



Daten fest im Griff

Was ist und leistet Data Governance?

von Martin Mertens und Matthias Riepl

Das Thema Datenqualität wird immer mehr als strategische Herausforderung verstanden, denn vielen Unternehmen ist klar: ohne Datenqualitätsmanagement kein sinnvolles Big Data. Data Governance definiert die Regeln und Prozesse für das Datenmanagement in einem Unternehmen mit dem Anspruch, eine unternehmensweit standardisierte Datenqualität zu erreichen. Und mit der Formulierung der BCBS 239 ist das Thema Data Governance auch aufsichtsrechtlich relevant geworden. Hinter diesem Thema steckt aber noch mehr als nur ein systematisches Datenqualitätsmanagement.

Der Kern von Data Governance ist die bewusste und verantwortliche Steuerung von Daten und der damit verbundenen Rechte und Pflichten. Etwas genauer beschreibt es folgende, an Gartner angelehnte Definition:

„Data governance is the specification of decision rights and an accountability framework to encourage desirable behavior in the valuation, creation, storage, use, archival and deletion of data. It

includes the processes, roles, standards and metrics that ensure the effective and efficient use of data in enabling an organization to achieve its goals.“

Die Daten, mit denen sich die Data Governance befasst, sind die Geschäftsdaten des Unternehmens, also die Abbildung von Geschäftsgegenständen und Geschäftsparametern des Unternehmens auf die IT.

Unternehmensdaten: Ein „Leistungsträger“ des Geschäfts

Der Nutzen, den ein Unternehmen aus der Verwendung seiner Geschäftsdaten zieht, ist der Wertbeitrag der Daten für das Business. Während dieser Wertbeitrag noch bis vor einigen Jahren praktisch ausschließlich in der Automatisierung von Geschäftsprozessen lag, besteht er heute in vielen Unternehmen aus mehreren Komponenten, wie zum Beispiel aus

- > dem Management und der Minimierung der Geschäftsrisiken,
- > der Unterstützung der strategischen Entscheidungsfindung,
- > dem Erschließen neuer Vertriebskanäle oder auch
- > dem direkten Einbeziehen von Kunden in Geschäftsprozesse ohne Vermittlung der Sachbearbeitung.

Die Wertbeitragskomponenten betrachten die Geschäftsdaten jeweils unter einem bestimmten Blickwinkel. Der von BCBS 239 (Risikomanagement) ist nur einer von mehreren Möglichkeiten.

Aus welchen Komponenten der Wertbeitrag der Unternehmensdaten genau bestehen soll und welches Gewicht diese Komponenten jeweils haben sollen, wird von der Datenstrategie definiert, die aus der Geschäftsstrategie des Unternehmens abgeleitet wird. Sie beantwortet somit die Frage „Was sollen unsere Unternehmensdaten für das Business leisten?“ und setzt dem unternehmensweiten Datenhaushalt für die nächsten Jahre mess- oder zumindest überprüfbare Ziele.

