

Teil I

Einführung

Der erste Teil dieses Buches beschäftigt sich mit der Motivation und Einführung in das Thema des Master Data Management (MDM) bzw. des deutschsprachigen Synonyms Stammdatenmanagement. Der Schwerpunkt liegt auf einer ausführlichen Begriffsklärung und der Darstellung der grundlegend notwendigen Funktionalität einer MDM-Lösung.

Abbildung Teil I–1 beschreibt den Aufbau und die Abhängigkeiten der Kapitel im ersten Teil dieses Buches. Leser mit Vorkenntnissen können diese Darstellung nutzen, um selektiv die einzelnen Kapitel zu lesen.

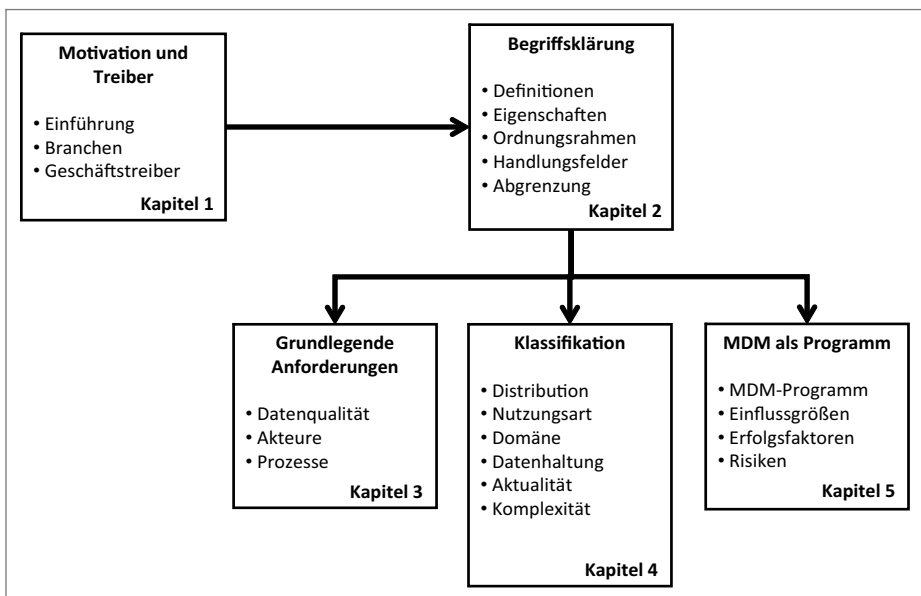


Abb. Teil I–1 Übersicht über die Kapitelstruktur des ersten Teils

Über eine historische Betrachtung der MDM-Ansätze in den letzten Jahrzehnten und den aktuellen MDM-Ansätzen in unterschiedlichen Industriesegmente erfolgt eine Motivierung des MDM in **Kapitel 1**. Daran schließt sich eine systematische Einordnung der Geschäftstreiber für MDM an.

Kapitel 2 führt die notwendige Begrifflichkeit ein und stellt den Ordnungsrahmen für MDM sowie die Handlungsfelder für die Planung eines MDM-Vorhabens vor. Es schließt mit der Abgrenzung und Beschreibung der Möglichkeiten für Synergien von MDM zu anderen IT-Initiativen im Unternehmen.

Die grundlegende Funktionalität von MDM wird in **Kapitel 3** einmal aus der Sicht der Datenqualität und zum anderen aus der Sicht der Anforderungen typischer Anwenderklassen hergeleitet und beschrieben. **Kapitel 3** fasst die Anforderungen in Form einer Prozesslandkarte mit Kernprozessen zusammen. Die Inhalte von **Kapitel 2** und **3** sind notwendig für das Verständnis der Methodik im zweiten Teil des Buches.

Kapitel 4 klassifiziert MDM-Vorhaben nach organisatorischen und technischen Kriterien. Zusammengefasst beschreiben diese Kriterien die Komplexität eines MDM-Vorhabens.

Kapitel 5 beschäftigt sich mit der Organisation des MDM-Vorhabens als Programm und stellt Leitlinien sowie Best Practices zusammen.

Als Ergebnis der Einführung von MDM im ersten Teil des Buches hat der Leser ein klares Bild hinsichtlich

- der Historie und Geschäftstreiber für den Einsatz einer MDM-Lösung,
- des Ordnungsrahmens und der Handlungsfelder eines MDM-Vorhabens,
- der grundlegenden Anforderungen an MDM,
- der Prozesslandkarte von MDM und der notwendigen Kernprozesse,
- Kriterien zur Klassifikation und Bewertung der Komplexität eines MDM-Vorhabens,
- eines Rahmens für die Durchführung eines MDM-Vorhabens als Programm sowie
- einer Übersicht über Erfolgsfaktoren von MDM-Vorhaben.

Der zweite Teil des Buches widmet sich der Planung und Konzeption eines MDM-Vorhabens und stellt eine Methodik vor, die sich vor allem auf den Ordnungsrahmen, die Handlungsfelder und die Prozesslandkarte bezieht.

1 Motivation und Treiber

Dieses Kapitel motiviert die Beschäftigung mit dem Thema Master Data Management und gibt Antworten auf die folgenden Fragen:

- Warum ist das Bedürfnis nach konsistenten und verlässlichen Stammdaten so hoch?
- Wie wurden Stammdaten in den letzten vierzig Jahren seitens der IT behandelt?
- Wie ist die momentane Markteinschätzung?
- Was sind die unterschiedlichen und gemeinsamen Herausforderungen der Industriesegmente im Master Data Management?
- Was sind die grundlegenden Geschäftstreiber für Master Data Management?

Das Kapitel beginnt mit einer Marktanalyse zu MDM und betrachtet die Nutzung der Stammdaten in den vergangenen 40 Jahren. Anschließend erfolgt eine Untersuchung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei der Nutzung von Stammdaten in unterschiedlichen Industriesegmenten. Das Kapitel schließt mit einer Klassifikation der Geschäftstreiber für MDM und der Rolle von MDM bei Verfolgung dieser Unternehmensziele.

Deutsche oder englische Begriffe:

Master Data Management oder Stammdatenmanagement?

Befragt man die deutsche Version von Google (google.de) nach der Trefferhäufigkeit der Begriffe, erhält man folgendes Ergebnis (Stand 6. März 2012): Bei »Stammdatenmanagement« sind es 107.000 Ergebnisse; bei »Master Data Management« sind es 2.880.000 Ergebnisse und bei »Master Data Management« auf deutschsprachigen Seiten immerhin noch 122.000 Ergebnisse. Die Verwendung des Begriffs Stammdatenmanagement ist auf dem deutschen Sprachraum beschränkt. Die Produkthersteller und Systemintegratoren in Deutschland führen in der Regel den Begriff »Stammdatenmanagement« als Synonym von »Master Data Management« auf und verwenden in der Folge den englischen Begriff. Aus diesem rein pragmatischen Grund haben wir uns im Titel sowie im weiteren Verlauf dieses Buches für den Begriff »Master Data Management« entschieden und nutzen den deutschen Begriff »Stammdatenmanagement« als ein Synonym. Gleichwohl verwenden wir jedoch die Begriffe »Stammdaten« und

»Stammdatenobjekte«, da die Verwendung des formal korrekten Begriffes »Master Data« und »Master Data Objects« zu ungewöhnlichen Wortschöpfungen führt. Insbesondere werden hierdurch deutsch-englische Konstrukte (Master-Daten, Kunden-Master-Data etc.) vermieden.

1.1 Bedürfnis nach verlässlichen Stammdaten

Master Data Management (MDM) oder Stammdatenmanagement umfasst insbesondere die Themen der Datenintegration, Datenqualität, Datenkonsolidierung, Kunden- und Produktdatenabstimmung, Metadatenmanagement und verwandte Themengebiete. Egal wie es im Einzelfall genannt wird oder welche Lösung verwendet wird, Master Data Management fokussiert auf das höchste Gut jeder Organisation: die Daten. Daten liegen in den unterschiedlichsten operativen und analytischen Systemen vor und sind Steuerungsgrundlage von Geschäftsprozessen sowie Basis unternehmerischer Entscheidungen. Ohne Nachhaltigkeit im Umgang mit Stammdaten bleiben die wirtschaftlichen Vorteile einer IT-Unterstützung begrenzt. Sobald ein Unternehmen nicht mehr in der Lage ist, eine konsistente und konsolidierte Sicht auf seine zentralen Geschäftsobjekte zu liefern, ist es sinnvoll, einen unternehmensweiten Ansatz für das Master Data Management zu implementieren.

Zunehmender Wettbewerbsdruck erfordert in immer kürzer werdenden Zyklen Anpassungen der Geschäftsmodelle und der unterstützenden Geschäftsprozesse an veränderte Anforderungen. Gleichzeitig wird durch die Globalisierung und digitale Vernetzung der Unternehmen die Interaktion mit externen Geschäftspartnern immer komplexer. Verlässlicher Informationsaustausch mit qualitativ hochwertigen Daten ist entscheidend, um Effizienzsteigerungen in Prozessen zu ermöglichen. Hieraus ergibt sich die zentrale Fragestellung nach der Qualität der Information und somit deren Verlässlichkeit in Transaktionen, Auswertungen und Berichten. Diese beiden Facetten, Qualität und Verlässlichkeit von Daten, sind für Verbesserungspotenziale sehr bedeutsam. Denn Unternehmensentscheidungen können nur gezielt eingesetzt werden und erfolgreich sein, wenn die grundlegenden Daten verlässlich in Bezug auf Aktualität, Bedeutung und inhaltliche Korrektheit sind. Dies betrifft insbesondere die vertikale Informationsversorgung. Eine Steigerung der Prozesseffizienz durch eine Harmonisierung der Prozesse und der unterlagerten Systeme sowie die Fokussierung auf eine ganzheitliche Unterstützung der Prozesse über Abteilungsgrenzen oder Unternehmenssparten hinweg kann nur gelingen, wenn die organisatorischen Gegebenheiten zur Sicherung der Qualität und die Inhalte der Geschäftsobjekte selbst verlässlich sind. Diese Sichtweise fokussiert auf die horizontale Informationsversorgung zwischen den IT-Systemen.¹

1. Vgl. dazu bei [Schmidt 2010]; hier werden (S. 37 f.) die Integrationsdimensionen definiert. Schmidt unterscheidet zw. Integrationsgegenstand, Integrationsreichweite, Art der Integration und eben auch Integrationsrichtung (vertikal vs. horizontal). In seiner Methode zur Stammdatenintegration legt Schmidt den Schwerpunkt auf »...die Unterstützung operativer Wertschöpfungsprozesse durch die gemeinsame Nutzung konsistenter Stammdaten in den verschiedenen Funktionsbereichen des Unternehmens (horizontal)«.

