



DATA CULTURE

So gelingt die Transformation zu einer echten Datenkultur



„DIE ETABLIERUNG EINER DATENKULTUR IST EIN WICHTIGER SCHRITT FÜR DIE ENTWICKLUNG ZU EINER DATENGETRIEBENEN ORGANISATION, DENN ERST IN VERBINDUNG MIT DEN MENSCHEN BRINGEN DATEN ECHTE MEHRWERTE.“

Stefan Gander
Head of PIM/MDM bei Advellence

Systemintegratoren bieten dank ihres **holistischen Gesamtblicks** die ideale Unterstützung für datengetriebene Unternehmen und unverzichtbar für die technische, prozessuale und kulturelle Weiterentwicklung der Organisation.



INHALT



Intro	4
Data Culture als neues Zielbild	6
Implikationen für die Organisation	8
Data Literacy als Voraussetzung	10
Wie vernetzte Datenwelten Wissen schaffen	12
Die Rolle von Systemintegratoren	14
Wrap up	16
Impressum	18



≡INTRO

In einer Welt, in der die Anforderungen an Unternehmen immer grösser werden, nehmen Daten immer mehr Raum in den Diskussionen ein.

Buzzwords wie **Data Culture**, **Data-driven Leadership** und **Data Literacy** sind schon seit längerem im Umlauf und beschäftigen die Unternehmen, die einen Weg suchen, um unter zunehmend dynamischen Bedingungen klar, nachhaltig und zielgerichtet zu agieren.

Was diese Begriffe aber im Detail bedeuten und welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um diese Zielbilder zu erreichen, ist häufig unklar. Die Gründe hierfür liegen insbesondere in der **Komplexität**, die den Konzepten zugrunde liegt, und darin, dass jedes Unternehmen eine sehr individuelle Betrachtung der Themen aus seiner Perspektive heraus braucht – es gibt kein pauschales Rezept für Datenkultur und die Entwicklung einer datengetriebenen Organisation.

Umso wichtiger ist es, aus einer **holistischen Gesamtbetrachtung** heraus Konzepte für die eigene Transformation hin zu einer Data-driven Company zu entwickeln und die Implikationen, die damit verbunden sind, gleich zu Beginn zu analysieren und mit in die Planung einzubeziehen.

Weil das alles andere als einfach ist und eine ganze Reihe an **Kompetenzen** braucht, empfiehlt es sich, diese Reise mit einem erfahrenen **Digitalisierungspartner** anzutreten. Einem Experten, der nicht nur die Softwaremärkte und aktuellen Technologien sehr gut kennt, sondern auch über ausreichend Erfahrung verfügt, eine kulturelle Transformation mit Sensibilität und grosser Projektkompetenz zu begleiten.

≡ Data Culture als neues Zielbild

Zunächst einmal stellt sich vielen die Frage, was eine Datenkultur im Detail überhaupt bedeutet und warum kein Unternehmen daran vorbeikommen wird, sich diesem Thema zu widmen.

In einer echten Datenkultur ist der Umgang mit und das Verständnis für Daten so tief in die gesamte Organisation verankert, dass die Datennutzung und -interpretation zu einem Selbstverständnis geworden ist. Das bedeutet für jede Rolle und für jeden Geschäftsbereich etwas anderes – und doch herrscht eine grundsätzliche Überzeugung, dass Unternehmensdaten so relevant für die Erfüllung der Aufgaben sind wie der Strom für den Betrieb der Bürolampen.

Die Konsequenz einer erfolgreich etablierten Datenkultur hat den grossen Vorteil, dass sie das Thema der Datenqualität ganz oben auf der Prioritätsliste aller Verantwortlichen zementiert. Wer sich in seinen tagtäglichen Entscheidungen auf seine Datenbasis verlassen will, der muss sicherstellen, dass Fehlinterpretationen und Ungenauigkeiten von vornherein ausgeschlossen sind.

Daher geht mit einer echten Datenkultur immer auch eine starke Data Governance einher. In ihr werden Nutzungsregeln, Validierungsprozesse, Verantwortlichkeiten und Anforderungen festgeschrieben und für jeden zugänglich gemacht. Damit bietet eine Data Governance Sicherheit und Orientierung für Mitarbeiter und für die Datenverantwortlichen im Unternehmen ein Referenzmodell zur regelmässigen Überprüfung von Qualitätsmerkmalen und Datenprozessen.

In einer Organisation, in der eine Datenkultur herrscht, sind diese Elemente feste Bestandteile des Ökosystems und in die allgemeinen Arbeitsgewohnheiten übergegangen.





≡ Implikationen für die Organisation

Um eine solche Datenkultur zu realisieren, braucht es eine klare Marschrichtung aus der Unternehmensführung – ansonsten sind alle Bemühungen von vornherein zum Scheitern verurteilt. Das Management muss sich entschieden zu diesen Themen und Werten bekennen und damit der gesamten Belegschaft die Ernsthaftigkeit und auch die Mehrwerte vermitteln, die die neue Stossrichtung verspricht.

