

Data Strategy

Vom Probelauf zum Masterplan



Themen

Execution vs. Strategy
Herausforderungen der Strategie

Data Thinking Workshop
Daten neu denken

Daten und Teddybären
Interview mit Steiff

Inhalt

Vorwort

Überlegen. Handeln. Und von vorn.

3

Execution vs. Strategy

Bedeutung und Herausforderung der
Data Strategy

4

Data Strategy by taod

Jedes Unternehmen ist besonders

9

“Wir wollten herausfinden, was so ein Use Case wirklich braucht.”

Datenstrategie bei Steiff

13

Data Thinking Workshop

Daten neu denken

18

Next Steps

Denk strategisch, handle
pragmatisch

21

Mehr zu diesen und anderen Themen
findest du auf unserer Website:

www.taod.de

Überlegen. Handeln. Und von vorn.

Daten werden zunehmend als Booster für unternehmerischen Erfolg verstanden. Dennoch bleiben sie in vielen Unternehmen weitgehend ungenutzt. Dies ist eine bekannte Tatsache, die zum Nachdenken anregt.

In einer Welt, die zunehmend von Daten angetrieben wird, stehen Unternehmen vor der gewaltigen Aufgabe, die ihnen zur Verfügung stehende, täglich zunehmende Vielfalt an Informationen – über ihre Wertschöpfungsprozesse, Kundenvorlieben, Produktionsabläufe oder auch Markttrends – nicht nur zu verwalten, sondern auch sinnvoll zu nutzen.

Viele unserer Kunden und Kundinnen stehen vor den Fragen "Wo fangen wir an?" und "Wohin wollen wir eigentlich?". Diese Überlegungen repräsentieren die Abwägung zwischen Execution und Strategy, zwischen dem schnellen Erzielen und Validieren von Ergebnissen und der Entwicklung eines umfassenden strategischen Plans. Beide Ansätze zielen darauf ab, Daten wertstiftend einzusetzen.

Jede Methode soll eine Brücke zwischen ungenutzten Daten und dem Kerngeschäft schlagen, um Daten wertstiftend einzusetzen. Wir möchten in diesem Whitepaper aufzeigen, wann der richtige Zeitpunkt für die strategische Zielbildung gekommen ist und wie wir in einem gemeinsamen Prozess mit unseren Kunden zu einem wertstiftenden Ergebnis gelangen. Wir betrachten vier Horizonte der Datennutzung und schlagen einen strukturierten Strategieprozess vor, der mit etablierten Tools wie dem Data Thinking Workshop unterstützt wird.

Wichtig ist dabei die Erkenntnis, dass Datenmanagement an sich keinen direkten Wert schafft. Es beeinflusst vielmehr die strategische Zielerreichung des Unternehmens, denn die richtige Nutzung von Daten kann den Unter-

schied zwischen Marktführerschaft und Nachzüglerum bedeuten. Partnerschaften mit erfahrenen Datenstrategen und Implementierungspartnern können den nötigen Transformationsprozess beschleunigen, indem sie nicht nur Zugang zu fortschrittlichen Tools und Methoden, sondern auch zu Best Practices bieten.

Abschließend sei gesagt, dass die Reise zur datengesteuerten Organisation eine kontinuierliche ist. Es geht nicht darum, einen Endzustand zu erreichen, sondern darum, eine Kultur der Neugier, des Experimentierens und der langfristigen Kompetenzentwicklung zu fördern. Indem Unternehmen lernen, Daten nicht nur zu sammeln, sondern sie gezielt zur Steigerung ihres Geschäftserfolgs einzusetzen, erschließen sie das wahre Potenzial dieser wertvollen Ressource.

Mit diesem Whitepaper wollen wir Licht ins Dunkel bringen und Unternehmen dabei unterstützen, ihre Data Journey als Chance zu begreifen. Es ist Zeit, die Datenrevolution zum eigenen Vorteil zu nutzen.

Viel Spaß bei der Lektüre!

Dein Benedikt Köhler



Benedikt Köhler
Senior Data Consultant
taod Consulting

Execution vs. Strategy



Moderne Unternehmen befinden sich in einem permanenten Wandel. Entscheider stehen vor der Herausforderung, diese kontinuierliche Veränderung zu orchestrieren, zu organisieren und ihr eine Richtung zu geben, die das Unternehmen langfristig in einer besseren Position hält. Diese Führungsaufgabe wird mitunter sehr unterschiedlich wahrgenommen.

Gerade im Zusammenhang mit der Digitalen Transformation und der produktiven Nutzung von Unternehmensdaten entstehen viele Fragen auf einmal: Wie wollen wir in fünf Jahren datenbasiert wertschöpfen? Welche Skills benötigen wir, um unsere zukünftigen Prozesse zu verstehen, zu kontrollieren und zu gestalten? Welche Potenziale bieten uns Daten und Künstliche Intelligenz?

Die Geschwindigkeit, in der neue Aufgaben anfallen, wird mitunter nur noch durch die Rasanzen der technologischen Entwicklungen überboten. In dieser Situation müssen richtige Lösungen gefunden und umgesetzt werden – und zwar so, dass die Bestandsorganisation weder in Prozessen, Technologien noch der Kultur abgehängt wird.

Die optimale Herangehensweise an diese Unternehmenstransformation erfordert sorgfältige Überlegung. Ein Ansatz ist, schrittweise vorzugehen und den Fokus auf die Ausführung (Execution) zu legen. Dies würde bedeuten, viele datenbasierte Projekte zu initiieren, bereit zu sein, schnell aus Fehlern zu lernen und die Richtung bei Bedarf anzupassen. Eine alternative Herangehensweise ist die Entwicklung eines umfassenden, strategischen Plans (Strategy). Hierbei sind die langfristigen Potenziale der

Datennutzung zu identifizieren, im Unternehmenskontext zu priorisieren und daraus konkrete Umsetzungsmaßnahmen abzuleiten.

Es stellt sich die Frage, ob diese beiden Ansätze einander widersprechen oder ob sie je nach Situation, Unternehmenscharakteristik oder individuellen Präferenzen variieren können und auch vom richtigen Zeitpunkt abhängen. Werfen wir einen Blick darauf, was genau unter Execution und Strategie zu verstehen ist und wie diese beiden Aspekte miteinander verknüpft sind.

Execution und Strategy im Vergleich

Execution im Sinne einer pragmatischen, ergebnisorientierten Unternehmensführung ist zweifellos schon an sich eine Kunst. Jeder Entscheidende muss über eine gewisse Macher-Mentalität verfügen, ansonsten bleiben messbare Ergebnisse aus. Daten stiften keinen Nutzen, wenn ihre Potenziale nur gedacht, aber nicht gehoben werden. In auf Execution fokussierten Unternehmen wird Veränderung Schritt für Schritt gedacht. Genau dieser Weg ist das Ziel.