Viele Unternehmen bzw. deren IT-Systeme können heute dem raschen Wandel in der Organisation, in Geschäftsbereichen und auch technologisch nicht mehr folgen, sodass auf Unternehmensseite ein Flechtwerk an IT-Systemen mit den bekannten Integrationsproblemen entsteht und wächst. Wäre dies nicht schon ein hinreichend ungünstiger Zustand, so kommt noch hinzu, dass sich das Problem an der Wurzel festsetzt: Die Informationen zu grundlegenden Geschäftsobjekten, den Stammdaten, sind inkonsistent.

Die beiden folgenden Abschnitte erläutern zunächst, wie es dazu kam, wie sich also die Sicht auf Stammdaten entwickelt hat, und danach, wie zurzeit die Markteinschätzung im Bereich Stammdaten ist.

1.1.1 Vier Jahrzehnte Stammdaten

Seit über 40 Jahren ist Master Data Management als Thema en vogue. Die typischen Ansätze der IT zum damaligen Zeitpunkt haben die Sichtweise auf und damit auch das Management der Stammdaten geprägt.

Im Zeitraum von 1965 bis 1984 war der Einsatz von DV bzw. EDV, heute IT, an sich eine Innovation. Erstmals waren bedeutende Effizienzzuwächse bei der Bearbeitung von Arbeitsabläufen durch IT-Einsatz zu verzeichnen. Sogenannte Mainframe-Systeme, also zentralisierte Systeme, bestimmten die EDV-Welt und daher wurden Stammdaten auch zentral abgelegt. Von Stammdaten sprach man bereits in der frühen Phase der Datenverarbeitung, als es noch keine Bildschirmarbeitsplätze für eine Dateneingabe gab. Die Stammdaten lagen am Anfang als sortierte Lochkartenstapel und später auf einem Magnetband vor.

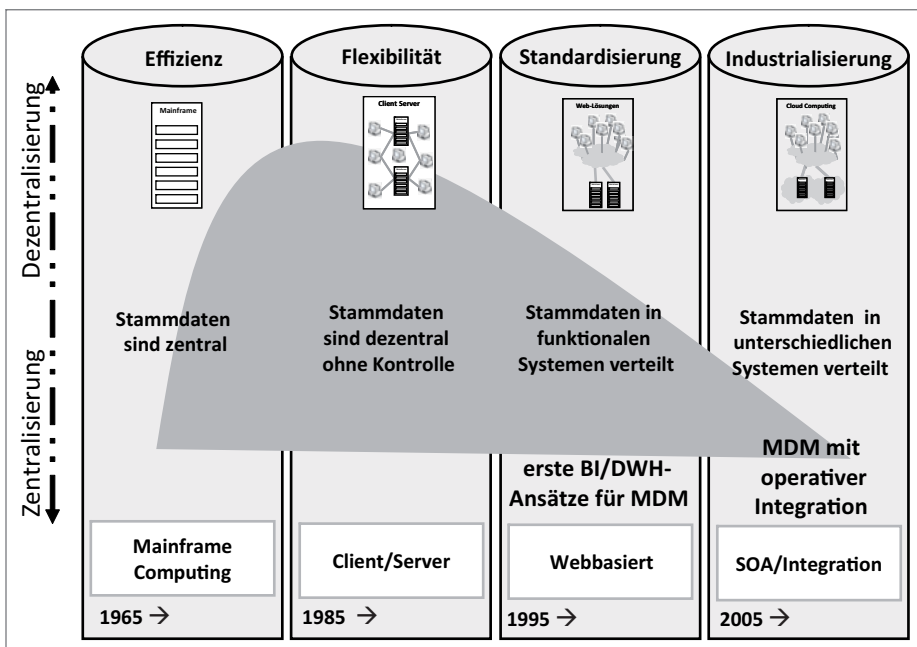


Abb. 1-1 Historische Betrachtung der Bedeutung und Nutzung von Stammdaten

In beiden Fällen handelte es sich um von den Anwendungssystemen getrennte Datenbestände. Änderungen durch Transaktionen wurden über einen bestimmten Zeitraum in Bewegungsdateien, d.h. Lochkartenstapeln, gesammelt und anschließend in Batchläufen, d.h. Stapelverarbeitung, verarbeitet. Hierbei wurden die Stammdaten separat gelesen und bei der Verarbeitung der Transaktionen den Bewegungsdaten mittels eigener Sortierläufe zugeordnet. Dieser Ansatz spiegelt schon recht gut ein zentrales Master Data Management wider.

Ab 1985 setzte sich in einem verstärkten Maße die Client/Server-Architektur durch. Begünstigt durch den Verfall der Preise für die Hardwarekomponenten wurde das Preis-Leistungs-Verhältnis der Systeme immer besser. Hierdurch wurde es den Fachbereichen möglich, eigene Systeme zu erwerben, was ihnen die benötigte Flexibilität für ihre Tätigkeitsbereiche gab. In Folge wurden spezifische Branchenlösungen entwickelt und mit Erfolg eingesetzt. Der Druck auf die Fachbereiche, immer innovativere fachspezifische Lösungen zu entwickeln, wuchs und führte schließlich zu einer Dezentralisierung der IT einhergehend mit dem Verlust an zentraler Kontrolle. Die Sicherung der Konsistenz und Qualität der Stammdaten wurde der Dynamik der Entwicklung untergeordnet und wurde nicht durch ein Management verfolgt. Durch die hohe Anzahl an dezentral verteilten Systemen wäre eine zentrale Steuerung ohne einen hohen Managementaufwand nicht zu gewährleisten gewesen.

Spricht man mit Anwendern, so verstehen diese nicht selten unter Referenzdaten die Stammdaten des Unternehmens. Diese Sichtweise ist durch die Begriffsbildung der Standardsoftwareanbieter geprägt, die z.T. die Wertelisten als Stammdaten bezeichneten.

Mitte der 1990er-Jahre etablierte sich das Internet und führte zu einer Standardisierung der Kommunikation der IT-Systeme. Endlich konnten die Fachbereiche versuchen, die Kontrolle über die verteilten (Stamm-)Daten wieder an sich zu ziehen. Systeme konnten zentral administriert und überwacht werden. Die Anwender hatten zwar weiterhin Zugriff auf ihre Anwendungen, dennoch wurden zuvor dezentral angeordnete Systeme (Stichwort »Schatten-IT«) schrittweise re-zentralisiert. Bezogen auf die IT wurden die Kosten und Sicherheitsbedenken wieder beherrschbarer, zumindest was die Haltung der Datensätze bis zur Unternehmensgrenze anbelangte.

Eine weitere Entwicklung begünstigte die Zentralisierungstendenzen: Die Datenhaltung wurde nun zunehmend über zentrale Datenbanksysteme realisiert. Stammdaten wurden definiert über die existenzielle Abhängigkeit der Entitäten in den Tabellen der relationalen Datenbankmanagementsysteme zu dem Stammdatenobjekt. Einige Unternehmen richteten erste eigenständige Organisationseinheiten ein, die sich mit der Stammdatenpflege beschäftigten. Dies wurde u.a. durch Einführung zentraler ERP²-Systeme und Data-Warehouse-Systeme erforderlich und auch möglich. Daten wurden aus den Quellsystemen extrahiert und erfuhren eine umfangreiche Validierung und Normalisierung, bevor die Stammdaten in die zentralen Datenbanken des Data Warehouse (DWH) überspielt wurden. Ein Rückfluss der »verbesserten« Stammdaten wurde in der Regel durch

organisatorische Maßnahmen realisiert. Das Thema Master Data Management wurde aus der Business-Intelligence- und DWH-Sicht getrieben. Das Data Warehouse benötigte einen harmonisierten und zentralisierten Bestand an Daten inkl. der Stammdaten. Die Stammdaten wurden aus den Quellsystemen extrahiert und nach Transformationen inkl. einer Datenqualitätsprüfung in einem zentralen Bestand konsolidiert.

Im Kontext der Einführung zentraler ERP-Systeme erfolgte ebenfalls eine Normierung. Kundendaten, Produktdaten, Lieferantendaten, die in unterschiedlichen disjunkten operativen Systemen vorlagen, mussten normiert werden, um ein zentrales ERP-System zu füllen. Hierdurch erfolgte eine erhebliche Verbesserung der Qualität der Daten und damit auch der Stammdaten. Trotz des Versprechens der Hersteller von ERP/CRM-Lösungen führten diese Ansätze nicht zur »vollständigen« Lösung des Problems der verteilten und inkonsistenten Stammdaten. Der Fokus der Verbesserung verlagerte sich auf die Optimierung des gesamten Leistungserstellungsprozesses, den jedes einzelne ERP-, CRM³- oder SCM⁴-System nur in Ausschnitten abdecken konnte.

Nach 2005 wurden die innovativen Konzepte der Dotcom-Zeit, die um die Jahrtausendwende entstanden, verstärkt aufgegriffen. Im Konsumgüterbereich erfolgte zunehmend eine Umstellung der Produktentwicklung auf die sogenannte Mass Customization⁵. Die Produkte wurden nach kundenspezifischen Parametern als Varianten industriell gefertigt. Zur Reduktion der Vertriebskosten und der Erreichung neuer Kundensegmente erfolgte ihr Vertrieb in verstärktem Maße über eBusiness-Ansätze im Internet. Dies führte zu einer Verbreitung von Multi-channel-Ansätzen im Vertrieb, z.B. über Marktplätze im Web. Hierbei wurden einerseits die Sicht auf das Produkt und der Austausch der produktspezifischen Daten immer entscheidender, um neue Märkte über eBusiness-Plattformen zu erschließen und die Logistikkosten der mittlerweile globalen Lieferketten zu senken. Andererseits gestaltete sich die Produktentwicklung kundenspezifischer. Produkte wurden nicht mehr exklusiv in den Markt verkauft, sondern die Sicht auf den Kunden und seine Bedürfnisse wurde immer wichtiger und rückte in den Mittelpunkt der Bemühungen. Dieses Phänomen wird als Wandel von einem Verkäufermarkt zu einem Käufermarkt beschrieben.

