderem die konkrete Planung und Gestaltung einzelner Data-Governance-Programme durch die Definition von Themen, Prioritäten und Roadmaps. Die wesentliche organisatorische Einheit auf dieser Ebene sind Data Stewards, die fachliche Themen und Daten verantworten und koordinieren. Sowohl die Abstimmung zwischen den Programmen als auch die Ausnutzung der Synergieeffekte wird durch diese Ebene maßgeblich beeinflusst.
- Auf der operationalen Ebene oder Ebene der Geschäftsprozesse werden die geplanten Maßnahmen umgesetzt und gelebt.

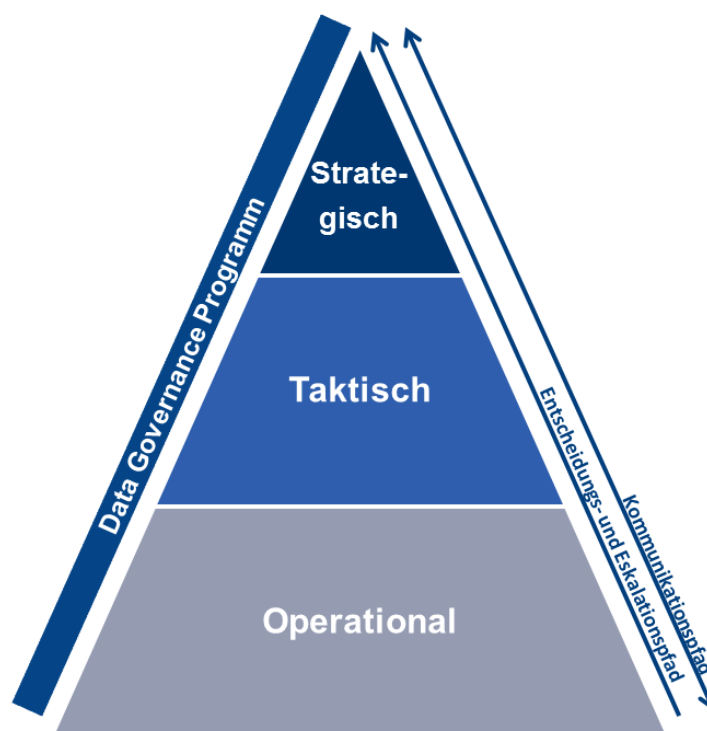


Abbildung 1: Ebenen der Data Governance



Neben den Zuständigkeiten müssen im Data-Governance-Programm folgende Aspekte geklärt sein (Abbildung 2):

- Die **Organisation (das „Wo“ und „Wer“)** als Sammelbegriff für die Verankerung der Data Governance im Unternehmen (zentral vs. dezentral oder föderiert, Organisationseinheiten), die Beschreibung von Rollen, Definition von Prozessen (Support-Prozesse, Datenprozesse) und Verantwortungsbereichen;
- **Fachlich-inhaltliche Aspekte (das „Was“)**. Es sind beispielsweise die eigentlichen Ziele im Rahmen einer Daten- oder BI-Strategie zu definieren, Rollen bestimmten Aufgaben zuzuordnen, Anforderungen gemäß Thema (u.a. Datenqualität, Stammdatenmanagement, Metadatenmanagement) zu formulieren, erste Anwendungsfälle zu definieren, Business Regeln und Metriken festzusetzen, Richtlinien und Prinzipien zu definieren, Prioritäten zu vergeben sowie eine Roadmap zu gestalten.
- **Technische Aspekte (das „Wie“)**. Diese umfassen Fragen rund um die BI- oder Datenmanagement-Architektur und Werkzeuge (Toolstrategie), die Definition eines „Book of Standards“, die Gestaltung technischer Anwendungsfälle, Zugriffsservices, Richtlinien und Prinzipien sowie Checklisten.