In Bezug auf Daten heißt das: datenbasierte PoCs (Proof of Concepts) entwerfen, vereinzelte Dataflows implementieren, Einzelprozesse mit Daten beschleunigen oder verbessern, mit Usern nach Bedarf Dashboards bauen und diese in alltägliche Entscheidungsprozesse integrieren – und alle diese Maßnahmen bewerten, um sie je nach Nutzen weiter auszubauen oder zu beenden. Believe in the process! Der Fortschritt entsteht durch die Umsetzung, die Teile werden sich fügen und aus den besten Ideen werden zukünftige, nutzerorientierte Lösungen. Execution denkt insofern evolutionär.

Execution denkt evolutionär.

Doch woher kommt der größere Zusammenhang? Im Unterschied zur Evolution, bei der keine spezifischen Ziele existieren, streben Unternehmen aktiv danach, ihre Zukunft zu gestalten. Macher sollen nicht in unterschiedliche, nicht vorgesehene, oder sogar widersprüchliche Richtungen arbeiten. Geschieht der Aufbruch in die datengetriebene Zukunft komplett dezentral, entwickeln sich bald neue Datensilos, zugehörige Egoismen und

Inkompatibilitäten. Im Rahmen der Digitalen Transformation, die eine umfassende Änderung von Prozessen und Systemen erfordert, ist es entscheidend, dass sich Unternehmen auch als einheitliches Ganzes positionieren und ausrichten. Effektive Strategien helfen dabei, Handlungen in einen geordneten Rahmen zu integrieren und bieten die notwendige Kontrolle über die Entwicklungen.

Eine Strategie bildet einen abstrakten, sinnstiftenden Überbau. Sie wirkt aus zwei Perspektiven: Bottom-up, indem sie Bestehendes zusammenführt und dezentrale Einzelmaßnahmen inhaltlich, technisch und konzeptionell konsolidiert. Und auch Top-down, als interner Wegweiser, begründet auf externen Potenzialen wie zum Beispiel technologische Veränderungen oder dem Wettbewerb, die in vorhandene Prozesse, organisatorische Abläufe und unternehmerische Ziele integriert werden. Eine Strategie lässt sich kommunizieren und beschließen, bietet der Organisation also die Möglichkeit für Alignment. Sie geht über ein reines inhaltliches Vorhaben hinaus und kann die Unternehmenskultur beeinflussen.

Strategie bildet einen sinnstiftenden Überbau.

Doch wie einen Anfang finden? Sollen alle Beteiligten Zeit in ein umfangreiches Strategieprojekt investieren? Oder lieber doch alle Ressourcen in die Umsetzung stecken, um schnell zu lernen und sich breit aufzustellen? Genau vor dieser Entscheidung stehen Unternehmen, denen bewusst ist, dass sie sich im Rahmen der Digitalen Transformation verändern müssen, aber nicht wissen, wie. Beide Ansätze haben Fallstricke. Beide bedeuten Veränderung und eine enorme Anstrengung für ein Unternehmen, die auch ein Risiko in Bezug auf Ressourcen und womöglich kritische Geschäftsprozesse birgt. Zaudern ist nachvollziehbar – aber nicht hilfreich.

Fallstricke der Data Transformation

Data Transformation kann, unabhängig vom Fokus auf Execution oder Strategy, scheitern. Folgend eine Übersicht der klassischen Fallstricke, die hemmend auf die Data Journey eines Unternehmens wirken können.

Analysis Paralysis

Die Erwartungshaltung nach einer “perfekten” Strategie ist oft verknüpft mit dem Wunsch nach einer umfangreichen Analyse im Vorfeld. Ein Mangel an Pragmatismus und echter Veränderungsbereitschaft, kombiniert mit einem übermäßigen Detailfokus, lähmt die Handlungsfähigkeit des Unternehmens. Wichtige Initiativen werden “on hold” gesetzt, wodurch nicht nur wertvolle Zeit, sondern auch bestehendes Momentum verloren gehen. Der resultierende, lang andauernde Strategieprozess ist häufig bei seiner Fertigstellung bereits veraltet, insbesondere im schnelllebigen Bereich von Daten und Technologie, und liefert letztlich wenig konkreten Mehrwert.

Kleinteilige Execution

Viele kleine, dezentrale Projekte werden im bestehenden Kontext entwickelt und liefern technische Neuerungen. Grundlegende systemische Probleme, besonders in veralteten Prozessstrukturen und IT-Architekturen, bleiben allerdings ungelöst, da sie auf taktischer oder operativer Ebene nicht adressiert werden können. Aufgrund des fehlenden Big Pictures werden Einzelprojekte nur individuell betrachtet und budgetiert, weshalb bahnbrechende, aber anfangs nicht rentable Proof of Concepts vorschnell verworfen werden. Eine umfassende und nachhaltige Unternehmensentwicklung wird nicht zentral moderiert.

Outsourcing the Problem

Die Zuständigkeit für die Datentransformation wird auf eine Stabsposition oder -stelle übertragen. Die Verantwortung wird somit abgewälzt, anstatt echte Veränderungen im Unternehmen von oben anzustoßen. Der neue Bereich kommuniziert zwar in alle Richtungen und nimmt Bedarfe auf, doch ohne breites Ownership und starkes Management Buy-In bleiben einschneidende Veränderungen aus. Sie verlieren sich in Machtspielen und Diskussionen um Zuständigkeiten. Schlüsselinitiativen werden durch die Unternehmensspitze nicht verstanden, nicht ausreichend priorisiert oder als zu riskant angesehen. Das Datenpotenzial wird nicht gehoben, Unternehmensbereiche verharren im Silodenken.

Technologiefokus ohne unternehmerische Innovation

Beschränkt sich das Transformationsprojekt ausschließlich auf technische Neuerungen, bleiben wesentliche Potenziale ungenutzt. Bestehende Wertschöpfungsprozesse werden modernisiert, doch echte Innovationen und echte Transformation finden nicht statt. Ein typisches Beispiel ist die bloße Digitalisierung traditioneller Prozesse ohne grundlegende Überarbeitung, Beispiel digitales Fax. Auch organisatorische Weiterentwicklung bleibt aus, denn eine echte Data Culture mit zugehöriger Lernbereitschaft, Fehlerkultur, Skill-Orientierung und Risikobereitschaft entwickelt sich nicht mit rein technologischem Fokus.

Data Strategy – wann sollte ich anfangen?

Strategy und Execution hängen sowohl in ihren Risiken als auch in ihren Potenzialen voneinander ab. Strategy without Execution is pointless, Execution without Strategy is aimless. Niemand braucht einen abstrakten Überbau, der seinen Weg nicht in die wesentlichen Unternehmensprozesse findet, genauso wie kaum ein Unternehmen sich unökonomische oder unorganisierte Implementierungsprojekte auf Dauer leisten kann. Reden wir also mehr von einem Henne-Ei-Problem als von einem Widerspruch?