Begründet durch die Wirtschaftskrisen der letzten Jahre werden seitens des Gesetzgebers heute verstärkt Leitlinien und Regularien für den Markt gesetzt. Typische Beispiele sind die Regularien von BASEL II im Bankensektor und SOLVENCY im Versicherungsmarkt. Hierzu müssen Unternehmen ausgewählte Geschäftsdaten an Behörden oder regulatorische Einrichtungen melden und sind selbst für deren Einhaltung verantwortlich. Die ausgewählten Geschäftsdaten unterliegen klaren Ansprüchen bzgl. Konsistenz, Widerspruchsfreiheit und Aktualität

3. CRM – Customer Relationship Management

4. SCM – Supply Chain Management

5. Das Wort »Mass Customization« oder auf Deutsch »Kundenindividuelle Massenproduktion« ist ein Oxymoron aus den eigentlich grundverschiedenen Begriffen mass production (Massenproduktion) und customization (kundenindividuelle Anpassung). Durch die Mass Customization werden die Vorzüge der Massenproduktion mit dem wachsenden Wunsch des Kunden nach Individualisierung seines Produktes verbunden.

seitens des Gesetzgebers. MDM-Vorhaben können Unternehmen dabei unterstützen, diese Anforderungen zu erfüllen.

Ein weiterer Punkt für die Implementierung eines MDM ist die stärkere Vernetzung der Unternehmen im Rahmen der Leistungserbringung und der Bildung von Wertschöpfungsnetzwerken. Dies führt zu einer größeren Abhängigkeit der eigenen Prozesse vom Informationsfluss des Geschäftspartners. Oft erfolgt hier der Austausch automatisiert und die Daten steuern im Hintergrund Bestell- oder Fertigungsprozesse. Fehlerhafte und inkonsistente Daten können in diesem Fall die Transaktionskosten erhöhen.

Viele weitere aktuelle Marktentwicklungen, die heute herangezogen werden, lassen sich auch im Hinblick auf Einsatzfelder für MDM erörtern. Da die damit zusammenhängenden grundsätzlichen Probleme wie steigende Komplexität, Dynamik, höherer Bedarf an Flexibilität, Kosten- und Wettbewerbsdruck bekannt sein dürften, erfolgt die Erörterung hier nur in aller gebotenen Kürze. Die Fallbeispiele sowie die Methoden- und Best-Practice-Erörterungen in diesem Buch werden diese Herausforderungen noch ausreichend aufgreifen:

- **Unternehmenszusammenschlüsse und Akquisitionen:** Sofern mehrere Unternehmen zusammengeführt werden, um daraus beispielsweise Synergiepotenziale zu heben, eine Markterweiterung durchzuführen oder neue Geschäftsfelder zu erschließen, ist es offensichtlich, dass die Datenhaushalte wahrscheinlich zunächst nicht zusammenpassen. Im günstigen Fall handelt es sich um disjunkte Stammdaten (z.B. bei gänzlich unterschiedlichen Geschäftszwecken, Märkten oder Kundengruppen), in der Regel sind aber Redundanz, abweichende Strukturen, unterschiedliche Qualitätsniveaus, sicherlich auch inkompatible Systemlandschaften anzutreffen. Hier kann MDM dabei unterstützen, das Synergiepotenzial des Unternehmenszusammenschlusses zu heben.
- **Marktkonsolidierungen:** Aus Sicht von Anwenderunternehmen ist die damit einhergehende Problematik bereits durch voranstehende Erläuterung beschrieben, wenn die Marktkonsolidierung tatsächlich Hauptstrategie eines Unternehmens ist (z.B. alle kleineren Wettbewerber nach und nach zu integrieren). MDM kann hier eine geschäftskritische Initiative bilden. Aber auch aus Sicht der IT-Anbieter kann Marktkonsolidierung ein entscheidender Faktor für den Einsatz von MDM sein. Beispielsweise wurden zuletzt zahlreiche ERP-Systeme im Hause einzelner Großanbieter zusammengeführt, z.B. im Falle von ORACLE: Peoplesoft, Siebel, JD Edwards u.a. Sofern ein Unternehmen nun Produkte der zuvor separaten Systemanbieter einsetzt und nunmehr auf ein neues Release des Großanbieters wechseln möchte, das ggf. ein konsolidiertes Modell bereitstellt, dann bietet sich der Einsatz von MDM zur Vorbereitung auf die Migration an.
- **Megakonzerne, Diversifikationsstrategien und Deregulierung:** In den unterschiedlichsten Branchen sind sogenannte Megakonzerne entstanden, die unterschiedliche Geschäftsmodelle unter einem Dach vereinen. Synergieeffekte ergeben sich dabei durchaus in den Teilen der jeweiligen Wertschöpfungskette, in denen sich die Geschäftsobjekte überschneiden, z.B. bei einem Automobilkonzern, der zum einen Fahrzeuge produziert und anbietet,

zugleich aber auch als Finanzdienstleister, evtl. sogar als Versicherungsgeber agiert: Der Endkunde wäre ein wesentliches Geschäftsobjekt in allen Geschäftsmodellen. Zugleich sind derartige Mischkonzerne aber so komplex, dass ein gemeinsames Datenmanagement realistisch weder umsetzbar noch rechtlich möglich erscheint. Um dennoch Potenziale der gemeinsamen Betrachtung von Geschäftsobjekten zu heben, kann ein passendes MDM aufgebaut werden. Ähnliche Herausforderungen können sich bei umfassenden Diversifikationsstrategien ergeben, z.B. in der Telekommunikationsbranche (Festnetz, Mobilfunk, Breitband, TV) oder im Extremfall in deregulierten Märkten, z.B. im Energiesektor, in denen bewusst eine Trennung von Datenbeständen forciert wird. Wenngleich hier scheinbar ein vermeintlich zentraler Ansatz wie MDM nicht einschlägig ist, kann damit doch erkannt werden, welche Stammdaten in welchem Teilstück eines fragmentierten (sprich dereguliert zerteilten) Geschäftsprozesses zum Einsatz kommen und wie optimale Schnittstellen zu Vertragspartnern gestaltet werden müssen.

Wagt man einen Blick in die Zukunft, so wird sich die Optimierung der Transaktionskosten zwischen den Geschäftspartnern als entscheidender Hebel für Effizienzsteigerungen herausbilden. Unterstützt werden kann diese Entwicklung durch ein zwischenbetriebliches Stammdatenmanagement, die Beherrschung des innerbetrieblichen Stammdatenmanagements vorausgesetzt. Andrew White und John Radcliffe, Gartner-Analysten, stellten bereits 2009 im Rahmen der jährlichen Gartner BI/DWH-Konferenz die Prognose auf: *»By 2012, MDM will lead to a 60% reduction in all costs associated with the elimination of redundant master data.«*

1.1.2 Marktsicht

Zahlreiche Studien und Analystenberichte bestätigen das Bedürfnis nach verlässlichen Stammdaten und insofern nach MDM-Lösungen:

Laut einer Untersuchung von B. Otto und K. Hüner haben ca. 75 % der Unternehmen Fehlerquoten von rund 10 % in ihren Stammdaten, 66 % sogar Fehlerquoten von über 20 %.

Eine neuere Prognose von Gartner, präsentiert auf dem Gartner Master Data Management Summit 2011 in London, prognostiziert für 2014, dass 2/3 aller Fortune-1000-Unternehmen IT-Lösungen für das MDM implementiert haben werden. Im Kontext der Veranstaltung traf Gartner die Annahme, dass die Wachstumsrate bei Software und Dienstleistungen jährlich bei 18 % bis Ende 2014 liegt.

Die Analysten des Business Application Research Center – BARC GmbH stellen fest, dass *»mehr als die Hälfte aller IT-Experten in der Datenqualität [...] die größten Herausforderungen sehen«* [BARC 2011, S. 28] und weiterhin bemerkt BARC, dass *»75 % der Teilnehmer im Master Data Management den wichtigsten Trend für ihr Unternehmen sehen«* [BARC 2011, S. 35].

Die Analysten von Forrester befragten in einer weltweiten Umfrage (*»June 2011 Global Emerging Technology Online Survey«*) 208 Unternehmen und stellten u.a. die Frage: *»Looking out three years from now on, please select the*

five technologies that you expect to change the most of the firm's technology landscape« (vgl. [Forrester 2011, S. 6]). Hierbei nannten über 1/3 der Befragten MDM und Data Governance als einen der wichtigsten fünf Technologietrends (nach Business Intelligence Mobile solutions und Application platforms).

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen die Analysten von Capgemini, die im vierten Quartal 2011 156 IT-Entscheider aus dem deutschsprachigen Raum befragten. Capgemini fragte »*Wie wichtig sind die folgenden Themen für Sie als CIO für die Zukunftssicherung des Unternehmens?*«, wobei die IT-Entscheider aus einer Liste von Themen auswählen konnten. Hierbei waren sowohl MDM als auch Datenqualitätsmanagement unter den TOP-5-Themen und Capgemini hält fest, dass »*dieses Ergebnis zeigt, wie wichtig das Thema »Daten« für CIOs derzeit ist: Vor einigen Jahren wurde Unternehmen bewusst, wie viele wertvolle Informationen sie besitzen und welche Wettbewerbsvorteile sie erzielen würden, wenn sie alle Daten verknüpfen könnten*« (vgl. [Capgemini 2012, S. 30]).

1.2 Stammdaten in unterschiedlichen Industriesegmenten

Unterschiedliche Industriesegmente haben unterschiedliche Schwerpunkte und Bedürfnisse bei der Verfolgung eines MDM-Ansatzes. Die typischen MDM-Lösungen beziehen sich üblicherweise auf die Stammdatenklasse Kunde im Rahmen eines Customer-Data-Integration-(CDI-)Ansatzes oder auf das Produkt im Rahmen eines Produktinformationsmanagements (PIM) bzw. des Produktlebenszyklusmanagements (PLM). Laut Radcliffe/Swanton lagen im Jahr 2009 die Anteile bei 33 % im Bereich Kundendaten und bei 38 % im Bereich Produktdaten (jeweils in Bezug auf den Softwareumsatz in der Softwarekategorie MDM) (vgl. [Radcliffe/Swanton 2011, S. 16]).