Darüber hinaus müssen Strukturen geschaffen werden, um einerseits die Data Governance zu definieren, aufzubauen und durchzusetzen und andererseits die Mitarbeiter im Umgang mit den Unternehmensdaten zu schulen. Diese Massnahmen brauchen Zeit und vor allem eine unbedingte Konsistenz. Organisationstechnisch kann das bedeuten, dass neue Stellen geschaffen werden müssen oder bestehende Rollen sich verändern beziehungsweise ergänzt werden.

Wie genau sich eine solche Datenorganisation gestalten kann, hängt dabei ganz wesentlich von den gewachsenen Unternehmensstrukturen und den Zielen der Unternehmensführung ab. Grob untergliedert gibt es zwei Hauptkonzepte: eine zentralisierte Datenorganisation und eine dezentrale. Bei der zentralisierten Datenorganisation liegen sämtliche Data & Analytics-Aufgaben bei einem dedizierten Team. Sie kümmern sich um die Anfragen aus allen Geschäftsbereichen und be-

reiten die Daten zu diesen Anfragen entsprechend auf. Je komplexer die Unternehmensstruktur und je grösser damit auch die Anzahl an Anfragen, desto herausfordernder wird es für das Data & Analytics-Team, alle Geschäftsbereiche mit relevanten Auswertungen zu versorgen. Die Folge: Der Data & Analytics-Bereich an sich wird immer komplexer und früher oder später werden sich auch hier auf einzelne Geschäftsbereiche oder Use Cases spezialisierte Stellen entwickeln.

In diesem Fall ist es allerdings wirtschaftlicher, von vornherein eine dezentrale Datenorganisation einzuführen, bei der jeder Geschäftsbereich selbst für seine Data & Analytics-Bedürfnisse selbst verantwortlich ist und mithilfe entsprechender Tools und Kompetenzen die Anfragen aus den «eigenen Reihen» eigenständig beantworten kann.

Technologisch gesehen braucht es für beide Konzepte nicht nur eine stark vernetzte Systemwelt, zu der wir später noch kommen, sondern auch die Entwicklung einer übergreifenden Datenschicht, die alle relevanten Stammdaten konsolidiert und für die Data & Analytics-Teams bereitstellt. Master Data Management (MDM) stellt dafür die notwendige Data Governance und die Prozesse bereit. Datenvirtualisierungskonzepte wie Data Mesh und Data Fabric werden in diesem Kontext dazu verwendet, Data Scientists oder Data Analysts einen zentralen Zugang zu den relevanten Daten zu ermöglichen. Data Fabric unterstützt dabei insbesondere zentralen Datenteams während Data Mesh aufgrund seiner Struktur einzelne Business Units dabei unterstützt, Ownership über ihre eigenen Daten zu übernehmen.

≡ Data Literacy als Voraussetzung

Neben den Strukturen braucht es aber auch einen Knowledge-Transfer, um alle Mitarbeiter zu diesen Themen zu schulen und sie entsprechend zu sensibilisieren. Das können generelle Vorträge sein, die für jeden relevant sind oder auch spezifische Schulungen und Trainings, wenn es beispielsweise um die spezielle Nutzung eines Systems oder um abteilungsspezifische Arbeitsabläufe geht. Zu den allgemeinen Schulungen gehören auch Meetings und Präsentationen, die vom Management gehalten und in denen die Mitarbeiter zu wichtigen strategischen Entscheidungen und Neuigkeiten abgeholt werden. Diese Kundgebungen sind wichtig, um kontinuierlich die richtigen Impulse in die Gesamtorganisation zu senden und das Commitment der einzelnen Mitarbeiter zu stärken.

Daten können auch dazu verwendet, Erfolge sichtbar zu machen und Geschäftsabteilungen, Fachbereiche und auch einzelne Mitarbeiter öffentlich dafür zu loben. Sie sehen dann nicht nur schwarz auf weiss, wie ihr persönlicher Einsatz zum Geschäftserfolg beiträgt, sondern sie verstehen auch, dass dieser auch auf Führungsebene nicht unbemerkt bleibt. Das kann ein machtvolleres Werkzeug sein, um die intrinsische Motivation der Mitarbeiter zu stärken, sich mit Datenthemen auseinanderzusetzen und Daten direkt mit der eigenen Arbeit und den eigenen Leistungen zu verknüpfen.





≡ Wie vernetzte Datenwelten Wissen schaffen

Die Datenkultur ist ein elementarer Bestandteil von datengetriebenen Organisationen, denn es geht nicht nur darum, Daten vollständig, akkurat und in Echtzeit bereitzustellen und die richtigen Prozesse und Regeln zu implementieren, um die Datenqualität zu sichern. Es geht in erster Linie darum, dass jeder Einzelne in der Organisation diese Datenkultur lebt und die Möglichkeiten nutzt, die die technologische Ebene bietet.