Strategy without Execution is pointless, Execution without Strategy is aimless.

Die Erfahrung aus Projekten lehrt uns, dass die Entwicklung einer effektiven Datenstrategie eine solide Basis in der praktischen Anwendung erfordert. Der "richtige" strategische Plan für ein Unternehmen ergibt sich nicht aus einer rein theoretischen Perspektive oder der blo-

ßen Übernahme externer Best Practices. Denn das wäre nur eine Strategie von der Stange, ohne direkten Unternehmensbezug. Vielmehr ist es das Zusammenspiel aus praktischen Erfahrungen und innovativen Ansätzen, das eine Strategie für ein Unternehmen relevant und umsetzbar macht. Es geht darum, zuerst zu verstehen, was in der realen Unternehmensumgebung funktioniert – und was nicht.

Die richtigen Voraussetzungen für ein Datenstrategieprojekt bestehen also, wenn erste handfeste Erfolge gewonnen wurden, beispielsweise durch die Implementierung von PoCs mit verschiedenen Technologien. Solche Quick-Wins, wie ein Dashboard, das einen komplizierten manuellen Reporting-Prozess ersetzt, schaffen nicht nur sofortigen Mehrwert, sondern wecken auch das Interesse für eine breitere Umsetzung. Auch die Überbrückung von Systemgrenzen im Datenfluss durch die Implementierung einer Schnittstellenlösung kann so ein Quick-Win sein. Die Identifikation von Grenzen in Bezug auf Performance, Datenverfügbarkeit und technologische Kompatibilität ist in diesem Zusammenhang positiv, da Potenziale klar identifiziert werden.



Keine Strategy ohne Execution: Learning by Doing als Fundament der Data Strategy

Diese Learnings bilden die Grundlage für das Strategieprojekt, in dem die relevanten Stakeholder einbezogen werden. Im gemeinsamen Austausch lassen sich PoC-Ergebnisse in die Zukunft extrapolieren und auf langfristige Unternehmensziele ausrichten. Hier sind externe Blickwinkel und Expertenwissen hilfreich. Die parallele Durchführung erweiterter Analysen, zum Beispiel ein Assessment der aktuellen Systemarchitektur oder ein Data Thinking Workshop als Potenzialbetrachtung perspektivischer datenbasierter Geschäftsmodelle, sorgt für einen starken Unternehmensbezug der formulierten Datenstrategie und erhöhtes Commitment bei der Ausführung, da eine Vielzahl von perspektivisch Involvierten gehört wurden.

Execution ist also Grundlage für Strategy, leitet sich aber auch daraus ab. In den kommenden Abschnitten werfen wir einen Blick auf mögliche Blickwinkel und Vorgehensmodelle, wie sie durch taod in Strategieprojekten eingesetzt werden. <



Jetzt Beratung anfragen!

**Execution ist
also Grundlage für
Strategy,
leitet sich aber
auch daraus ab.**



Data Strategy by taod



In einem Datenstrategieprojekt unterstützen wir unsere Kunden und Kundinnen dabei, Daten perspektivisch mehr Priorität im eigenen Unternehmen zu geben und Datenpotenziale in ihren Kernprozessen zu heben. Gemeinsam erarbeiten wir ein Zielbild und leiten Maßnahmen ab, die dem Unternehmen Schritt für Schritt zu mehr Datentransparenz, Datennutzung und ultimativ zu mehr datenbasierter Wertschöpfung verhelfen.

Wir verstehen und schätzen die Einzigartigkeit jedes Unternehmens, von individuellen Zielen bis hin zu spezifischen Wertschöpfungsprozessen und technischen Bedingungen. Mit unserem Analyse-Toolset erlangen wir tiefe Einblicke direkt beim Kunden. So identifizieren



Unique Project Setting

KI-Als externe Beratung bringen wir neben der Perspektive von außen Best Practices in den Prozess ein. Unsere Kunden und Kundinnen profitieren direkt von unserer branchenübergreifenden Erfahrung, den neuesten Tools und Standards. Dabei ist uns klar: niemand will eine Strategie von der Stange!

wir schnell aktuelle Pain Points in manuellen Reporting-Workflows, verstehen die Struktur der Data Ownership und decken die Zusammenhänge zur Datenqualität auf.

Eine Datenstrategie, die sich nur auf eine Liste von Verbesserungsmaßnahmen und schnellen Lösungen stützt, verkommt schnell zum Flickenteppich. Deswegen muss im Rahmen eines Strategieprojekts vor allem eine Vision des zukünftigen Status Quo entwickelt werden, ausgedrückt durch Leitlinien, Governance, zukünftigen Workflows und den zugehörigen Rollen. Dieses Zielbild lässt sich diskutieren, auf Kompatibilität mit Unternehmens- und Bereichsstrategien prüfen und letztlich auch beschließen.

Die vier Horizonte der Datennutzung

Doch wie lässt sich dieses kundenspezifische Zielbild definieren, aus dem sich Maßnahmen zur Umsetzung ableiten lassen? Wir strukturieren das Vorgehen in vier Horizonte der Datennutzung, die eine holistische Strategiedefinition ermöglichen.

Horizont 1: Business & Value Generation

Eine effektive Data Strategy ist eng mit dem Kerngeschäft verknüpft und zielt darauf ab, messbaren Geschäftswert zu schaffen. Daten sind Enabler für bestehende und zukünftige Geschäftsmodelle, wenn sie zur Entscheidungsfindung und Prozesssteuerung eingesetzt werden. Beispielsweise kann die Analyse von Nutzerdaten für eine personalisierte Kundenansprache die Verkaufszahlen erhöhen oder Kündigungen durch prädiktive Analyse abgewendet werden. Unternehmen, die Markttrends und Kundenverhalten durch datengetriebene Einblicke frühzeitig erkennen, können ihre Geschäftsstrategie proaktiv anpassen und neue Märkte erschließen. Je deutlicher strategische Unternehmensziele formuliert sind, desto klarer sind die Ansatzpunkte und der Beitrag der Datenstrategie.

Horizont 2: Data Management

Effektives Datenmanagement ist von zentraler Bedeutung für die Zuverlässigkeit, Konsistenz und Sicherheit der Unternehmensdaten. Dieser Horizont beinhaltet die Implementierung solider Datenmanagementpraktiken – von Data Governance über Qualitätssicherung bis zu Data Workflows. Durch Grundlagen wie die Einführung

eines Data Catalogs, Restrukturierung von Data Pipelines und dem Aufbau von Datenmodellen werden solide Praktiken etabliert und Datennutzung im Unternehmen auf ein skalierbares Fundament gestellt.