Die Ausführungen zu den unterschiedlichen Branchen zeigen, auf welch vielfältige Weise MDM die Grundlage von Geschäftsmodellen bildet und operative Prozesse in den Branchen unterstützen kann. Ein besonderes Augenmerk kommt dabei den Einsatzgebieten zu, in denen MDM mehrere wesentliche Stammdatenobjekte in Verbindung bringt, wie z.B. in der Finanzbranche, in der erst die Kombination aus Kundeninformationen und Produktinformationen zu einem optimalen Angebot führt. Nachdem hier ausgewählte branchenspezifische Treiber vorgestellt wurden, werden nun im folgenden Abschnitt die grundlegenden Treiber für MDM systematisch herausgearbeitet.

Abbildung 1–2 zeigt die Veränderung des Interesses an dem Thema Master Data Management in den unterschiedlichen Industriesegmenten bezogen auf die unterschiedlichen Domänen an Stammdaten. Damit ist nicht das generelle Interesse der jeweiligen Industriesegmente an den jeweiligen Domänen gemeint, dieses wird jedoch in den nachfolgenden Ausführungen zu den einzelnen Industriesegmenten erläutert.

Veränderung des Interesses der Branchen an MDM in den letzten 12 Monaten (Stand: Febr. 2011)		STAMMDATEN-DOMÄNE						
		Geschäftspartner			Location		Produkt	
		Kunde (*)	Lieferant	Mitarbeiter	Ort	Asset	Verkauf	Virtuelle Produkte (**)
BRANCHE	Diskrete Fertigung	● 3	● 3	● 1	● 2	● 2	● 3	● 2
	Prozessorientierte Fertigung	● 2	● 3	● 1	● 2	● 2	● 3	● 2
	Life Sciences	● 3	● 2	● 1	● 1	● 1	● 3	● 2
	Versorger/Energie	● 2	● 2	● 2	● 2	● 3	● 2	● 1
	Handel	● 3	● 2	● 1	● 2	● 1	● 2	○ 0
	Transport/Logistik	● 2	● 2	○ 0	● 2	● 3	● 1	○ 0
	Telekommunikation/Medien	● 3	● 2	● 1	● 2	● 3	● 3	● 1
	Finanzdienstleistungen	● 2	● 3	○ 0	● 1	○ 0	● 3	○ 2
	Healthcare	● 3	● 2	○ 0	● 1	● 2	● 2	○ 0
	Behörden	● 3	● 2	○ 0	● 2	● 2	● 2	○ 0

Legende
 3 – »Hot«, stark steigendes Interesse
 2 – Steigendes Interesse
 1 – Sinkendes Interesse
 0 – »Cold«, stark sinkendes Interesse

(*) inkl. Patient, Bürger etc.
 (**) inkl. Verträge, Policen etc.

Quelle: MDM Industry Adoption Heat Map, J. Radcliffe, Gartner, Febr. 2011

Abb. 1-2 Interesse an MDM in unterschiedlichen Industriesegmenten

1.2.1 Diskrete Fertigung

In der diskreten Fertigung ist das Ergebnis ein Produkt, das in abzählbaren Einheiten produziert werden kann. Typische Beispiele sind die Produktion von Konsumgütern oder auch Autos. Dieses Industriesegment steht vor der Herausforderung, sich einem globalen Wettbewerb zu stellen, der zudem zunehmend globale Liefer-, Produktions- und Distributionsstrukturen einsetzt: Dies spiegelt sich in zunehmendem Preisdruck, sich ständig verändernden Kundenbedürfnissen sowie steigenden Logistikkosten wider, wobei die Veredelung entlang der Logistikkette erfolgt, sodass diese Kosten u.U. auf dem Weg der Veredelung anfallen – der Anteil der Logistikkosten am Endprodukt steigt jedoch zunehmend an, was bedeutet, dass die Logistikeffizienz ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist.

Aus Sicht des MDM stehen das gestiegene Informationsbedürfnis des Kunden, die permanente Verbesserung der Logistikkette sowie die Effizienz des Produktlebenszyklusmanagements im Vordergrund, dies äußert sich bei den Kandidaten für Stammdatenobjekte:

- **Geschäftspartner:** Vernetzte Konzepte bei der Bestandsführung führen zu einer steigenden Komplexität bei der häufig global angelegten Zusammenarbeit und benötigen verlässliche Aussagen über Geschäftspartner.
- **Kunde:** Die Nachfrage kundenspezifischer Produktvarianten erfordert zur Planung ein besseres Verständnis über die Kundenwünsche und somit eine verlässliche und auswertbare Kundenbasis.
- **Produkt:** Die Erschließung neuer Absatzmärkte führt zu Multichannel-Problemen in den Vertriebswegen, z.B. dadurch dass ein Produkt sowohl über eine Vertriebsorganisation als auch im Direktvertrieb, z.B. via eCommerce, angeboten und erworben werden kann, und zu einer steigenden Bedeutung eines verlässlichen, zentral geführten Artikelbestands.

1.2.2 Prozessorientierte Fertigung

In der prozessorientierten Fertigung ist das Ergebnis, im Gegensatz zur diskreten Fertigung, keine abzählbare Einheit. In der Regel wird bei der Beschreibung der Zusammensetzung des Produkts von einer Rezeptur gesprochen. Ein typisches Beispiel, neben den chemischen Prozessen, ist die Kupferproduktion, bei der aus Erzkonzentraten oder Recyclingmaterial durch eine Hüttentechnik Kupfer inkl. diverser Nebenprodukte gewonnen wird.

Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen der Einkauf und die Logistik mit Blick auf die Kostenpotenziale bei der Anlieferung der Vorprodukte bzw. Rohstoffe. Die relevanten Stammdatenklassen sind offensichtlich der Lieferant als Spezialisierung des Geschäftspartners und das Produkt. Hinzu kommen die Abnehmer, ggf. Endkunden, bei denen keine Kapazitäten zur Lagerung vorausgesetzt werden können, sodass Just-in-Time-Anlieferung erforderlich ist, und zwar in der gewünschten Menge, Qualität und Variation. Als Schwierigkeit erweist sich dabei, dass die Prozessfertigung in vielen Fällen nicht einfach gestoppt werden kann (z.B. kann ein Hochofenprozess nicht einfach unterbrochen werden, ohne dass hohe Wiederanlaufzeiten und Kosten anfallen). Insofern müssen hier Einkauf (und Einkaufslogistik) sowie Absatz (und erneut Logistik) in Einklang gebracht und die eigene Prozesskette optimal ausgesteuert werden.

Aus Sicht des MDM stehen die permanente Verbesserung der Logistikkette (Einkauf und Absatz) und die Effizienz des Product Lifecycle Management im Vordergrund, entsprechend ergeben sich die Stammdatenobjekte wie folgt:

- **Kunde:** Der Druck auf kundenspezifische Produktvarianten erfordert zur Planung ein besseres Verständnis über die Kundenwünsche und somit eine verlässliche und auswertbare Kundenbasis.
- **Geschäftspartner:** Vernetzte Konzepte bei der Bestandsführung führen zu einer steigenden Komplexität bei der häufig globalen Zusammenarbeit und benötigen verlässliche Aussagen über die Geschäftspartner, insbesondere im Hinblick auf Mengen, Lieferzeitpunkte und Produktvariationen.
- **Lieferant:** Komplexe prozessorientierte Fertigung erfordert verlässliche und frühzeitige Informationen über die Ausgangsprodukte, um so die Fertigung optimal auf die demnächst eintreffenden Grundstoffe einzupendeln und ggf. Abweichungen zu kompensieren.

In Summe hat MDM hier das Primärziel, möglichst weitreichend die Beschaffungslogistik und Absatzlogistik anhand des unternehmenseigenen Verständnisses über die eigenen Geschäftsobjekte zu unterstützen, d.h. sowohl Rohstoffe und Lieferanten als auch Produktwünsche und Abnehmer unter eigenen MDM-Maßstäben zu erfassen.

1.2.3 Life Sciences

Die Branche Life Sciences, also Forschung & Entwicklung sowie die Herstellung von Pharmaprodukten und Hilfsmitteln, stand bislang im Vergleich zu anderen etablierten Branchen weniger stark unter Kostendruck: Doch auch hier wird der

Kostendruck zunehmend spürbar, wenn z.B. Patente auslaufen oder Generikahersteller kostengünstigere Alternativen anbieten. Eine Marktkonsolidierung auch in diesem Segment mit den o.g. Herausforderungen an MDM ist die Folge. Es gibt noch weitere spezifische Herausforderungen dieser Branche an ein MDM: Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist z.B. die Zeit von der Forschung bis zur Marktakzeptanz eines Produkts, sie ist geprägt durch hohe Zulassungsanforderungen, Regularien und Risiken, bis ein Medikament tatsächlich am Markt eingeführt und erfolgreich verkauft werden kann. Hier kann ein MDM helfen, die Auskunfts-fähigkeit zu erhöhen, um Compliance-Anforderungen schneller gerecht werden zu können. Risiken können minimiert werden, wenn die Daten in hoher Qualität schnell abgerufen werden können und sich so Zusammenhänge schneller erkennen lassen. Bei den Stammdatenobjekten steht das Produkt, z.B. ein Medikament, mit all seinen Attributen im Vordergrund. Bei genauerer Betrachtung sind noch weitere wesentliche Stammdatenobjekte zu erkennen: Denn der Weg zum Endkunden ist durch zahlreiche Zwischenstationen geprägt: Vertriebspartner, Krankenkassen, Ärzte, Krankenhäuser, komplexe Verbandsstrukturen usw. Mögliche Stammdatenobjekte sind:

- **Kunde:** Ein umfassendes Kundenverständnis wäre erforderlich, um beispielsweise die Time-to-Market zu reduzieren. Gesetzliche Regularien und etablierte Branchenstrukturen lassen es aber kaum zu, dass aus Sicht eines Life-Science-Unternehmens der Endkunde als Geschäftsobjekt unter MDM-Aspekten betrachtet werden kann.
- **Geschäftspartner:** Eine umso größere Bedeutung wird den zahlreichen Geschäftspartnern zugesprochen, die mittels MDM abzubilden sind.
- **Produkt:** Offensichtlich ist auch das Produkt mit sehr umfassenden Klassifikationsdaten, Zulassungsdaten, Forschungsergebnissen usw. Gegenstand eines MDM.