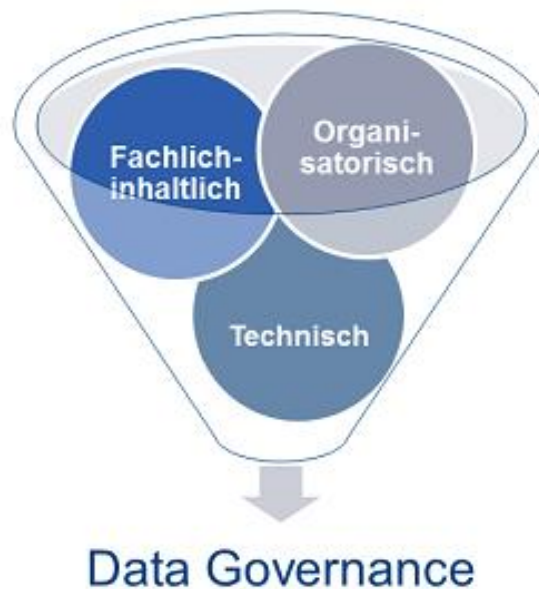


Abbildung 2: Aspekte des Data Governance

Exkurs: Abgrenzung Data Governance

Das Thema Data Governance ist umfassend und beinhaltet sowohl operative als auch analytische Datenszenarien. In Abgrenzung dazu ist die bei BI-Initiativen diskutierte BI-Governance immer als Teil einer BI-Strategie zu sehen und ausschließlich auf analytische Themen fokussiert.

Im Rahmen einer BI-Strategie kann die Data Governance den Ordnungsrahmen zur Umsetzung der datenzentrischen Ziele der BI-Strategie stellen. Nicht Bestandteil der Data Governance ist hingegen die Entwicklung von BI-spezifischen Anwendungen oder Funktionen. (Abbildung 3).

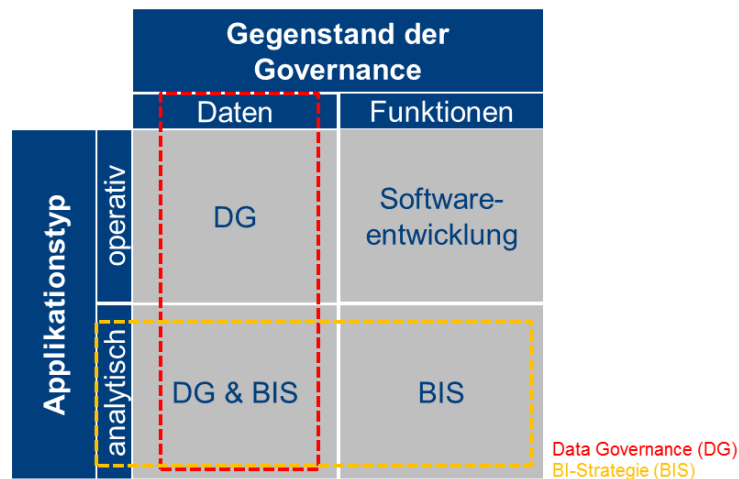


Abbildung 3: Themenschwerpunkte einer BI-Strategie mit ihrer eigenen BI-Governance in Abgrenzung zu den Schwerpunkten einer Data Governance

Ebenso existiert eine Abgrenzung zur IT Governance: Während sich Data Governance auf die Verwaltung und Steuerung der Dateninhalte konzentriert hat eine IT-Governance die analytische Infrastruktur zum Thema.

Datenmanagement braucht Data Governance

Data Governance ist in den meisten Unternehmen für einzelne Anwendungen oder Fachbereiche bereits vorhanden, wenngleich nicht unbedingt übergreifend institutionalisiert. Die systematische Einführung einer Data Governance ist daher mehr eine Weiterentwicklung von der informellen Regelung hin zur formellen Steuerung, Diese kommt dann zum Einsatz, wenn das Unternehmen eine Größe erreicht hat, in der die funktionsübergreifenden Aufgaben nicht mehr effizient umgesetzt werden können. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn sich einzelne Daten- oder Applikationsdomänen nicht mehr autark und ohne Abstimmung, Kommunikation und Koordination betreiben lassen.

Data Governance ist daher eine zwingende Voraussetzung für zahlreiche Aufgabengebiete oder Projektbereiche wie Datenqualität oder Compliance:

- Die Verbesserung der Datenqualität gelingt nur mit Hilfe definierter Organisationseinheiten und Datenqualitätsprozesse sowie der fachlichen Verantwortung durch Datenqualitätsbeauftragte wie Data Stewards;
- Compliance-Projekte beinhalten vor allem Anforderungen an die Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Daten und der datenverändernden Prozesse. Auch hier sind Rollen und Verantwortungen, sowie klare Regeln für die Sammlung, Speicherung, Aufbereitung, Visualisierung und Archivierung von Metadaten wesentliche Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projekt.

Klare Rahmenbedingungen sind die Voraussetzung für ein erfolgreiches Datenmanagement. Dieses muss so gestaltet werden, dass es reaktionsfähig und zukunftssicher bleibt, um die sich häufig ändernden Anforderungen am Markt schnell bewältigen zu können. Für die Umsetzung von Data-Governance-Programmen existieren neben generellen Frameworks auch anwendungsspezifische Modelle, beispielsweise für Datenqualität oder Stammdatenmanagement, die zusammen mit den entsprechenden Software-Werkzeugen ausgeliefert oder in diese bereits integriert sind.