Horizont 3: People & Organization

Das Skillset aller Mitarbeitenden und eine passende Organisationsstruktur bilden die Grundlage für langfristigen, datengetriebenen Erfolg. Klare Rollendefinitionen, zugeordnete Kompetenzen und die Definition organisatorischer Schnittstellen ermöglichen Data Stakeholdern eine strukturierte und erfolgreiche Datennutzung innerhalb ihrer Verantwortungsbereiche. Auch die Weiterentwicklung von Fähigkeiten und eine Sourcing-Strategie, die auf die Ziele der Unternehmung ausgerichtet ist, sind erfolgskritische Aspekte an diesem Horizont.

Horizont 4: Technology & Architecture

Die technische Implementierung innerhalb der bestehenden Architektur ist häufig der erste gedankliche Ansatz des Kunden. Klassisch möchte er schnell KI erproben oder schnell in die Cloud. Wir stellen die technische Perspektive nicht ohne Grund ans Ende der Betrachtung. Eine performante Infrastruktur ist ein Enabler und Katalysator der Datennutzung, wenn sie auf die unternehmerischen Ziele abgestimmt beziehungsweise von diesen abgeleitet ist, und nicht primär technischen Trends hinterherläuft. Sobald wir mit dem Kunden Ziel, potenzielle Produkte und auch die dafür nötigen organisatorischen Grundlagen erarbeitet haben, lässt sich ein funktionales technisches Zielbild ableiten – eine möglichst reduzierte, skalierbare Lösung, abgestimmt auf klar definierte Bedarfe.

Projektphasen: Analyse, Strategieformulierung und Definition

In Phase 1, der Analyse, untersuchen wir die Unternehmensgegebenheiten objektiv: Welche unternehmensstrategischen Ziele bestehen und wie können Daten und die erarbeitete Strategie auf diese einzahlen? Wie möchten wir in der Zukunft wertschöpfen und welche Rolle sollen Daten dabei spielen? Welche Data Assets sind aktuell schon vorhanden? Wer nutzt sie, wer pflegt sie? Kennen Analysten die für sie relevanten Datenquellen und haben sie eine Einschätzung zur vorhandenen Datenqualität?

Vier Horizonte der Datennutzung

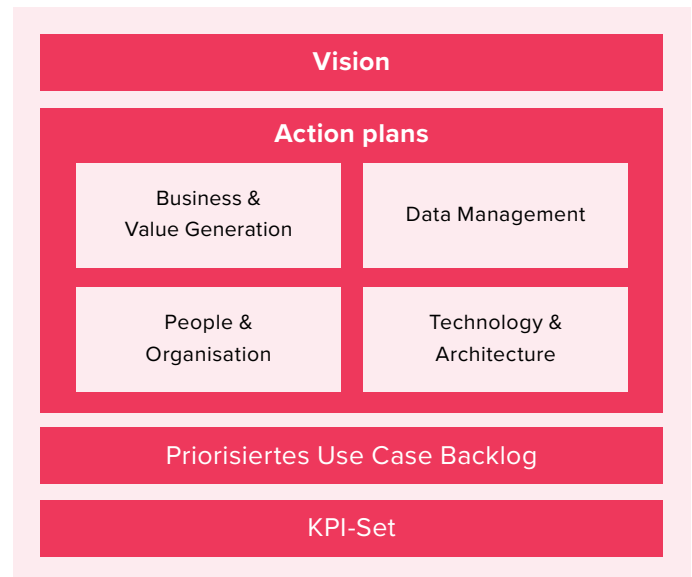
Die dargestellte Gliederung in vier Horizonte wird über den gesamten Projektverlauf beibehalten bringt so Struktur in die drei übergreifenden Projektphasen Analyse, Strategieformulierung und Definition der Roadmap:



In etablierten Workshop- und Interviewformaten gehen wir in den vier beschriebenen Horizonten in die Tiefe, ergänzt um Analysen vorhandener Dokumente wie Strategiepapiere, Governance-Richtlinien, Projektpläne oder Diagramme zur aktuellen IT-Architektur. Wir erhalten eine konkrete Einschätzung zum Status Quo; aus den Gesprächen und Analysen gehen aber auch Anforderungen hervor, die die Formulierung eines Zielbilds in Phase 2 ermöglichen.

In der zweiten Projektphase, der Strategieformulierung, führen wir die Erkenntnisse im Austausch mit dem Kunden zusammen: In den vier Horizonten gleichen wir den analysierten Status Quo mit Best Practices ab. Inwiefern entspricht die Data Architecture dem eines technisch optimalen Zielbilds? Decken die aktuell definierten Rollen alle nötigen Aufgabenfelder ab? Besteht beim Data Ownership ausreichende Verbindlichkeit? Wir profitieren hier von unserem operativen Erfahrungsschatz bei taod und beziehen unsere Experten für Infrastruktur, Business Intelligence, Data Governance und Datenarchitektur mit hinzu.

Das Zielbild ergibt sich dann nicht aus einer Blaupause dieser Best Practices, sondern aus den für den Kunden individuell passenden Bausteinen. Basierend auf einem First Draft werden Stakeholder involviert und das Ergebnis bei Bedarf in mehreren Zyklen verfeinert. Manche Kunden zielen in ihrer Operations auf mehr Unabhängig-



Elemente des Ergebnisses

keit und Dezentralität – ein Kontext, in dem Self-Service und Data Discovery mehr Gewicht erhalten. In pyramidal organisierten Unternehmen mit starkem Zentralbereich besteht tendenziell mehr Bedarf für strukturierte Daten-zentralisierung. Diese Orientierung ist in der Definition der Architektur und Rollen zu berücksichtigen. Aus den vorgegebenen Schwerpunkten, vorhandenen Action Fields, resultierenden Maßnahmen und einer umschließenden Vision bildet sich das strategische Zielbild. Die Vielfalt innerhalb unseres Kundenstamms spiegelt sich in der Vielfalt der individuellen Ergebnisse wider, strukturell entwickelt auf unserem Strategie-Framework.

Eine Datenstrategie bringt Unternehmen in die Lage, eigene Potenziale zu identifizieren.

Auch auf dem Weg in die Umsetzung unterstützt taod laufend. Die Definition einer Roadmap schließt nahtlos an die Strategiedefinition an und bindet das Vorgehen praktisch in den unternehmerischen Kontext ein. Das in der Analysephase bereits gesammelte Wissen über aktuelle Projektinitiativen und verfügbare Ressourcen vereinfacht die Planung und ermöglicht eine schnelle Implementierung im Einklang mit dem definierten strategischen Zielbild und den organisatorischen Rahmenbedingungen.

Eine Datenstrategie bringt Unternehmen in die Lage, eigene Potenziale zu identifizieren und damit zusammenhängende Chancen zu ergreifen. Hierfür liefert taod ein Vorgehen, das den unternehmerischen Kontext maximal berücksichtigt und Datenexpertise aus den unterschiedlichsten Projekten mit einbezieht. Damit liefern wir nicht nur ein stimmiges Zielbild, sondern sorgen für Momentum, um in der Folge unmittelbar mit praktischen Implementierungsmaßnahmen zu starten. <

Strategy Consulting by taod. Wir wissen, was zu dir passt.