1.2.4 Versorger/Energie

Die Energiewirtschaft ist zurzeit durch unterschiedliche, durchaus konkurrierende Einflüsse geprägt: Zum einen hat die Deregulierung des Markts dazu geführt, dass die vormals in den Unternehmen integrierten Bereiche der Produktion, Netze, Vermarktung und Abrechnung getrennt wurden. Zum anderen besteht – als beabsichtigte Folge der Liberalisierung der Strom, Elektrizität oder Wassermärkte – ein erhöhter Wettbewerbs- und Preisdruck, aber auch der Wunsch der Verbraucher nach innovativen Produkten, z.B. Ökostromangeboten. Zugleich kann die Kundenloyalität weniger durch das eigentliche Kernprodukt sichergestellt werden, sondern erfordert neuartige Serviceprodukte. Insofern stehen auch im Energiesektor die gesamte Produktions- und Lieferkette und die Abnahmeseite im Fokus eines möglichen MDM⁶.

6. Im Übrigen sei erwähnt, dass in dieser Branche MDM als Meter Data Management verstanden wird. Es handelt sich also nicht um Master Data Management im Sinne dieses Buches, sondern um das Management von Messdaten z.B. aus Messstellen von Ablesegeräten in einem sogenannten Smart Grid.

Typische Stammdatenobjekte sind also alle sogenannten Anlagen eines Versorgers, der als Mischkonzern mehrere autarke Geschäftsmodelle vereint. Hierzu gehören Kraftwerke, Messstationen, aber auch Geschäftspartner.

Durch die Liberalisierung sind viele Prozesse der Energiewirtschaft und beteiligter Unternehmen komplexer geworden, bei vergleichsweise gewollt erhöhtem Wettbewerb. Entsprechend ergeben sich auch Herausforderungen an MDM-Programme in diesem Sektor, und die möglichen Stammdatenobjekte sind vielfältig:

- **Produkt:** Das Produkt, also die Versorgungsleistung an sich, ist nicht mehr allein durch den Preis beschrieben, vielmehr stehen zahlreiche weitere Attribute, so auch Serviceleistungen oder auch die Zusammensetzung des Produkts (Atomstrom vs. Ökostrom), Laufzeiten, Kündigungsfristen etc. im Vordergrund. Ständige Innovation angepasst an den Nachfragemarkt sind erforderlich, kurze *Time-to-Market* gewünscht.
- **Kunde:** Der Endkunde, also der Abnehmer einer Versorgungsleistung, prägt die Produktgestaltung, ist aber zugleich durch die Deregulierung nicht in jedem Fall erreichbar, u. U. gar nicht in Reichweite möglicher Serviceangebote vor Ort.
- **Geschäftspartner:** Durch die Deregulierung sind von der Produktion bis zur Auslieferung zahlreiche Geschäftspartner beteiligt, die in einem MDM abgebildet werden können, um die komplexen Prozesse, z. B. bei der Abrechnung, optimal zu unterstützen.

1.2.5 Handel

Wie in den allgemeinen Ausführungen im Hinblick auf eBusiness bereits skizziert, war und ist insbesondere der Handel einem erheblichen Wandel unterworfen – einige große Konzerne haben erst kürzlich Internetshops ihrer Handelsunternehmen im Internet eröffnet. Mass Customization, der Wandel zum Käufermarkt, Multichannel-Vertrieb, hohe Preistransparenz und Preisdruck sowie auch die Globalisierung prägen Einzel-, Groß- und Versandhandel. Dabei werden in vielen Segmenten, insbesondere auch im Konsumentenmarkt, die Preise quasi durch Kunden oder große Marktteilnehmer definiert, die den Einkauf marktpassend gestalten können und als Preisvorreiter eine Preisgrenze vorgeben können. Im Handel ergeben sich viele sinnvolle Ansätze für MDM, vor allem dadurch, dass im Vergleich zu anderen Branchen oftmals eine sehr direkte Kundenbeziehung existiert und auch relativ geringe Regulierungsaufgaben oder Compliance-Anforderungen erfüllt werden müssen. Typische Stammdatenobjekte sind:

- **Produkt:** Offensichtlich steht das konkrete Produkt im Vordergrund. Ein effizientes Produktdatenmanagement (mit den unterschiedlichsten typischen Ausprägungen wie z. B. Category Management, Catalog Management, Sortimentsplanung, Mediaplanung) ist Grundlage für einen erfolgreichen Handel.
- **Kunde:** Ein fundiertes Kundenverständnis über unterschiedliche Absatzkanäle ist ein weiterer Erfolgsfaktor. Viele Initiativen für MDM zielen in diese Richtung, wobei die Kunst darin besteht, über ein branchenübliches CRM hinaus

die Verbindung zu anderen Stammdatenobjekten im Handelsunternehmen herzustellen, z.B. Kunde – Produkt, ggf. sogar Kunde – Geschäftspartner zur Optimierung von Logistikleistungen.

- **Geschäftspartner:** Geschäftspartner sind in zweierlei Hinsicht relevant: Zum einen stellen Logistikkosten einen wesentlichen Kostentreiber in vielen Handelsunternehmen dar, insofern kann eine Optimierung der Einkaufs- oder Absatzlogistik durch MDM unterstützt werden, zum anderen ergibt sich der Preis eines Handelsgutes nicht zuletzt durch die Einkaufskonditionen. Ein entsprechendes Supply Chain Management kann daher durch MDM unterstützt werden.

1.2.6 Transport und Logistik

Die Branche Transport und Logistik ist dadurch gekennzeichnet, dass Logistik zunehmend global organisiert wird. Die gesamte Logistikkette vom Ausgangspunkt einer Handelsware bis zum Endabnehmer wird durch einen Logistikdienstleister abgewickelt, dabei steht nicht mehr der eigentliche Transport mit unterschiedlichen Verkehrsträgern im Vordergrund, sondern vielmehr die Serviceleistung, aus den unterschiedlichen Transportmöglichkeiten die optimale Kombination zusammenzustellen. Aufgrund der globalen Orchestrierung unterschiedlicher Teilleistungen sind Logistikdienstleister vielfach auf Geschäftspartner angewiesen, die vor Ort große oder kleine Teilstrecken absolvieren, oder aber bestimmte Serviceleistungen, z.B. Zwischenlagerung oder Kommissionierung, erbringen. MDM kann erheblich zur Unterstützung von Logistikdienstleistungen beitragen. Die wesentlichen Stammdatenobjekte liegen auf der Hand, jedoch gibt es noch zahlreiche Herausforderungen in der Umsetzung eines MDM, da die Branche stark verzweigt und vernetzte globale Prozesse aufweist:

- **Orte:** Ein fundiertes Kundenverständnis trägt dazu bei, die Logistikdienstleistung optimal auf den Kunden abzustimmen. Allerdings sind weniger die Angaben über den Kunden an sich (Präferenzen, Finanzdaten, Geschäftsdaten) im MDM eines Logistikers ausschlaggebend, als vielmehr die Orte eines Kunden, z.B. Anlieferstationen auf einem großen Werksgelände, oder Filialen eines Handelskonzerns (Grundmotiv: ein Kunde – sehr viele Orte!). Auch im Rahmen der gesamten Logistikkette spielen Orte als Stammdatenobjekt eine sehr wesentliche Rolle (z.B. Abholstationen, Zwischenlager und Verkehrsträger wie ein Lkw, also bewegliche »Orte«).
- **Geschäftspartner:** Selbst global agierende Logistikkonzerne erbringen nur einen Teil der Leistungen durch eigene Verkehrsträger. Sie sind permanent auf Geschäftspartner angewiesen. Bestimmte Logistikdienstleister machen dies sogar im Sinne von Outsourcing zum Prinzip und besitzen kaum eigene Flotten. Insofern ist fundiertes Datenmaterial zu Geschäftspartnern, deren Orte, Verkehrsträgern, Leistungen und der bisherigen Geschäftsbeziehung (z.B. Termintreue) unabdingbar für einen Logistikdienstleister. MDM kann hier einen entsprechenden Beitrag leisten.

Aufgrund der vielfach globalen Ausrichtung des Geschäfts stellen sowohl Orte als auch Geschäftspartner hohe Anforderungen an ein MDM in der Logistikbranche, da hier die Mehrsprachigkeit sowie kulturelle und infrastrukturelle Unterschiede abgebildet werden müssen (z.B. in der exakten Adressangabe eines Lieferorts).

1.2.7 Telekommunikation und Medien

Die Telekommunikationsbranche ist parallel zur Entwicklung der IT in den vergangenen Jahrzehnten einem technischen und wirtschaftlichen Wandel sondergleichen unterworfen. In Deutschland wurde aus einem staatlich geprägten Monopolisten Europas größtes Telekommunikationsunternehmen und am Markt agieren zahlreiche weitere Anbieter, die unterschiedliche Telekommunikationsdienstleistungen, z.B. in der Festnetztelefonie, im Mobilfunk, im Datenverkehr, und multimediale Dienste anbieten. Während noch vor ca. 25 Jahren die gesamte Leistungserbringung bis zum Endkunden nebst Hardware⁷ in der Hand des Monopolunternehmens lag, existiert heutzutage ein umfassendes Angebot unterschiedlichster Dienste und Dienstleister. Dabei orientiert sich das Angebot an den Nutzern, also Kunden, deren Produktwünsche sich zum Teil schneller entwickeln als die technische Umsetzbarkeit in der notwendigen Infrastruktur.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor besteht also darin, die Produktentwicklungszyklen für die primär virtuellen Telekommunikationsprodukte zu reduzieren, um schneller mit einem konkurrenzfähigen Angebot am Markt agieren zu können. Dabei sind diese komplexen, vielfach durch Vertrieb und Marketing gestalteten Produkte durchweg komplexe Bündelungen aus unterschiedlichsten Diensten, Preismodellen und subventionierten Endgeräten. Die Herausforderung besteht dann zum einen in der Endabrechnung (unterschiedlichste komplexe Services aus einer Hand), in der Bereitstellung (quasi Freischalten der Leistungen auf Knopfdruck) und darin, die Kundenbindung zu erhöhen oder zu erhalten. Dazu müssen sowohl individuelle Kundenbedürfnisse (z.B. ein neues Endgerät, ein neuer Tarif) als auch Markttrends (*Must-have*-Endgeräte, neue Technologien) schnell erkannt und umgesetzt werden. Als neuer störender Faktor erweist sich, dass in manchen Segmenten zurzeit eine Machtverschiebung stattfindet: Beispielsweise dominiert Apple, ehemals Hardware- und Softwarehersteller, ein Teilsegment des Endgerätemarkts, vor allem aber auch das lukrative Geschäft mit Inhalten über die iTunes-Plattform. Ergo sind Telekommunikationsanbieter in der Pflicht, diesem Trend zu folgen und in ihr Angebot einzuarbeiten. MDM trägt auch in dieser Branche zur Verbesserung der Geschäftsprozesse bei. Wesentliche Stammdatenobjekte sind:

- **Kunde:** Der Kunde bzw. seine individuellen oder kollektiven Bedürfnisse sind ein wesentlicher Input für viele Geschäftsprozesse. MDM kann dazu beitragen, die Kundenbindung zu erhöhen oder marktgerechte Produkte zu entwickeln.