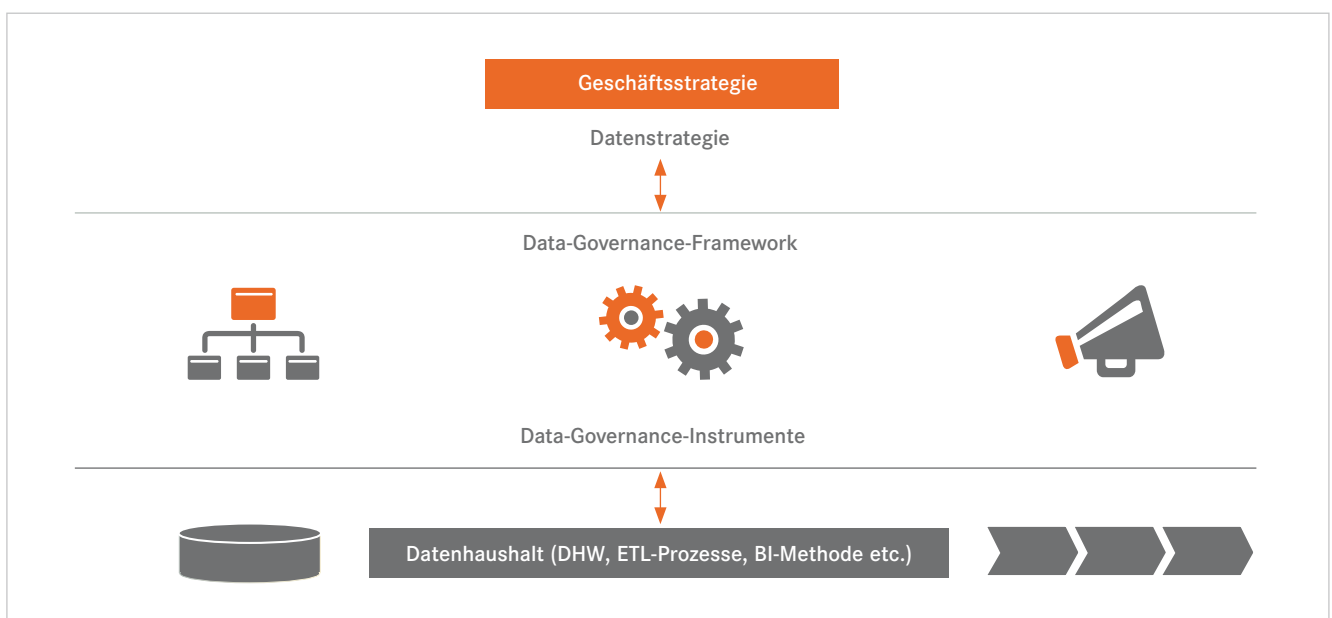


Abbildung 1: Strategie, Data Governance und Instrumente im Gesamtkontext

Wie Abbildung 1 zeigt, besteht die Hauptaufgabe der Data Governance darin, die Datenstrategie bis auf die Ebene der Datenhaltung herunterzubrechen und umzusetzen und damit den Wertbeitrag der Unternehmensdaten im Sinne der Strategie zu optimieren:

Datenstrategie

Ausgangspunkt der Steuerung ist die Geschäftsstrategie. Aus der Geschäftsstrategie wird die Datenstrategie abgeleitet. Diese definiert den Wertbeitrag der Unternehmensdaten für das Business. Die Datenstrategie legt im Wesentlichen fest, wie die Ziele erreicht werden, und bestimmt somit die Inhalte des Frameworks.

Data-Governance-Framework

Ein Framework, also ein einheitliches Rahmenwerk, beinhaltet Vorgaben für folgende Ebenen: die Steuerungsebene, die Managementebene und die operative Ebene. Das Framework bildet einen Ordnungsrahmen für die operative Steuerung. Die operative Steuerung selbst erfolgt durch das Nutzen der Governance-Instrumente: Festlegen von Entscheidungsstrukturen, Ausgestaltung von Umsetzungsprozessen und der Definition von Kommunikationsansätzen. Was sich im Detail dahinter verbirgt, erläutert der nächste Abschnitt.

Datenhaushalt

Die bisher genannten Punkte stellen selbst Anforderungen an den Datenhaushalt. Dieser sollte so beschaffen sein, dass zum einen die Strategie und zum anderen die Vorgaben des Frameworks abgebildet werden. Dies sind konkret Anforderungen an die Datenhaltung, Datenqualität, die Aggregation von Daten sowie die Verfügbarkeit, Vertraulichkeit und Integrität von Daten.

Nachdem die Bestandteile der Data Governance beschrieben sind, stellt sich die Frage, wie die Umsetzung der Vorgaben aus der Strategie erfolgen kann. Dies geschieht, wie im Punkt „Framework“ bereits erwähnt, über die Ausgestaltung der Governance-Instrumente.

Die Instrumente der Data Governance

Die Instrumente der Data Governance lassen sich in drei Klassen einteilen, wie in Abbildung 2 skizziert:

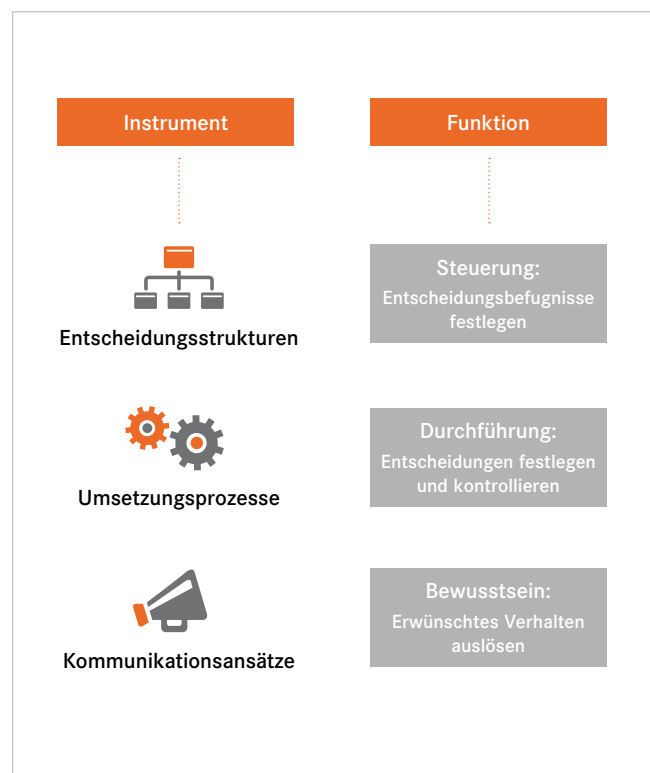


Abbildung 2: Instrumente der Data Governance zur Umsetzung der Datenstrategie

Entscheidungsstrukturen

Die eigentliche **Steuerung** („Governance“) geschieht über die Einrichtung einer Aufbau-Organisation, das heißt die Schaffung von Entscheidungsstrukturen. Dahinter stehen Rollen und Verantwortlichkeiten, die in kleineren Instituten auch von Einzelpersonen wahrgenommen werden können, denn eine Entscheidungsstruktur in diesem Sinne hat nicht zwingend Abteilungsgröße.

Umsetzungsprozesse

Das **Management** findet auf Ebene der Ablauforganisation statt. Die Steuerung des Managements besteht daher darin, geeignete Prozesse zur Entscheidungsfindung, Entscheidungsdurchsetzung und Kontrolle der Umsetzung der Entscheidungen zu definieren und zu etablieren.

Kommunikationsansätze

Die Formulierung einer Strategie hat letztendlich den Zweck, mindestens für alle Führungskräfte eine klare Antwort auf die Frage: „Wie soll ich denken und handeln, um Überleben und Wachstum meiner Firma zu sichern?“ zu geben. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Belegschaft durch geeignete Kommunikationsansätze miteinbezogen wird. Denn nur so kann sich die Strategie im **Bewusstsein** aller Beteiligten verankern und hierdurch erwünschtes Verhalten auslösen. In der Praxis haben sich kurze und fokussierte persönliche Mitteilungen aus dem Vorstand in halbjährlichem oder jährlichem Rhythmus als wirkungsvollstes Mittel erwiesen.

Fazit: Data Governance als Chance sehen

Es zeigt sich, dass die Instrumente das „Steuerrad“ sind, das es ermöglicht, eine Gesamtausrichtung auf die strategischen Ziele zu erreichen. Die Herausforderung besteht hierbei darin, den Nutzen der Instrumente zu maximieren. Dies ist einerseits das Abwägen der Effekte der Instrumente zueinander und andererseits deren konkrete Ausgestaltung in den Bestandteilen der Data Governance mit dem Ziel eines Wertbeitrags für das Unternehmen. In der Praxis befindet man sich am Beginn einer Entwicklung hin zu diesem Zielzustand. In der Regel geht es im Moment vor allem darum, die Instrumente selbst zu etablieren und deren Wirksamkeit herzustellen.

In unseren Augen ist Data Governance eben nicht nur eine „Notwendigkeit“, um zum Beispiel die Anforderungen der BCBS 239 zu erfüllen. Data Governance ist vielmehr eine echte Chance, den Wertbeitrag der Unternehmensdaten zu erhöhen. Der erste Schritt ist, Transparenz über die Datenhaltung und die Daten zu erhalten. Diese Transparenz kann dann etwa dazu genutzt werden, Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln. Beispielsweise gelingt das Vorhaben, über den Einsatz entsprechend ermittelter, gepflegter und qualitätsgesicherter Kontaktdaten einen neuen Vertriebskanal zu erschließen, umso besser und schneller und etablierter die Disziplin der Data Governance ist.

Autoren



Martin Mertens

Principal IT Consultant

CoC IT Strategy & Governance, msgGillardon AG

> +49 (0) 89 / 943011 - 1856

> martin.mertens@msg-gillardon.de



Matthias Riepl

Senior Business Consultant

CoC IT Strategy & Governance, msgGillardon AG

> +49 (0) 89 / 943011 - 2271

> matthias.riepl@msg-gillardon.de