Lass dich individuell beraten!

taod.de/strategy-consulting

"Wir wollten herausfinden, was so ein Use Case wirklich braucht."

Das Traditionsunternehmen Steiff verfolgt bereits seit einigen Jahren datengetriebene Projekte. Warum ein zukunftsorientierter Tech Stack nur mit einer Use Case getriebenen Datenstrategie Aussicht auf Erfolg hat, erklärt Senior Data Analyst Julia Weiss im Interview mit taod.

Julia, seit wann ist das Thema Daten in eurem Unternehmen präsent?

Ich selbst bin seit 2019 in der Steiff-Gruppe tätig. Als ich als Performance-Analyst im Bereich digitaler Webshop angefangen habe, war das Bewusstsein für die Bedeutung von Daten zwar vorhanden, aber es fehlten noch einige Werkzeuge, die man aus größeren Konzernen gewohnt ist. Es wurde noch sehr viel mit Excel gearbeitet und das Thema war noch gar nicht zentral verortet.

Die letzten fünf Jahre sind sicher eine Zeitspanne, in der das Data Driven Business in vielen deutschen Unternehmen enorm an Bedeutung gewonnen hat.

So auch bei uns. Besonders in den letzten zwei, drei Jahren haben wir auf moderne Strukturen umgestellt. Natürlich kämpfen wir als mittelständisches Unternehmen mit den üblichen Hürden, wie zum Beispiel Budget-Fragen. Auch Personal mit Data Know-how zu finden ist

nicht einfach, zumal an unserem etwas abgelegenen Standort.

Wann kam das Thema Datenstrategie erstmals auf?

Wir verfolgen eine IT-Strategie für die Steiff-Gruppe. Den Bedarf eines Datenstrategieprojekts haben wir in der Vergangenheit erkannt und in der Folge auch realisiert. Erste Projekte realisierten wir bereits im Betrieb 4.0, zum Beispiel MES-Datenanbindungen, um den Prozess der Warenherstellung vom Rohmaterial zum fertigen Produkt überwachen zu können. Wir wollen es schaffen, dass die Maschine datenbasiert entscheidet, aber dafür müssen wir diese Daten erst einmal vollumfassend anzapfen können. Das bedeutet, Basics zu schaffen, ein Auffanglager für Daten zu haben und diese ordnen zu können.

"Ein Leuchtturmprojekt zu haben ist wichtig."

Welche Anwendungsszenarien seht ihr künftig?

Durch die Zusammenarbeit mit taod haben wir gelernt, dass wir Use Case getriebener arbeiten müssen, und nicht einen einzigen Big Bang im Blick haben sollten. Ein Leuchtturmprojekt zu haben ist wichtig.

Da ist es von Vorteil, dass du als Data Expert in der IT verortet bist.

Ja, so sehen wir das ganze Thema noch einmal differenzierter. Wir erkennen, dass wir eine geeignete Datenarchitektur parat haben müssen, an die wir immer weiter anbauen können. Das ist manchmal auch die Herausforderung: das technische Verständnis im Hintergrund zu haben und das Bewusstsein für die technologische Bedeutung im Datenkontext unternehmensweit zu wecken.

Weil Technologie und Strategie eng miteinander verzahnt sind.

Natürlich. Wenn auf Zukunftskonferenzen zum Beispiel vom 360-Grad-Customer gesprochen wird, ist das eine tolle Vision. Doch dafür müssen wir erst einmal die geeigneten Daten heranziehen können, so weit sind wir unter Umständen noch nicht. Wir sind nur mit Daten am Markt relevant, das ist allen klar. Den Weg dahin müssen wir eben konsequent gehen.

“Wir sind nur mit Daten am Markt relevant.”

Was genau heißt es für euch, nur mit Daten am Markt relevant zu sein?

Daten sind auch in Zukunft eine strategische Ressource und vor allem auch in der IT ein Thema. Es wird keine Strategie geben, in der man nicht auch Daten und Technologie braucht. Auch für uns als ein Unternehmen, das Plüschtiere herstellt. Unser CEO Frank Rheinboldt hat das, wie ich finde, einmal sehr plakativ formuliert: Mit einem Handy kann man nicht kuscheln. Klar, man kuschelt mit Teddybären, weil sie einen emotionalen Wert haben. Aber wie bleiben wir auf Dauer relevant? Wie erreichen wir Zielgruppen, die künftig weniger stationär kaufen? Über welche Touchpoints? Wir müssen Schwerpunkte setzen, um bekannter zu werden und zu internationalisieren. Wir müssen uns fragen: Wie bleiben wir



mit dem Wissen, das wir einfach durch Daten und Fakten generieren und darauf basierend entscheiden können, auch nachhaltig als Unternehmen bestehen?

Du hast eben Leuchtturmprojekte erwähnt, die wichtig sind, um den großen Big Bang in Use Cases runterzubrechen. Wann wurde euch klar, dass ihr dafür eine konkrete Datenstrategie benötigt?

Wir hatten damals mit einem Proof of Concept gestartet, um zu schauen, ob der Cloud-Anbieter mit seinen Produkten, in unserem Fall Microsoft, zu uns passt. Das Angebot ist ja riesig, von Snowflake über AWS bis hin zu Azure. Wir hatten ein Projektteam, aber wussten noch nicht, welche Ressourcen wir freimachen mussten. Wir wollten herausfinden, was so ein Use Case wirklich braucht. Damit wir nach einem Piloten nachhaltig weitermachen können, müssen wir Voraussetzungen klären und unsere eigenen Best Practices erarbeiten. Die Frage war, wie wir solche Projekte mit unseren mittelständischen Bedürfnissen so umsetzen, dass wir das im Administrativen später gut managen können.

“Wie würde der Plan in der Schublade aussehen?”

Auf dieser Grundlage hatten sich vermutlich jede Menge Themen angehäuft, die ihr perspektivisch weiterdenken wolltet. Wie war eure Erwartung an die Strategiearbeit?

Wir waren auf der Suche nach einem Partner, der uns als verlängerter Arm unterstützt. Wir wollten Hands-on lernen aber auch Themen komplett abgeben können. Uns war wichtig zu wissen, wie wir den Use Case der einen Tochter auf konzernweite Projekte anwenden können. Wie würde der Plan in der Schublade aussehen, den wir rausholen, um im neuen Use Case ein schnelles Setup aufbauen zu können? Wie denken wir auch das Konstrukt in der Cloud für die zweite Tochter architektonisch weiter?

Es mangelt nicht an Use Cases, sondern an Struktur und Priorisierung. Innerhalb des Data Strategy Frameworks von taod haben wir alle diese Punkte besprochen, sind in die Tiefe gegangen und haben uns überlegt, wie wir uns zukunftsicher aufstellen können.