Die Relevanz einer Data Governance liegt auf der Hand. Dennoch schreckten viele Unternehmen trotz der Vorteile entweder aus Angst vor der vermeintlichen Komplexität oder aus Unsicherheit vor der Einführung zurück. Dabei bietet der Aufbau einer leistungsfähigen Organisation einiges an Vorteilen:

- Unternehmensweit abgestimmte einheitliche Daten und Prozesse sind Voraussetzung für eine bessere und umfangreichere Entscheidungsunterstützung,
- Erhöhung der Skalierbarkeit der IT-Landschaft auf fachlicher, technischer und organisatorischer Ebene durch klare Regeln zur Änderung von Prozesse und Daten,
- Ein zentraler Steuerungsapparat bietet Potential die Kosten der Datenverwaltung zu optimieren (zunehmend wichtig im Zeitalter explodierender Datenmengen),
- Steigerung der Effizienz durch Nutzung von Synergieeffekten, bspw. durch Wiederverwendbarkeit von Prozessen und Daten,
- Höheres Vertrauen in Daten durch qualitätsgesicherte und zertifizierte Daten sowie eine durchgängige Dokumentation der Datenprozesse,
- Erfüllung von Compliance Richtlinien, wie bspw. Basel III, Solvency II, u.a.,
- Sicherheit für interne und externe Daten durch Überwachung und Prüfung der Datenschutzrichtlinien,
- Steigerung der Prozesseffizienz durch Verminderung langer Abstimmungsprozesse u.a. durch ein klares
- Anforderungsmanagement,
- Klare und transparente Kommunikation durch Standardisierung und Normierung bilden die Basis für unternehmensweite datenzentrische Initiativen,
- Weiterer, spezifischer Nutzen resultiert aus von der Art des Data-Governance-Programms.

Treiber für Data Governance

Warum hat sich also Data Governance trotz der Vorzüge und Notwendigkeit bislang nur ansatzweise etabliert, zumal das Konzept nicht neu ist? Typische Hindernisse in der Praxis sind:

- historisch gewachsene und hochkomplexe analytische Landschaften mit eingefahrenen Prozesse und Menschen,
- einfache und nur selten durch die Fachbereiche formulierte Anforderungen sowie
- fehlendes oder geringes Know-how über den Nutzen und das Potential von Data-Governance-Programmen und entsprechende Einführungskonzepte. Insbesondere bei den Einführungskonzepten zeigen Erfahrungen aus der Vergangenheit, dass Big-Bang-Methoden in der Regel nicht zum gewünschten Erfolg führen, vielmehr sogar erfolgreiche Data-Governance-Programme verhindern.

Doch kann und wird es bei dieser Situation im Datenmanagement nicht bleiben. Schon heute lassen sich Datenprozesse nicht mehr effizient genug an die Anforderungen anpassen. Mehr denn je ist dies aber überlebenswichtig für Unternehmen um reaktionsfähig bleiben zu können. Auch gilt es, neue und innovative Geschäftsfelder wie zum Beispiel durch Big Data Analysen zu erschließen, die kein Verharren im alten Denken und überholten Strukturen gestatten. Die wichtigsten Treiber, die zum Umdenken in den Unternehmen führen, sind aktuell:

Skalierbarkeit

Die Anforderungen an das Datenmanagement wachsen und verschärfen den Druck auf die analytische Infrastruktur durch eine zunehmende Komplexität. Wesentliche Skalierbarkeitsfaktoren sind dabei das steigende



Datenvolumen, mehr und neuartige Datenquellen, eine stets zunehmende Anzahl an Anwendern, mehr „PowerUser“, mehr Anwendungen und die zunehmende Komplexität des Datenmodells. Die Vielzahl heterogener, schnelllebiger, aber auch neuartiger Anforderungen kann nicht mehr effizient durch die IT umgesetzt werden. Insellösungen im Fachbereich und Schnellschüsse durch die IT erhöhen aber die Komplexität der analytischen Landschaft. Die Verteilung und Nutzung der Daten wird weiter erschwert. Ziel muss es daher sein, die entscheidungsunterstützenden Informationssysteme sowie deren Vorsysteme flexibel für aktuelle und zukünftige Anforderungen aufzustellen. Dies setzt aber eine zentrale Steuerung und schlanke Prozesse voraus, die mit einer Data Governance oder BI-Strategie umgesetzt werden.