7. Viele Leser, die in der IT tätig sind, erinnern sich bestimmt noch mit Argwohn an das »postzugelassene Modem«.

Viele operative Prozesse erfordern zudem umfassende Kundeninformationen (z.B. zur Abrechnung).

- **Produkt:** Wie bereits ausgeführt kreiert die Branche permanent neue Produkte und Produktkombinationen mit einem teils begrenzten Produktlebenszyklus, was den aktiven Vertrieb anbelangt, aber zum Teil dann doch mit einer hohen Beständigkeit in der Nutzung (manche Verträge laufen unverändert über Jahre). Insofern sind diese virtuellen Produkte mit ihren zahlreichen Eigenschaften, abgebildet in einem MDM, Grundlage für das Geschäftsmodell.
- **Eigene Assets:** Sofern nicht nur der Vertrieb, sondern auch die Leistungserbringung durch ein Telekommunikationsunternehmen erfolgt, bestehen zahlreiche Anlagen und andere Assets, die zur Optimierung, z.B. der Wartung in einem MDM, abgebildet werden können, wie z.B. Funkmasten eines Mobilfunkanbieters.

1.2.8 Finanzdienstleistungen

Finanzdienstleister, z.B. Banken, Versicherungen, aber auch Vermittler, erbringen ebenfalls virtuelle Produkte, die komplex und einem ständigen Wandel unterworfen sind. Der Kunde und seine sehr individuellen, aber auch kollektiven Bedürfnisse bestimmen den Produktzuschnitt, das individuelle Angebot und das Marktangebot. Auch Finanzdienstleister kombinieren hierbei z.T. sehr unterschiedliche Produkte, wie Kreditvergabe, Banking, Anlageprodukte, Versicherung und Beratung. Dabei erfolgt die Bündelung zum Teil im Vorfeld in Form eines virtuellen Produkts. Das konkrete Angebot entsteht aber dann durch Konfiguration für einen Kunden. Folglich ergeben sich hier zwei sehr wesentliche Stammdatenobjekte, deren gemeinsames Management in einem MDM eine gute Grundlage für viele Geschäftsmodelle von Finanzdienstleistern bildet: Produkt (Finanzprodukt) und Kunde (Klient, Mandant, Versicherungsnehmer etc.). Im Falle einer Vermittlung spielen zudem Geschäftspartner eine große Rolle, deren Produkte mit eigenen Produkten gebündelt werden können, um ein kundenindividuelles maßgeschneidertes Angebot zu erstellen. Ziel der Bemühungen ist jeweils zum einen die Erhöhung der Kundenbindung, zum anderen die Umsatzerhöhung via Cross-Selling, d.h. bekannten Kunden neue Finanzprodukte naheulegen. In bestimmten Segmenten der Finanzbranche bestehen noch weitere erhebliche Potenziale, da selbst in Konzernen nicht immer der eine Kunde im Mittelpunkt der Betrachtung steht, sondern ein Versicherungsvertrag oder ein Versicherungsobjekt. Zugleich gibt es aber auch in der Finanzbranche erhebliche Compliance-Anforderungen, die eine fehlerfreie Datenhaltung bei Stammdaten voraussetzen. Wesentliche Stammdatenobjekte sind:

- **Kunde:** Der Kunde mit seinen individuellen oder kollektiven Bedürfnissen ist wesentlicher Input für viele Geschäftsprozesse. MDM kann hier eingesetzt werden, um die Kundenbindung zu erhöhen oder marktgerechte Produkte zu entwickeln. Viele operative Prozesse erfordern zudem umfassende Kundeninformationen, um z.B. optimal zu beraten oder aber auch Risiken abzuwägen. Als Herausforderung erweisen sich hierbei Compliance-Anforderungen, wie

z.B. der Nachweis durch ein Beratungsprotokoll für Kapitalanlageberatungen. Zugleich bemühen sich Banken um einen optimalen Service. So können die Kunden vieler Geschäftsbanken in allen Filialen ihrer Bank bundesweit damit rechnen, dass die Informationen über ihre Kontoführung im Zugriff stehen, wenngleich ihr Konto in der Hausbank geführt wird. Erst so wird das individuelle Angebot im Bedarfsfall möglich.

- **Produkt:** Auch die Finanzbranche kreiert permanent neue Produkte und Produktkombinationen. Diese Produkte werden u.U. nicht mehr aktiv vertrieben, die Vertragslaufzeiten erstrecken sich jedoch im Extremfall auf Jahrzehnte. Daher sind auch diese virtuellen Produkte mit ihren vielen Eigenschaften durch ein MDM zu unterstützen, um die zahlreichen operativen Prozesse eines Finanzdienstleisters zu ermöglichen.

1.2.9 Healthcare

Das Industriesegment Healthcare ist durch personalintensive Leistungserbringung gekennzeichnet: In Krankenhäusern, Arzt- und Zahnarztpraxen, Kliniken und anderen medizinischen Einrichtungen entsteht die Leistung dahingehend, dass durch Personaleinsatz gesundheitserhaltende und -fördernde Maßnahmen durchgeführt werden. Insofern existieren nur zum Teil Produkte im klassischen Sinne, in Ausnahmen bestehen virtuelle Produkte, z.B. vorkonfektionierte Behandlungspläne, Therapien oder Programme. Im Regelfall ergibt sich die Leistungserbringung aber individuell anhand der Patientenbedürfnisse. Deshalb scheinen die Geschäftsobjekte, die als Stammdatenkandidaten infrage kommen, auf der Hand zu liegen: Im Mittelpunkt der Betrachtung sollte der Patient stehen. Aufgrund der Struktur der Branche, gesetzlicher Rahmenbedingungen und einer Vielzahl beteiligter Leistungserbringer und komplexer Abrechnungsverfahren setzt sich diese kundenorientierte Sichtweise nur schleppend durch, es existieren nach wie vor zahlreiche Barrieren. Insofern sind dann auch die Geschäftspartner wie die behandelnden Ärzte, Kliniken, Rehazentren primäre Kandidaten für Stammdatenobjekte. Bemerkenswert ist zudem, dass eine enge Verbindung zwischen Life Sciences und Healthcare besteht, denn die Kunden der Healthcare-Leistungen sind auch die eigentlichen Endkunden der Life-Science-Produzenten. MDM könnte hier, prozessorientiert, kundenfokussiert und branchenübergreifend etabliert, erhebliche Potenziale heben. Wesentliche Stammdatenobjekte sind:

- **Kunde:** Der Patient oder Nutznießer von Healthcare-Leistungen sollte im Mittelpunkt stehen. Eine geschäftspartnerübergreifende Sichtweise (etwa eine kombinierte Sicht Krankenhaus – niedergelassene Ärzte) setzt sich aber nur schleppend durch, doch selbst aus Sicht eines einzelnen Leistungserbringers (z.B. eines Klinikums) ist der Patient mit all den zugehörigen Informationen ein sehr wesentliches Stammdatenobjekt.
- **Geschäftspartner:** Da viele unterschiedliche Parteien im Verlaufe der Leistungserbringung beteiligt sind, spielt der Geschäftspartner eine besondere Rolle. Offensichtlich ist dies z.B. im Abrechnungsverfahren zwischen Leistungserbringern (Kliniken, Ärzten), Abrechnungsstellen und Krankenkassen, etwa durch die entsprechenden zwischengeschalteten Verbände.

- **Ort und Assets:** Komplexe Verfahren erfordern unter Umständen besondere Assets, z.B. Medizintechnik, die nur begrenzt oder an bestimmten Orten zur Verfügung stehen. Auch können bestimmte Therapien (etwa Rehamaßnahmen) nur an bestimmten Orten (z.B. Luftkurorten) durchgeführt werden. Insofern stellen auch Orte und medizinische Assets gute Kandidaten für MDM im Healthcare-Bereich dar.

1.2.10 Behörden

Der öffentliche Dienst ist in Deutschland durch eine gesetzliche Regulierung mit hohen Anforderungen an den Datenschutz in Bezug auf die Privatsphäre der Bürger geprägt. Behörden unterliegen einem starken Druck, die Kosten zu reduzieren. Dies erfolgt neben dem sozialverträglichen Abbau von Arbeitsplätzen durch eine Steigerung der Effizienz bei der Vorgangsbearbeitung, auch unter Einsatz von IT-Verfahren und -Systemen.

Die Informationen rund um Stammdaten zum Bürger bzw. der Person stehen im Mittelpunkt der Anstrengungen. Die Behörden versuchen dabei die Bürgerbindung durch eine Verbesserung der Servicequalität zu erhöhen. Hier kann das MDM die notwendigen verlässlichen und konsistenten Daten über Bürger sichern, die in den unterschiedlichen Vorgängen benötigt werden.