Wie sah diese Strategiearbeit ganz praktisch aus?

Für die Workshop-Arbeit setzten wir Miro ein. Die Methodik hat mir super gefallen. Zwischendrin gab es immer wieder Theorie-Input von taod, das war wertvoll. Wir hatten viel Zeit, uns Gedanken über unseren Bedarf zu machen und diese zu schärfen.

Standen neben Architektur und Skalierung noch weitere Themen im Fokus?

Wir haben das Thema Governance besprochen. Außerdem sehr wichtig war zu überlegen, welche Rollen es in dem ganzen Prozess gibt. Was macht eigentlich ein Data Engineer versus Data Analyst versus Projektleitung? Was müssen wir für Skills mitbringen? Wenn jemand aus den Fachbereichen auf uns zukommt und sagt: "Ich hätte gerne ein Dashboard von euch", dann entstehen ganz viele Fragen: Welche Datentabellen habt ihr in welchem Quellsystem, welches Feld braucht ihr wo und warum und so weiter. Mit dem Data Use Case Canvas von taod haben wir erarbeitet, wie wir im Kernteam zusammenarbeiten und wie die IT mit den Fachbereichen kommuniziert. Das war sehr wertvoll.

Wie wirkt die Strategie jetzt in eurem Alltag?

Unsere Arbeitsweise und das, was wir uns in der Theorie überlegt hatten, wurden durch die ausgearbeitete Strategie unterstützt. Und mehr noch: das Projekt hat Strukturen formalisiert, die wir heute in der Datenpraxis leben. Was uns darüber hinaus sehr geholfen hat, waren die Handlungsempfehlungen. Vor allem in Bezug auf architektonische Themen in der Cloud kam heraus, welche Anpassungen für uns noch wichtig und auch kosteneffizient sind, um Wildwuchs und damit teure Nachrüstung zu vermeiden. Darauf basierend erstellen wir Use Cases mit den entsprechenden Kapazitäten und wissen, wie wir die Infrastruktur in der Cloud halten müssen.

Ihr lotet die technologischen Komponenten genau aus.

Definitiv. Es war uns immer wichtig, dass wir uns nichts verbauen und eine gute Grundlage schaffen, um dann anzudocken. Die Entscheidung für Microsoft Azure hatten wir schon gefällt. Wenn dann signifikante technologische Neuerungen, wie zum Beispiel Microsoft Fabric, aufkommen, haben wir mit euch einen Partner an der Seite, der uns strategisch und praktisch berät – und das notfalls auch kurzfristig."

"Aber mit jedem Use Case, den wir umsetzen, und damit jemanden Arbeit abnehmen, wird unsere Strategie deutlicher werden."

Welche Strahlkraft besitzt die Strategie im gesamten Unternehmen?

Besonders auf der Managementebene ist sie natürlich ein präsent Thema. Da sie derzeit ansonsten sehr technologisch geprägt ist, ist sie für die Fachbereiche weniger relevant. Aber mit jedem Use Case, den wir umsetzen, und damit jemanden Arbeit abnehmen, wird unsere Strategie deutlicher werden. Denn der jeweilige Fachbereich nimmt dann positiv wahr, dass er Daten nicht mehr nur aufbereiten muss, sondern direkt interpretieren kann. Er wird somit proaktiv arbeiten, nicht reaktiv. Dann wird die Strategie für alle relevanter.

Wie habt ihr im Rahmen des Strategieprojekts die Fachbereiche einbezogen?

Wir haben Interviews mit den Führungskräften geführt und deren Anforderungen aufgenommen. Wir verfolgen eine Fülle von unterschiedlichen KPIs, anhand derer wir unser Geschäft betreiben. Hier war die Aufgabe, gemeinsam im Detail herauszufinden, welches Datenprodukt am Ende wirklich hilft, um diese zu erreichen.

Wie ging es dann weiter?

Nach dem Workshop hat taod einen Vorschlag ausgearbeitet, wie wir mit unseren Anforderungen und Fragestellungen unsere Strategie gestalten können. Nach einem gemeinsamen Deep Dive wurden uns von taod ganz viele Möglichkeiten aufgezeigt, und zwar konzernweit für alle Töchter und mit unterschiedlichen Versionen. Diese Unterstützung half uns, das Richtige zu finden. Dabei konnten wir immer intensiv mitarbeiten, es gab nicht nur einen Frontalvortrag über das Thema Strategie. Am Ende hatten wir was in der Hand und wussten, wie wir starten, wenn der Use Case X kommt. Alles war konzeptionell vorgedacht und auch gleich gleich praktisch anwendbar. Und: wir hatten die Unterstützung, das alles auf Management-Level zu abstrahieren. Das war sehr hilfreich.

Das freut uns! Wie weit seid ihr denn Stand jetzt mit euren Umsetzungsmaßnahmen?

Die Handlungsmaßnahmen aus dem Strategieprojekt sind alle umgesetzt. Wir haben eine Entwicklungsumgebung aufgebaut und nutzen sie auch schon aktiv. Wir leben bereits, was wir uns konzeptionell überlegt haben, und das macht natürlich Spaß. Neue Themen haben wir auch schon, aktuell zum Beispiel den Use Case, APIs

anzubinden. Wir planen weitere Workshops mit taod, um unsere Bedürfnisse als Mittelständler weiter auszuformulieren. Dabei geht es direkt ans Eingemachte.

Wie meinst du das?

Die Abläufe sind super, wir arbeiten sehr eng und auf kurzem Weg zusammen. Fragen zwischendurch klären wir einfach schnell per Chat. Ich kann jederzeit unkompliziert auf ein Team im Hintergrund zurückgreifen, das ist toll.

Danke für dieses schöne Schlusswort, Julia! <



Mehr über Julia, Daten und Teddybären...

...liest du exklusiv in data!, dem Magazin für Cloud Services, Data Analytics & AI von taod. Das komplette Interview liest du in Ausgabe 3.

Hier geht es zum data! eMag:
taod.de/data-magazin



Jetzt data! lesen!

Über Julia Weiss

Nach ihrem Masterstudium Data Science & Business Analytics kümmert sich Julia Weiss um die Retail-Bereiche namhafter Fashion-Anbieter. 2019 wechselt sie zu Steiff, um die Themen Data Analytics, Business Intelligence und Performance weiter voranzutreiben – und ihre Leidenschaft für Datenthemen in einem abwechslungsreichen Arbeitsumfeld ausleben zu können. Im Rahmen des Datenstrategieprojekts leitet Julia als zentrale Ansprechpartnerin das unternehmensweite Data Team.