Datenqualität & Stammdatenmanagement

Regelmäßig hat in den letzten Jahren die weltweit größte BI-Anwenderbefragung, der „BI Survey“, gezeigt, dass die Datenqualität für Unternehmen eines der drei Top-Probleme in ihren BI-Projekten ist. Daten, Datendefinitionen und zugrundeliegende Datenstrukturen beispielsweise in Form analytischer Modelle müssen korrekt, vollständig, vertrauenswürdig und verständlich sein, um BI-Projekte erfolgreich umzusetzen. Sowohl Datenqualitäts- als auch Stammdatenmanagement benötigt Regeln, Kontrolle und eine Organisation mit klaren Prozessen und Verantwortlichkeiten. Das haben auch Softwarehersteller erkannt, sodass sie für die Projektbeschleunigung die Data-Governance-, DQ- oder MDM-Werkzeuge mit vordefinierten Templates für Regeln, Rollen, Prozessen, Kennzahlen und Berichten ausstatten.

Big Data

Big Data erhöht die Komplexität in der Datenverarbeitung durch die Integration weiterer polystrukturierter Datenquellen und zusätzlicher Analysemöglichkeiten. Auf den ersten Blick scheint Data Governance mit seinen starken Standardisierungsanforderungen dem mit Big Data propagierten experimentellen Ansatz bei der Nutzung und Analyse von Big Data entgegenzustehen. So brauchen Big-Data-Projekte große, autark verwaltete und frei nutzbare Sandboxes, in denen sich auf teilweise unerschlossenen Datenquellen Programme und Auswertungen erproben lassen. Betreiber dieser Umgebungen sind Fachbereiche, IT oder übergreifende Big-Data-(BI)-Teams, die eine „einfache“ Nutzung wünschen und keine komplexen Data-Governance-Prozesse benötigen, einschließlich der bei Programmierern ungeliebten Dokumentation. Dennoch muss es auch bei der Nutzung von Big Data gewisse Rahmenbedingungen im Sinne des Unternehmens geben. Nach dem Motto „Simplify Your Big Data Governance“ sind es Minimalanforderungen wie die Definition eines Business-Ziels, Rollen & Verantwortlichkeiten, Tool-Strategien, ferner die Klärung, ob und wie eine Big-Data-Lösung in die analytische Gesamtarchitektur (samt Zugriff auf Quellen) eingebunden werden soll, sowie Prozesse wie sich Informationen und Ergebnisse aus den Experimenten intern vermitteln und nutzen lassen.

Self Service BI (SSBI)

SSBI ist ein stark vom Fachbereich getriebenes Thema, das letztlich eine flexiblere Analyseinfrastruktur sowie eine Verlagerung ausgewählter IT-Kompetenzen hin zu den „Power Usern“ fordert. Konkret kann es sich dabei um Änderungen an den Berichtsinhalten, Strukturen, der Integration temporärer Dateien bis hin zur Aufgaben der Datenqualität handeln. Self Service BI ist eine Entwicklung, die sich nicht durch Verbote stoppen ließe. Vielmehr müssen die real existierenden SSBI Anforderungen durch eine Organisation der BI-Gesamtarchitektur berücksichtigt werden. Im Rahmen einer Data Governance sollten festgelegt werden, wie SSBI zu implementieren ist, welche Tools für welche Anwendung genutzt werden dürfen, wie mit den Ergebnistypen zu verfahren ist und wie die Interaktion mit den anderen Werkzeugen in der BI-Gesamtarchitektur auszusehen hat.

Compliance

Einer der Haupttreiber für Data-Governance-Programme sind gesetzliche Vorschriften, die seit der Wirtschaftskrise 2009 vermehrt in Kraft getreten sind. So wurden insbesondere für Banken und Versicherungen zusätzliche Vorschriften zum Risikomanagement erlassen, die transparente und nachvollziehbare



Datenprozesse, vordefinierte Kennzahlen sowie eine hohe Daten- und Prozessqualität zur richtigen Berechnung der Risiken und Abdeckung dieser durch Eigenkapital vorschreiben. Die Vorgaben sind bekannt unter Begriffen wie Solvency II, Basel II und III. Deren Ziele könnten zwar auch ohne globales Data Governance umgesetzt werden, allerdings nur mit großen Synergieverlusten und Risiken wie Verlust des Vertrauens in die Daten, aufwändige Sicherstellung der Revisionssicherheit oder lange Umsetzungszeiten.