Ein anderer Ansatzpunkt für MDM ergibt sich dann jeweils durch den Geschäftszweck der jeweiligen Behörde. So sind durchaus zahlreiche Fachverfahren so gelagert, dass sie optimal durch MDM unterstützt werden könnten, da z.B. Orte, Personen, Anlagen o.Ä. verwaltet werden. Dennoch erfolgt diese Verwaltung nicht immer unter Managementaspekten, da die Methoden und Verfahren gesetzlich vorgegeben und reglementiert sind, sodass nur teilweise MDM-Ansätze zur Anwendung gebracht werden können. Jedoch gibt es durchaus Behörden, Ämter und Ministerien, die ihre Leistungen vergleichbar mit einem Wirtschaftsunternehmen als Service am Markt anbieten. Dies sind vor allem die Ämter, die z.B. Informationen kostenpflichtig zur Verfügung stellen. Als Grundlage dienen Stammdaten und insofern können MDM und dementsprechende Verfahren hier unterstützen⁸.

Ein weiterer wesentlicher Treiber für MDM ist die Datenqualität: Bedingt durch Sparzwang und z.T. erhebliche Qualitätsdefizite laufen bestimmte Fachverfahren suboptimal ab, sodass eine Datenqualitätssteigerung zwingend erforderlich und demzufolge MDM in Ansätzen unumgänglich ist. Da anders als in Wirtschaftsunternehmen die dafür nötigen organisatorischen und prozessualen Anpassungen nicht ohne Weiteres umsetzbar sind, steht MDM in öffentlichen Verwaltungen aber vor erheblichen Herausforderungen.

Wesentliche Stammdatenobjekte sind:

- **Kunde (Bürger):** Öffentliche Verwaltungen sehen in einem besseren Service gegenüber dem Bürger die Chance, Vorgänge zu optimieren (also Kosten zu

8. Als ein markantes Beispiel sei der Shop des Kraftfahrtbundesamtes in Flensburg erwähnt:
<http://www.kbashop.de>.

sparen) und dabei zugleich eine Verbesserung der Servicequalität, letztlich auch des gewünschten Renommées zu erreichen. MDM-Ansätze können hierbei unterstützen.

- **Nach Geschäftszweck:** Bestimmte Behörden und Ämter setzen durchaus sachorientierte Fachverfahren ein, die MDM-Ansätze fordern. Lediglich die Umsetzung steht vor erheblichen Herausforderungen.

1.3 Grundlegende Treiber

Jedes Unternehmen hat spezifische Herausforderungen und individuelle Unternehmensziele. Diese werden sich in der unternehmensspezifischen Definition und Planung des MDM wiederfinden. Es gibt jedoch einige grundlegende Treiber für MDM, die in unterschiedlicher Stärke in allen Branchen relevant sind. In der Erhebung im Vorfeld des MDM-Summit in London 2011 (vgl. [Radcliffe/Swanton 2011, S. 16]) befragte Gartner 234 Anwenderunternehmen. Gartner hält folgende wesentlichen Treiber als Ergebnis der Umfrage fest, wobei Mehrfachnennungen möglich waren:

- Verbesserung der Effizienz und Erzielung einer Kostenreduktion (ca. 50 %)
- Verbesserung der Entscheidungsfindung (ca. 40 %)
- Verbesserung der GRC⁹-Ansätze (ca. 25 %)
- Verbesserung der Kundenbeziehung (ca. 20 %)

Dies Ergebnis deckt sich inhaltlich und in der Verteilung mit den Ergebnissen der Studie des Product and Master Data Management Centre (PMDMC) (vgl. [Weiß 2010]). Demnach waren die wesentlichen Ziele bei der Einführung des MDM bei den befragten 21 Unternehmen:

- Verbesserung der Prozesse
- Unterstützung analytischer Systeme
- Harmonisierung der Organisationseinheiten
- Verbesserung der Datentransparenz

1.3.1 Konvergenz von Lösungsansätzen

Konvergenzen sind dann zu erkennen, wenn mehrere fachliche oder IT-Lösungsansätze zunächst unabhängig voneinander gleichartige Geschäftsziele unterstützen und durch Erreichen von Synergien einen größeren gemeinsamen Nutzen erzielen. So ist es beispielsweise denkbar, dass eine Fachinitiative eine andere IT-Initiative als Voraussetzung benötigt oder aber zwei IT-Initiativen ähnliche Bereiche adressieren und daher u.U. sogar redundante Infrastrukturen aufbauen (vgl. dazu Abschnitt 2.4). Nachfolgend sind typische Anzeichen für Konvergenzen, die für MDM relevant sind, aufgeführt.

9. GRC ist die Abkürzung für »Governance, Risk and Compliance« und umfasst sämtliche notwendigen regulatorische Rahmenbedingungen und deren organisatorischen Folgen für die Unternehmen.

Betrachtung der gesamte Wertschöpfungskette bei der Optimierung

Die Verwaltung der grundlegenden Geschäftsobjekte wurde in der Vergangenheit erfolgreich in abgeschlossenen Bereichen absolviert. Dies waren beispielsweise die sogenannten funktionalen Silos, die anhand der betriebswirtschaftlichen Funktionen (Line-of-Business, LoBs) die Datenhaltung für Kunden- oder Produktstammdaten implementiert haben. Unternehmen, die derartige Ansätze verfolgt haben, vollziehen nun den nächsten Schritt und weiten die Betrachtung auf die gesamte Wertschöpfungskette aus. Dieses Unterfangen bezieht zum einen weitere Organisationseinheiten inkl. der externen Geschäftspartner in das MDM-Vorhaben ein und erhöht somit die organisatorische Breite der MDM-Lösung. Zum anderen werden die MDM-Lösungen auf weitere grundlegende Stammdatenobjekte ausgeweitet, um den Wertschöpfungsprozess von Anfang bis Ende mit konsistenten Stammdaten zu versorgen. Insbesondere müssen dedizierte organisatorische Maßnahmen zur Pflege der Daten implementiert und überwacht werden. Die Sicherstellung der Qualität der Stammdaten wird zur Aufgabe der Fachbereiche und operativer Einheiten. Die Bedeutung der Datenqualität steigt und somit die Bereitschaft, an dieser Stelle zu investieren.

Durch diese Konvergenzen erhöht sich die **operative Exzellenz**, dies ist dann der eigentliche Treiber für MDM.

Mehr Informationen gehen in Entscheidungen ein

Unternehmen versuchen, das Kundenverhalten besser zu verstehen, und sammeln über das Kundenverhalten alle ermittelbaren Informationen. Die angestiegene Nutzung von eCommerce-Plattformen und sozialer Netzwerke (Social Media Networks) ermöglicht Unternehmen, die Fußspuren des in der virtuellen Welt umherwandernden (potenziellen) Kunden zu entdecken, seine Daten zu sammeln und daraus ein schlüssiges Profil zu bilden. Die Folge ist ein rasanter Anstieg der abgelegten Datenmengen.

Des Weiteren verlangt der Gesetzgeber längere Aufbewahrungsfristen für Daten, aber auch bei Bedarf den Onlinezugriff auf diese Daten sowie neue und weitreichendere Auswertungen oder eben den Beleg, dass bestimmte Daten endgültig gelöscht wurden. Bestimmte personenbezogene Daten dürfen nur begrenzt gehalten werden. Dies erfordert neue technische Ansätze, um die Qualität und Konsistenz der Daten zeitgerecht sicherzustellen. Insbesondere gehen die Stammdaten zunehmend in die Steuerung der operativen Prozesse ein, sodass die Qualität der Information dadurch ansteigt. Hieraus folgt die Notwendigkeit, in den operativen Prozessen in Echtzeit (oder annähernd Echtzeit) Stammdatenveränderungen zu erkennen und basierend auf den aktuellen Informationen Entscheidungen zu fällen.

Dies deckt sich mit einer Untersuchung von BARC in 2011 [BARC 2011], in der über die Hälfte der befragten IT-Experten die Kritikalität der Informationsqualität für unternehmerische Entscheidungen als »sehr kritisch« einschätzen. Der aktuelle Trend Big Data (vgl. [Russom 2011, S. 6]) belegt zudem, dass das Datenvolumen rasant ansteigt. Erzeugt wird die technische Speicherung der Daten, aber noch nicht der gewünschte Nutzen. Insofern sind auch hier methodi-

sche Ansätze nötig, um Massen an (Stamm-)Daten zu bewältigen bzw. Massen an Transaktionsdaten in sinnvolle Beziehungen zu Stammdatenobjekten zu bringen.

Durch die Konvergenz erhöht sich die **Effektivität** der Entscheidungen, dies ist dann der eigentliche Treiber für das MDM.

Anpassung an erhöhte Geschwindigkeit der Veränderung

Die Unternehmen stehen in einem forcierten globalen Wettbewerb. Dies verlangt von den Fachbereichen die kontinuierliche Überprüfung ihrer Geschäftsmodelle und in der Folge die permanente Anpassung der Geschäftsmodelle an sich ändernde Marktgegebenheiten. In der Ausgestaltung bedingt dies eine permanente Überprüfung und Veränderung der Geschäftsprozesse und deren Unterstützung durch IT-Systeme. Hierbei spielen die grundlegenden Stammdaten eine entscheidende Rolle als die grundlegenden Geschäftsobjekte in den operativen Prozessen.

Durch eine stärkere Industrialisierung der IT versuchen die IT-Verantwortlichen, die notwendige Flexibilität bei einer gleichzeitigen Reduktion der Komplexität zu ermöglichen. Ein wichtiger Baustein der Bemühungen sind die Standardisierung der IT und die anschließende Wiederverwendung von Normteilen, d. h. IT-Komponenten und Diensten, die standardisiert zur Verfügung gestellt und nach Bedarf flexibel geschäftsprozesskonform neu zusammengestellt werden können.

In diesem Zusammenhang werden die Paradigmen der SOA (serviceorientierte Architektur), insbesondere der losen Kopplung von IT-Komponenten, aufgegriffen, die zu einer schrittweisen Veränderung der Anwendungslandschaft führen. Hierbei zeigt sich bei einer funktionalen Dekomposition der Dienste, dass zentrale, anwendungsunabhängige Dienste für Stammdaten benötigt werden. Die Entkopplung der übergreifenden normierten Funktionalitäten auf Stammdaten von den eigentlichen Anwendungen ermöglicht Veränderungen bei klarer Delegation der Zuständigkeiten. Das Erschaffen der technischen Rahmenbedingungen für zentrale Services auf Stammdaten inkl. der Sicherstellung der Qualität wird zu einer zentralen Aufgabe der IT.