Daten neu denken

Data Thinking Workshop

Manchmal braucht es etwas Abstand, um Daten jenseits von technischen Implementierungsdetails und Roadblocks zu betrachten. Dann gehört der Blick wieder für das große Ganze geschärft, um Daten für ihren ursprünglichen Zweck zu nutzen: das Erreichen unternehmerischer Ziele. Wenn alle Daten verfügbar wären – was würden wir damit umsetzen? Welche Projekte wären am wichtigsten – und warum? Diese Perspektive nehmen wir mit unseren Kunden und Kundinnen im **Data Thinking Workshop** ein.

Häufig müssen wir nicht tief graben, um zahlreiche Ideen, Wünsche, Anforderungen und Ziele mit Bezug auf Daten auf der Kundenseite hervorzuholen:

“Wir brauchen einen durchgängigen Datenfluss von der Kontaktaufnahme bis zum Vertragsabschluss!”

“Wir brauchen einen Überblick über sämtliche Data Assets im Unternehmen!”

“Wir brauchen klare Rollendefinitionen!”

Die Handlungsmöglichkeiten sind vielfältig und häufig an vielen Stellen schon bekannt. Doch besonders im strategischen Kontext ist es wichtig, schnell und strukturiert einzuordnen und zu priorisieren.

Im Data Thinking Workshop kategorisieren wir die gesammelten Ideen: Handelt es sich um eine technische, befähigende Maßnahme oder um ein hartes Unternehmensziel? Wie sind die Zusammenhänge zwischen den Daten und zugehörigen Prozessen? Eine transparente Zuordnung in vier Ebenen vereinfacht die Priorisierung und macht Synergieeffekte deutlich:

1. Business Goal

Ideen, die einem direkten Geschäftsziel entsprechen, zum Beispiel erhöhte Kundennähe, höhere Produktqualität oder ein beschleunigter Produktionsprozess.



2. Process

Abläufe, die im direkten Zusammenhang zum definierten Geschäftsziel stehen, zum Beispiel eine automatisierte Kundensegmentierung, ein Machine Learning Model oder ein Reporting-Prozess.



3. Data

Die Datengrundlage des Prozesses, zum Beispiel Umsätze des Kundenstamms, aufbereitete Produktionsdaten oder Bewegungsdaten.



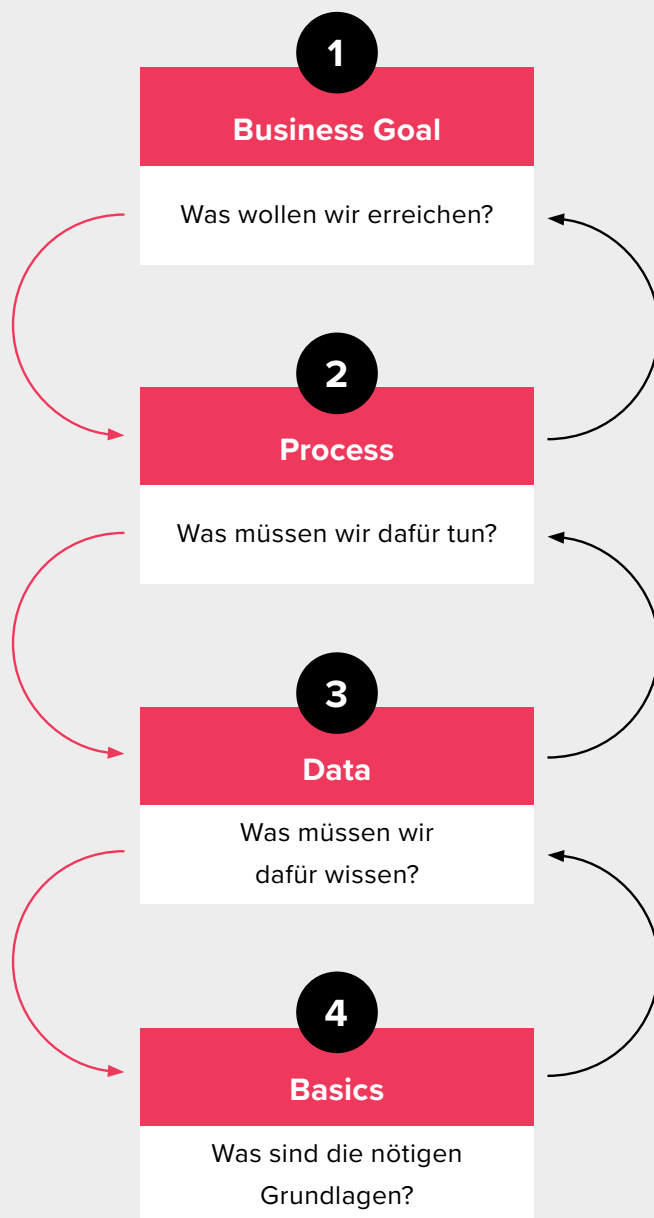
4. Basics

Überprüfe, wie das BI-Tool mit diversen Datenquellen harmoniert. Kannst du es mit deinen vorhandenen Systemen verbinden? Die Datenintegration sollte so reibungslos wie möglich verlaufen.

Die Zuordnung von Maßnahmen in diese Ebenen vereinfacht die Priorisierung in einem klaren Lagebild. Zudem sehen wir die Zusammenhänge zwischen Maßnahmen: Um Kunden zielgerichtet Produktempfehlungen zu liefern (Ebene 1, Business Goal), brauche ich ein performantes zugrundeliegendes ML-Modell (Ebene 2, Process), das auf Basis des Verhaltens aller Kunden lernt. Ich benötige eine aufbereitete, saubere Datengrundlage (Ebene 3, Data) über das Kundenverhalten. Diese Grundlage speist sich je nachdem aus verschiedenen Quellen wie Warenkörben,

Zusammenhang der vier Ebenen

Wie?



Warum?

Website-Interaktionen und weitere, die strukturiert erfasst und bereitzustellen sind (Ebene 4, Basics).

Durch den kreativen, nutzerorientierten Ansatz des Workshops lassen sich auch zügig Synergieeffekte herausarbeiten, etwa wenn eine Maßnahme auf Ebene 4 direkt mehreren Business Goals zugute kommt.

Im Workshop übernimmt taod die Rolle des Moderators und des Enablers, der den Prozess inhaltlich durch Expertenmeinung und Best Practices ergänzt. Im Fokus steht die unternehmensindividuelle Entwicklung der Inhalte, basierend auf Ideen und Input der internen Meinungsträger. <

Whitepaper

Voraussetzung für eine erfolgreiche Datenstrategie? Data Thinking!



Lies jetzt, warum sich das Denken über Daten verändern muss:

taod.de/whitepaper-data-thinking

Denk strategisch, handle pragmatisch

Next Steps



1. Verstehe Deine Ziele

Schaffe dir ein Verständnis für dein unternehmerisches Zielbild, und zwar losgelöst von den Daten. Definiere, wie sich dein Markt entwickelt und welche großen Projekte und Veränderungsprozesse in den kommenden Jahren im Unternehmen vorgesehen sind – und daraus abgeleitet, wie sich mittelfristig Produkte, Kundenbeziehungen, Prozesse und andere wertschöpfungsbezogene Themen verändern müssen. Antworten hierauf findest du im besten Fall bereits in der Unternehmensstrategie. Definiere im Anschluss, welche Rolle Daten auf diesem Weg spielen werden.