Weitere Treiber

Neben diesen skizzierten Treibern finden sich eine Reihe weitere Entwicklungen und Anforderungen, die Data Governance immer öfter auf die Agenden der Unternehmen bringen. Beispiele sind Themen, wie operationale BI, Information Design, fortgeschrittene Analyse, Social Media, eine 360°-Grad-Kundensicht, Mobile BI, BI in der Cloud oder als Service, Informationsstrategien, visuelle BI, Einhaltung von Datenschutzrichtlinien für die interne und externe Nutzung von Daten (SCM, CRM) und der Zugriffsschutz im Sinne der Datenverwendung.

Herausforderungen einer Data Governance

Data-Governance-Programme sind nicht trivial umzusetzen. Nachfolgend aufgeführt sind einige der größten Hürden bei der Umsetzung:

Organisation

Data Governance braucht eine offene Unternehmenskultur, in der sich beispielsweise organisatorische Änderungen umsetzen lassen, und sei es auch nur in Form der Benennung von Rollen und Zuweisung der Verantwortlichkeiten. Damit wird Data Governance zu einem politischen Thema, denn es geht letztendlich um die Verteilung, die Vergabe, aber auch den Entzug von Verantwortungen und Kompetenzen. Hier ist ein sensibles Vorgehen angebracht.

Kommunikation

Data Governance braucht eine funktionierende Kommunikation zwischen allen Beteiligten durch geeignete Mitarbeiter an den richtigen Stellen. Vor allem Projektleiter müssen dabei ein fachliches, aber auch technisches Verständnis und den sprachlichen Wortschatz mitbringen und bestenfalls noch eine konzeptionelle Gesamtsicht auf das Unternehmen haben.

Budgets und Stakeholder

Nach wie vor ist es schwierig, Stakeholder in der Organisation von Data-Governance-Programmen zu überzeugen und Budget zu bekommen. Auch stehen einem Wandel oft eingefahrene, aber funktionierende Prozesse entgegen und Missstände in der Informationsverarbeitung werden durch nicht direkt sichtbare Ressourcen in den Fachabteilungen kompensiert. Stakeholder und Fachbereiche spüren daher oftmals keinen ausreichenden Handlungsdruck und sehen nicht die Notwendigkeit in einen zusätzlichen „Verwaltungsapparat“ zu investieren. Die interne Vermarktung von Data-Governance-Programmen und das Finden von ersten Stakeholdern bleiben somit schwierig. Wenn dann schließlich doch der Handlungsdruck zu groß wird und die Vorteile einer unternehmensweiten, abgestimmten Steuerung erkannt werden, ist es meist fast zu spät, da Data-Governance-Programme ab diesem Zeitpunkt viel aufwendiger zu implementieren sind. Eine zweite Herausforderung besteht darin, die Interessen unterschiedlicher Stakeholder zu harmonisieren und richtig zu priorisieren.

Standardisierung und Flexibilität

Sich schnell ändernde Anforderungen setzen eine entsprechende Flexibilität des Business voraus, was durch einen zusätzlichen Verwaltungsapparat mit seinen Vorgaben zunächst einmal nicht gefördert wird. Doch



Unternehmen brauchen sowohl Flexibilität als auch Standards und müssen daher versuchen, gemäß den Business-Anforderungen beide Aspekte auszubalancieren.



Abbildung 4: Balance zwischen Chaos und Repression

So könnten Organisationen beispielsweise bei hohen Anforderungen an die Flexibilität wie bei Self Service BI „Sandboxes“ im Data-Governance-Programm vorgeben, innerhalb derer ein autarkes, flexibles Arbeiten möglich ist.

Vorgehen zur Einführung von Data Governance

Data Governance ist keine Big-Bang-Initiative und würde so auch nicht funktionieren. Vielmehr sind globale Initiativen hochkomplex und langfristig angelegte Projekte. Sie laufen daher Gefahr, dass Teilnehmer über die Zeit das Vertrauen und Interesse verlieren. Es empfiehlt sich deshalb, mit einem überschaubaren oder anwendungsspezifischen, prototypischen Projekt zu beginnen und das Vorhaben iterativ fortzusetzen. So bleibt das Projekt überschaubar und Erfahrungen können für weitere komplexere Projekte oder zur Ausweitung der Data-Governance-Programme im Unternehmen genutzt werden. Typische Projektschritte sind:

- Ziele definieren und Nutzen kennen;
- Standortbestimmung und Delta-Analyse;
- Roadmap ableiten;
- Stakeholder überzeugen und Projekt budgetieren;
- Data-Governance-Programm entwickeln und planen;
- Data-Governance-Programm umsetzen;
- Überwachen und steuern.