Andrew White und John Radcliffe, Analysten beim Forschungs- und Beratungsunternehmen Gartner, wagten im Rahmen des Gartner SOA & Application Development and Integration Summit, Juni 2009 in London, die Prognose: *»Through 2011, 70% of all SOA projects in complex and heterogeneous environments will fail to yield expected business benefits unless MDM is included.«*

Durch diese Konvergenzen erhöht sich die **Flexibilität** in Form der Steigerung der Adaptionsfähigkeit. Dies ist dann der eigentliche Treiber für das MDM.

1.3.2 Klassifikation der Geschäftstreiber

Nach den Untersuchungen von Gartner, PMDMC und den geschilderten Konvergenzen ergeben sich wie in Abbildung 1–3 gezeigt vier grundlegende Treiber für das MDM. Deren Wirkung auf die typischen Ziele eines MDM-Vorhabens ist zusätzlich dargestellt.

- **Effizienz:** Erhöhung der operativen Exzellenz
- **Compliance:** Sicherung der GRC-Anforderungen
- **Flexibilität:** Steigerung der Adaptionfähigkeit
- **Effektivität:** Verbesserung der Entscheidungsfähigkeit

In Kapitel 13 finden sich die Geschäftstreiber in den dort ausformulierten Fallstudien wieder.

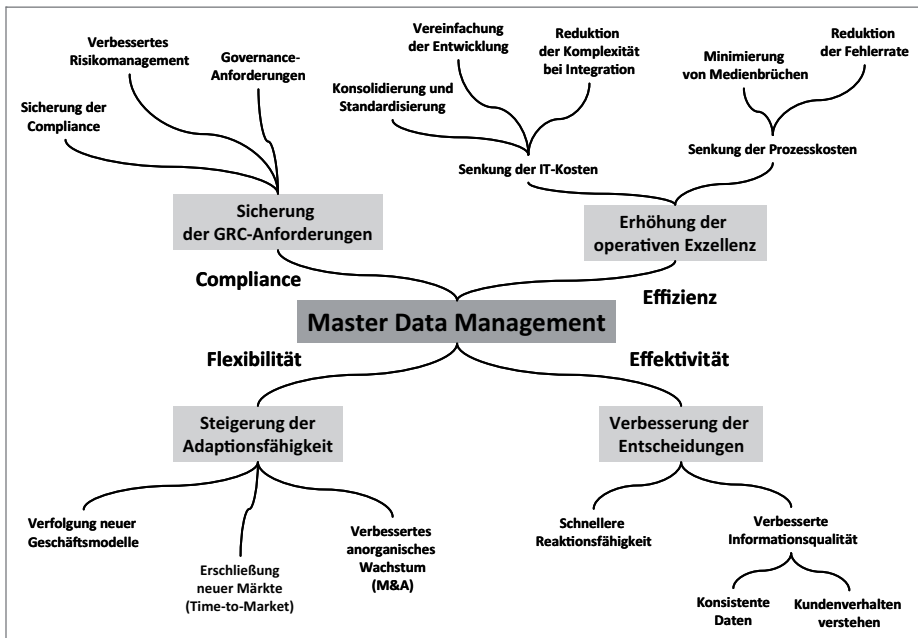


Abb. 1-3 Grundlegende Geschäftstreiber für das MDM

Diese grundlegenden Treiber für MDM werden nachfolgend einzeln erläutert.

Effizienz: Erhöhung der operativen Exzellenz

Die Erhöhung der operativen Exzellenz zielt im Wesentlichen auf eine Effizienzsteigerung bei der Abwicklung der operativen Prozesse ab und beeinflusst die Wertschöpfung im Unternehmen positiv. Insbesondere führt eine höhere Effizienz bei den Prozessen implizit zu niedrigeren Prozesskosten und somit zu einer Kosteneinsparung. Hier einige Beispiele:

- Minimierung von Medienbrüchen in Zusammenhang mit der Pflege und Validierung der Stammdaten
- Reduktion der Fehlerrate, z.B. durch Maßnahmen zur Sicherung der Datenqualität der Stammdaten
- Reduktion aufwendiger Abstimmungsprozesse durch konsistente Stammdaten
- Einbindung externer Geschäftspartner oder anderer Unternehmenseinheiten zur Förderung der Vernetzung des Unternehmens

Seitens der IT hat MDM das Potenzial, mittelfristig zu einer Senkung der IT-Kosten beizutragen. Generell jedoch fällt der Hebel einer Kostenreduzierung im IT-Umfeld geringer aus, als das Verbesserungspotenzial der operativen Prozesse zu heben. Hier einige Beispiele:

- Konsolidierung und Standardisierung durch wiederverwendbare, zentrale administrierte Komponenten
- Vereinfachung der Entwicklung (und Wartung)
- Reduktion der Komplexität bei Integration durch insgesamt reduzierte Systemanzahl, harmonisierte Stammdatenlandschaft und Infrastrukturkomponenten

Compliance: Sicherung der GRC-Anforderungen

Der Umfang der GRC-Anforderungen hat sich in den letzten Jahren erhöht, da Gesetzgeber sowie Interessenverbände (z.B. auch Umweltaktivisten) verstärkt Leitlinien und Regularien für den Markt setzen. Hierzu zählt insbesondere die Forderung an die Unternehmen, ein verbessertes und transparentes Risikomanagement zu implementieren. Dieses bedingt in der Folge auch die Meldung von Aktivitäten und Daten an die jeweilige regulatorische Behörde. Diese Daten sind Informationen, die auf den Stammdaten des Unternehmens beruhen.

Die MDM-Maßnahmen sichern die Datenqualität der Stammdaten und somit die Qualität der zu liefernden Informationen an die Behörde oder regulatorische Einrichtung. Es wird gewährleistet, dass der regulatorische Prozess effizient erledigt werden kann, indem z.B. schon bei den Daten gekennzeichnet wird, wer der Empfänger sein wird oder sein darf, denn eine große Herausforderung im Rahmen der Compliance ist auch die Datensicherheit (nicht zu viel nach außen zu geben!).

Flexibilität: Steigerung der Adaptionfähigkeit

Die Erhöhung der Reaktionsfähigkeit und Adaptionfähigkeit stellt für viele Unternehmen eine Herausforderung dar. In IT-Systemen sind zahlreiche Abläufe und Prozesse explizit implementiert, sodass grundlegende Änderungen, z.B. das Erschließen neuer Märkte, oder sogar neue Geschäftsmodelle und entsprechende Prozesse nicht ohne Weiteres durch IT-Anwendungen unterstützt werden können.

Zumindest für einen Teilbereich der Stammdaten kann MDM hilfreich sein: Durch die spezifischen MDM-Ansätze des PLM oder PIM für den Bereich der Produkte bzw. Artikel wird beispielsweise die Markteinführungszeit für innovative Produkte verkürzt oder auch der zwischenbetriebliche Stammdatenaustausch verbessert.

Weitere Geschäftstreiber sind Multichannel-Ansätze, deren Bewertung und Einführung durch das MDM wesentlich einfacher und schneller werden.

Im Fall eines Unternehmenskaufs oder -zusammenschlusses (Merger & Acquisition, M&A) wird die Harmonisierung der Datenbestände durch MDM vereinfacht. Beim Zusammenschluss von Unternehmen ist die Harmonisierung der Kunden und Lieferanten (besser: Geschäftspartner) ein entscheidender Punkt

zur Analyse von Synergien. Die Finanzdaten müssen bezüglich Kreditoren und Debitoren konsolidiert werden, es erfolgt eine erneute Lieferantenbewertung und -konsolidierung, die Kunden werden hinsichtlich ihres Kaufverhaltens analysiert etc. All diese Fragestellungen sind in der Regel bei einem M&A nötig und werden durch MDM erleichtert.

Effektivität: Verbesserung der Entscheidungsfähigkeit

Der Wunsch nach besseren und schnelleren Entscheidungsgrundlagen ist nach den obigen Untersuchungen ein wesentlicher Treiber für MDM. Zum einen wird dies über eine schnellere Bereitstellung von verlässlichen Stammdaten unterstützt, zum anderen steigt mit der Datenqualität die Verlässlichkeit und Effektivität der Aussage.

MDM bildet hier eine wesentliche Grundlage, dafür gibt es u.a. folgende Beispiele:

- Verstehen des Kundenverhaltens durch konsolidierte, geschäftsfeldübergreifende Kundenstammdaten
- Schnelle Reaktion auf Marktbedürfnisse nach neuen Produkten und Dienstleistungen
- Mustererkennung (z.B. durch Data Mining) über eine umfassende Attributierung des Betrachtungsgegenstands (insofern ist hier eine konsolidierte Sicht durch MDM sehr förderlich)
- Entlastung der analytischen Systeme (es erfolgt zum einen (rein technisch) eine schnellere Informationsbereitstellung, zum anderen wird die Datenqualität nicht symptomatisch, sondern systematisch im Vorfeld durch MDM gehoben)

1.4 Zusammenfassung

In den letzten Jahren verzeichnen die Hersteller von MDM-Lösungen steigende Lizenzumsätze und Anwenderunternehmen starten vermehrt MDM-Vorhaben. Dies zeigt deutlich, dass MDM an Bedeutung gewonnen hat, wie auch die zitierten Studien belegen. Das Bedürfnis nach konsistenten und verlässlichen Stammdaten ist aufgrund des steigenden Optimierungsdrucks bei der horizontalen Integration über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg und aufgrund der vertikalen Integration der Datenflut zur Unternehmenssteuerung so groß und nimmt immer noch zu. In der Historie ist vor allem die IT dieser Herausforderung unterschiedlich und nicht immer erfolgreich begegnet. Ein fachbereichsorientierter programmatischer Ansatz wird nun zunehmend präferiert. Die individuellen Herausforderungen der einzelnen Branchen lassen sich auf wesentliche geschäftliche Treiber zurückführen. Diese wurde in diesem Kapitel vorgestellt. Sie ermöglichen die konsequente Zielverfolgung mit unterschiedlichen Schwerpunkten je nach Branche und bilden somit die Grundlage für die Motivation eines konkreten MDM-Vorhabens.

In Kapitel 2 erfolgen die Begriffsbildung, Definition und Abgrenzung von MDM. Zudem wird ein Ordnungsrahmen mit entsprechenden Handlungsfeldern aufgebaut, sodass in den nachfolgenden Kapiteln anhand dieses Ordnungsrahmens eine wohlstrukturierte Bearbeitung der Herausforderung MDM stattfinden kann.