2. Verschaffe Dir einen Überblick

Sammele die dezentralen datengetriebenen Initiativen und laufenden Projekte, um zu verstehen, wo du aktuell auf deiner Reise stehst. Welche Datenprodukte gibt es bereits? Welche POCs werden aktuell erarbeitet? Welche Mitarbeiter sind mit diesen Themen betraut und inwieweit entspricht das bestehende Kompetenzbild den Anforderungen? Erarbeite dir auch ein Verständnis über mögliche organisatorische und technische Redundanzen, bestehende Roadblocks und aufzulösende Widersprüche im aktuellen dezentralen Vorgehen.

3. Beurteile die Situation

Prüfe anhand der definierten vier Horizonte, ob die aktuellen Gegebenheiten Deine Organisation in Richtung des definierten Zielbilds bringen. Konkret heißt das:

Business & Value Generation

Prüfe, ob Daten einen Mehrwert im Kerngeschäft erzeugen und inwiefern datengetriebene Projekte zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele beitragen. Sind die aktuellen Initiativen in der Lage, echte Innovationen zu liefern und signifikante Verbesserungen gegenüber bestehenden Prozessen zu erzielen? Eine ausreichende Ausrichtung bedeutet, dass Projekte nicht nur existierende Abläufe digitalisieren, sondern transformative Geschäftsmodelle und neue Wertschöpfungsketten durch den Einsatz von Daten ermöglichen.

Data Management

Bewerte die Strukturen und Prozesse zur Datenverwaltung und deren strategische Ausrichtung. Welche Datenprodukte bestehen – und sind diese zielführend implementiert? Neben effizienten Data Pipelines umfasst dies auch effektive Maßnahmen zur Sicherstellung von Datenqualität, Datenintegrität und Datensicherheit, die direkt die Fähigkeit des Unternehmens beeinflussen, datengetriebene Entscheidungen zu treffen. Auch ein aktives Management der Data Governance trägt hierzu bei.

People & Organisation

Untersuche, ob Aufbau- und Ablauforganisation zur effizienten Datenpraxis beitragen – oder sie vielmehr hemmen. Betrachte auch die Skill-Seite: Sind den Beteiligten die strategischen Unternehmensziele bekannt und verfügen sie über die Kompetenzen, diese auf der Datenebene umzusetzen? Eine klare Definition von Rollen inklusive zugehöriger Anforderungen und Zuständigkeiten unterstützt, die Organisation in der Breite auszurichten.

Technology & Architecture

Die Bewertung der technologischen Infrastruktur und Architektur muss klären, ob diese so gestaltet sind, dass sie eine skalierbare und flexible Unterstützung für die Erreichung der strategischen Unternehmensziele bieten. Dies beinhaltet die Fähigkeit, neue Datenquellen zu integrieren, Analysen in Echtzeit durchzuführen und innovative

datengetriebene Lösungen zu entwickeln. Prüfe, ob der Tech Stack nicht nur den aktuellen Bedarf deckt, sondern auch zukünftiges Wachstum und Veränderungen im Geschäftsumfeld unterstützen kann.

4. Definiere den nächsten Schritt

Die Situationsbewertung aus Schritt drei kann zu drei verschiedenen Ergebnissen führen – verknüpft mit konkreten Vorschlägen zum weiteren Vorgehen:

Die Organisation ist noch nicht in der Lage, diese Einschätzungen vorzunehmen – dann initiiere Projekte in der Breite. Am besten gehst du Use Case orientiert vor, und schaffst Proof-of-Concepts und Minimum Viable Products, die Einzelprozesse End-to-End verbessern, also wirklich alle Schritte integrieren. Stell dich breit auf, um möglichst schnell in vielen Bereichen und Anwendungsfällen Erfahrungen zu sammeln.

Zahlreiche bestehende, dezentralen Initiativen sind noch nicht auf ein gemeinsames Zielbild ausgerichtet – jetzt ist es Zeit für einen strategischen Ansatz, der die wichtigen Stoßrichtungen hervorhebt und wertschöpfungsorientiert definiert ist. Gib den erfolgreichsten, vielversprechendsten Initiativen den Vorrang und definiere ehrgeizige Ziele, die das Datenpotenzial langfristig heben und auf strategische Unternehmensziele ausgerichtet sind.

Wir sind bereits in die richtige Richtung unterwegs – Scale up! Nutze das Momentum und stütze die Treiber der funktionierenden, wertstiftenden Dateninitiativen mit dem aus, was sie brauchen. Evaluieren kontinuierlich Kosten und Nutzen der Projekte und sichere auch weiterhin den Link zur Unternehmensstrategie. Aber mach es dir nicht zu gemütlich, sondern versteh die Data Transformation als fortwährende Reise. Anpassungen, Neuausrichtung und Umorientierung gehören dazu. Das gilt unternehmensstrategisch, aber auch datenstrategisch! <

Autor



Benedikt Köhler

Senior Data Consultant

Daten sind Erfolgstreiber – wenn sie richtig eingesetzt werden! Hierbei unterstütze ich unsere Kunden: vom Dashboarding über die Use-Case-Entwicklung bis hin zur Strategiedefinition. Ich glaube daran, dass jedes Unternehmen durch die Professionalisierung seiner Datenpraxis nach vorne kommen und wirtschaftlich erfolgreicher werden kann. Diese konkreten Mehrwerte entwickle ich in unseren Projekten Tag für Tag – datenbasiert und mit Leidenschaft!

Hinweis: Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Case Study, neben Doppelformen und Partizipialformen, das generische Maskulinum verwendet. Die verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Gender.

Redaktion und Lektorat

Tanja Kiellisch

Layout und Satz

www.verenastark.de

Verwendete Bilder

taod Consulting GmbH
istockphoto.com/NeoLeo
[istockphoto.com/Mihaela Rosu](https://istockphoto.com/MihaelaRosu)

Konzept

Tanja Kiellisch

Datenschutzbeauftragter

Frank Gundlach
GTB – Genossenschafts-Treuhand
Bayern GmbH Wirtschaftsprü-
fungsgesellschaft

Türkenstrasse 22 - 24

80333 München

+49 170 9416034

fgundlach@gv-bayern.de

Kontakt

taod Consulting GmbH
Oskar-Jäger-Str. 173, K4
50825 Köln

+49 221 975 849 70

info@taod.de

Vertreten durch

Simon Biela, Matthias Steinforth,
Benedikt Stienen
Amtsgericht Köln HRB 95089

Stand: Juni 2025