Die Schritte sind nicht nur für jedes neue Programm, sondern auch bei Änderungen erneut zu durchlaufen.

Es ist wichtig zu verstehen, dass Data-Governance-Vorhaben in der Praxis sehr unterschiedlich gestaltet sein können und je nach Zielen und Themen selbst von Programm zu Programm variieren. So kann es beispielsweise spezielle Programme für Compliance BI & Datenmanagement, Datenarchitektur oder Datenqualität oder Stammdatenmanagement geben. Zur Verdeutlichung ein Beispiel: Kern des „Agile BI“ sind schnellere Entscheidungen zur Steuerung in einem hoch volatilen Geschäftsumfeld. Zur Erfüllung der gestiegenen Flexibilitätsanforderungen der Fachbereiche fordert Agile BI eine besondere Art des Datenmanagement. Ziele und Disziplinen würden folgendermaßen aussehen: Agile-BI-Projekte sollen es ermöglichen, das Datenmanagement unternehmensweit und integriert, ganzheitlich über operative und dispositive Anwendungen, kooperativ, sowohl fachlich wie auch technisch unterstützt, betreiben zu können. Wichtige Disziplinen oder



Funktionsgruppen dabei sind in dem Fall: Datendefinition und Namenskonvention, Datenqualität, Stammdatenmanagement, Metadatenmanagement, Datenlebenszyklusmanagement, Datenintegration, Datenmodellierung, Vertraulichkeit von Daten und Datenzugriffsschutz.

Vor dem Start eines jeden Data-Governance-Programms sollten zudem immer die Fragen nach den Gründen für das Vorhaben gestellt werden, um nicht zuletzt unnötige Mehraufwände zu vermeiden. Ebenso sollten bereits vorhandene Prozesse dahingehend bewertet werden, ob sie sich im Rahmen eines Data-Governance-Programms an die neuen Anforderungen anpassen lassen, statt sofort mit der vielleicht unnötigen Entwicklung neuer Prozesse zu beginnen.

Hilfe bei der Umsetzung eines Data-Governance-Programms bieten auch folgende Instrumente:

Datenmanagement (DAMA) Framework

Eine Orientierung zur Findung von Disziplinen oder Funktionsgruppen bietet das DAMA Framework (<http://www.dama.org>), welches das Thema Datenmanagement umfangreich in mehreren Kategorien beschreibt: Datenstrategie und -Konzeption, Datenarchitektur, Datenentwicklung, Datenbankbetriebsmanagement, Zugriffssicherheit, Referenz- und Stammdatenmanagement, Datenqualitätsmanagement, Data Warehousing & Business Intelligence, Dokumenten- & Contentmanagement, Metadatenmanagement.

BARC 9-Feld-Matrix

Die von BARC entwickelte „9-Feld-Matrix“ dient der strukturierten Standortbestimmung des eigenen Datenmanagement und Ableitung einer Roadmap daraus. Mittels ihrer Struktur lassen sich sowohl Inhalte als auch Rollen und Aufgabentypen beschreiben. Die Basis bilden die drei Unternehmens-Ebenen und die bereits vorgestellten Aspekte. Zu beachten ist, dass die Projektion der Ebenen, Aspekte aber auch Rollen auf das Unternehmen sehr spezifisch sind. Die Matrix eignet sich dennoch für jedes Themengebiet.

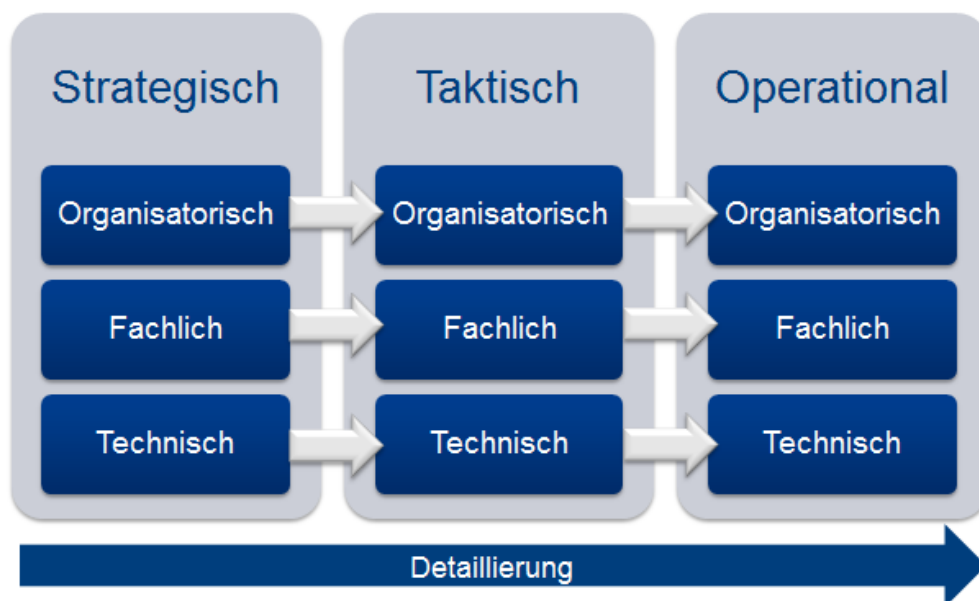


Abbildung 5: BARC 9-Feld-Matrix

Eine Vorgabe für die Inhalte bietet das genannte DAMA Framework, in dem alle relevanten Datenmanagement-Themen anhand von Kriterien dokumentiert und einem Feld in der BARC 9-Feld-Matrix zugewiesen sind. Auf diese Weise lässt sich strukturiert für jedes Feld der IST-Zustand aufnehmen und ihm der Ziele-Zustand



gegenüberstellen. So kann das Delta identifiziert, Prioritäten gesetzt und eine Roadmap mit konkreten Handlungsbedarfen abgeleitet werden.

Rollenmodelle

Wesentlich für jedes Data-Governance-Programm sind Rollen. Hierfür bieten heute Software-Werkzeuge für das Metadatenmanagement, für Datenqualität, das Stammdatenmanagement oder die Datenintegration Data-Governance-Templates. Die Rollen variieren leicht. Im Kern sind immer folgende Rollen zu finden:

- **Data Governance Steering Committee:** Instanz zur Steuerung und Überwachung der Data-Governance-Programme im Unternehmen. Teilnehmer sind Programmsponsoren, Management mit Durchsetzungskraft sowie Expertenkreise.
- **Data Stewards:** Datenverwalter aus dem Fachbereich, die einen bestimmten thematischen Bereich oder Datendomänen verwalten. Die Koordination unterschiedlicher Data Stewards kann ebenfalls durch einen Steward erfolgen. Der Steward definiert Grundsätze für die Daten, plant die Anforderungen und koordiniert die Auslieferung der Daten.
- **Data Manager:** IT Fachkräfte, die die Anforderungen der Data Owner letztendlich technisch umsetzen.
- **Data Owner:** Sie sind die eigentlichen Datenbesitzer und verantworten die Daten. Sie kommen meist aus den Fachbereichen, definieren die Anforderungen an die Daten, sichern Qualität und Verfügbarkeit und vergeben Zugriffsrechte.
- **Datennutzer:** Sie wenden die Daten unter Einhaltung der festgelegten Grundsätze an. Sie kennen die Datenquellen, verstehen die verwendeten Daten und extrahieren diese für die spezifischen Bedürfnisse in Business und IT.

Templates und Bibliotheken

Einen Schritt weiter als die Rollenmodelle gehen Templates, die neben den Rollen unter anderem auch Best Practice Prozesse, Entscheidungsregeln, Datenqualitätsregeln, Kennzahlen und Aufgabentypen enthalten.

„Data Governance“-Plattformen

Solche Plattformen bieten unterschiedliche funktionale Bausteine für Datenqualität, das Stammdatenmanagement, die Datenintegration, das Metadatenmanagement sowie den Datenschutz. Die Plattform selber sorgt für die durchgängige Integration und Skalierbarkeit ihrer Bestandteile. Die Bausteine liefern für ausgewählte Funktionen die Inhalte im Sinne einzelner vordefinierter Regeln, Rollen, Prozesse, Kennzahlen oder aber bilden komplette Lösungen zum Beispiel für Solvency II.

Der wohl wichtigste Baustein der Plattform ist das Metadatenmanagement, das für die inhaltliche Integration der Komponenten sorgt sowie als Basis für die Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Rollen dient. Neben dem Austausch von Regeln zwischen den Funktionsgruppen sind rollenspezifische Sichten auf Berichte und Analysen sowie rollenübergreifende Prozesse möglich. Als Beispiel seien hier Metadaten-Portale, Lineage- und Impact Analysen, Business Glossare, Freigabeprozesse oder Prozesse im Anforderungsmanagement genannt.

Data-Governance-Plattformen versprechen daher einen echten Mehrwert durch ihre Templates und die Unterstützung in der Kommunikation und Abstimmung von Dateninhalten. Dennoch sollten Unternehmen vor der Einführung einer solchen Plattform zunächst die Anforderungen des Unternehmens genau prüfen. Dies betrifft vor allem die verfügbaren funktionalen Komponenten, die Integration und die Kommunikation der einzelnen Lösungsbausteine der Plattform untereinander sowie die Unterstützung der unterschiedlichen Rollen.



Werkzeuge für Datenintegration, Datenqualität, Stammdatenmanagement sowie Metadatenmanagement mit erweiterten Funktionen für Data Governance können als Data-Governance-Plattformen bezeichnet werden.

Fazit

Data Governance bildet die Grundlage für ein unternehmensweit abgestimmtes Datenmanagement und macht die effiziente Nutzung vertrauenswürdiger Daten erst möglich.

Ab einer bestimmten Unternehmensgröße ist die Verwaltung der Daten alles andere als trivial und ohne zentralen Steuerungsapparat nicht mehr effizient zu gestalten. Regeln, Organisation, Prozesse, Datenarchitektur und Technik bilden die Grundlage zur Erreichung der Data Governance Ziele. Hauptfunktionen dafür sind Datenintegration, Datenqualität, Stammdatenmanagement, Metadatenmanagement und auch Datenschutz. Es empfiehlt sich grundsätzlich die Idee „Data Governance“ im Unternehmen zu etablieren um zu einem datengetriebenen Unternehmen werden zu können. Folgende Tipps helfen bei der Einführung von Data-Governance-Initiativen oder -Programmen:

- Data-Governance-Programm nie ohne Unterstützung aus dem Management starten;
- Keine Big-Bang-Initiativen starten, sondern Data Governance als kontinuierlichen, iterativen Prozess verstehen, der aus Teilprojekten besteht;
- Mit kleinen Pilotprojekten starten und die Erfahrungen daraus in das Unternehmen tragen;
- Data-Governance-Programme können über Jahre laufen. Einzelne Projekte sollten allerdings nicht länger als 3 Monate dauern;
- Gut überlegte und klare Zielvorgaben;
- Das Rad nicht neu erfinden, sondern Templates, Modelle und Best Practices nutzen, die bereits am Markt verfügbar sind, sei es nun über Software-Werkzeuge, Frameworks & Bibliotheken oder durch Berater;
- Rollen im Unternehmen richtig besetzen! Besonders kritisch sind die Kommunikationsfähigkeiten des Programm-Managers, der das Data-Governance-Programm in das Unternehmen tragen muss, unter Berücksichtigung politischer Gepflogenheiten und Sensibilitäten;
- Sorgfältig prüfen und berücksichtigen, weshalb etablierte Prozesse und gewachsene Lösungen nicht ausreichend schlank gestaltet sind;
- Evaluierung von Data-Governance-Plattformen;
- Klare Strukturen und Verantwortlichkeiten schaffen;
- Eine offene und transparente Kommunikation mit allen Beteiligten und keine versteckten Agenden;
- Etablierung einer durchgängigen Methodik zur Dokumentation der organisatorischen Best Practices.

Data-Governance-Programme sind keine unbeherrschbaren, hoch-komplexen Projekte, die nur langfristigen Nutzen zeigen. Vielmehr bieten sie die Chance, drängende fachliche Anforderungen im Kontext des Gesamtunternehmens schnell und effizient umzusetzen. Erst die Umsetzung der Anforderungen im Rahmen einer Data Governance sichert Geschwindigkeits- und Kostenvorteile sowie die gleichzeitige Konformität mit der Datenmanagementstrategie und Unternehmensstandards. Es ist daher immer zu empfehlen, datenzentrische Projekte stets im Gesamtunternehmenskontext zu konzipieren – also im Rahmen eines Data-Governance-Programms zu starten oder zu integrieren. Zurückhaltung vor dem Verwaltungsapparat wegen fehlendem Know-how oder Angst vor hoher Komplexität und langen Prozessen verbaut Potentiale. Vielmehr ist der Nutzen einer Data-Governance-Initiative zu prüfen und letzte Unsicherheiten zu klären um das Unternehmen durch Einführung einer Data Governance flexibel aufzustellen und kurz-, mittel- und langfristig erfolgreich sein zu können.



Le CXP - Frankreich

3 rue Le Sueur
75116 PARIS
France

+33 153 0505-53

www.cxp.fr



Copyright © BARC GmbH 2013. Alle Rechte vorbehalten.

**Business Application Research Center -
Zentral Europa und Rest der Welt**

Steinbachtal 2b
97082 Würzburg
Germany

+49 931 880651-0

www.barc.de