Erst in Verbindung mit den Perspektiven und dem Know-how der einzelnen Mitarbeiter entfaltet eine datengetriebene Organisation ihr gesamtes Potenzial. Sie wissen, welche Fragen sie stellen müssen, um Erkenntnisse zu generieren, die echte Mehrwerte schaffen. Sie verstehen die Kontexte, in die sie die Informationen setzen müssen und sind dafür verantwortlich, diese Er-

kenntnisse in Aktivitäten und Handlungen zu überführen, die dabei helfen, die Unternehmensziele zu erreichen.

Eine datengetriebene Organisation mit vernetzten Datenwelten und einer echten Datenkultur schafft auch die richtigen Voraussetzungen dafür, Wissen für jeden zugänglich und sichtbar zu machen. Wo sonst unternehmens- und branchenspezifisches Wissen in einzelnen Abteilungen, lokalen Datenspeichern und in den Köpfen einzelner Mitarbeiter gefangen ist, kann eine datengetriebene Organisation diese Barrieren aufbrechen, Informationen zentralisieren und miteinander verknüpfen. Damit entsteht ein vernetztes und transparentes Wissensuniversum, das Innovationen und neue Geschäftsmodelle fördern, Kommunikationsmassnahmen verbessern und Produktstrategien optimieren können.

≡ Die Rolle von Systemintegratoren

Ohne den Faktor Mensch greifen die Vorteile einer vernetzten Datenwelt also nicht. Und dennoch ist es natürlich auch essenziell, in einem ersten Schritt eine solche Datenwelt erst einmal aufzubauen. Die Grundlage dafür bildet die Information Supply Chain, die die digitale Wertschöpfungskette in den Unternehmen beschreibt und damit sowohl die IT-Infrastruktur umfasst als auch die einzelnen Datenströme, die durch die unterschiedlichen Systeme und Prozesse fließen.

In einer datengetriebenen Organisation gilt es, diese Datenströme kontinuierlich zu optimieren – und das ist eine nie endende Aufgabe, denn die Anforderungen der Organisationen ändern sich stetig. Neue Produktsortimente, M&A-Geschäfte, neue Marktsegmente oder auch neue Kundenerwartungen und regulatorische Anforderungen verändern das Zielbild der unternehmensspezifischen IT-Landschaft und ihrer Prozesse laufend.

Systemintegratoren bieten hierfür die perfekte Unterstützung als langfristige Digitalisierungspartner, denn sie kennen nicht

nur die IT-Architektur des Unternehmens sehr genau, sondern sie haben auch die Marktkennntnis und die Projekterfahrung, die notwendig sind, um strategisch wertvollen Input für Entscheidungen und Digitalisierungsstrategien zu liefern.

Auch bei der Implementierung neuer Systeme und Tools helfen Systemintegratoren sowohl bei der technischen Umsetzung als auch bei der Anpassung und Optimierung aller relevanten Schnittstellen und Prozesse. Ein holistischer Blick ist für die Transformation hin zu einer datengetriebenen Organisation ein ganz wesentlicher Vorteil. Das gilt umso mehr, als dass in einer maximal vernetzten Systemumgebung Neueinführungen, Ablöseprojekte und Konfigurationen häufig ungeahnte Folgen haben kann – nicht selten in ganz anderen Geschäftsbereichen und Use Cases.

Und auch systemunabhängig unterstützten Integratoren dabei, die notwendige Data Governance zu etablieren, entsprechende Validierungsprozesse aufzusetzen und ein effektives Change-Management innerhalb der Organisation einzuleiten.



≡ WRAP UP

Auch wenn der Begriff der Datenkultur für viele noch sehr schwammig klingt und mehr nach einem der neuen Trendwörter unserer Zeit, ist sie doch ein ganz wesentlicher Bestandteil des Gesamtkonzeptes einer datengetriebenen Organisation, welches Unternehmen als Leitbild dienen kann, um sich nicht nur nachhaltig weiterzuentwickeln, sondern auch echte Wettbewerbsvorteile und Innovationen voranzubringen.

Die Bedeutung des Faktors Mensch wird in jedem einzelnen IT-Projekt deutlich: Selbst das beste System – auch wenn es perfekt implementiert und aufgesetzt ist – bringt keinen Nutzen, wenn die Mitarbeiter es nicht oder nicht richtig verwenden. Erst wenn Daten in einen Kontext gebracht werden und für Entscheidungsprozesse und für die Optimierung von Abläufen und Workflows gebraucht werden, liefern sie auch einen Mehrwert.

Daher sollte die Etablierung einer Datenkultur das erklärte und priorisierte Ziel aller Unternehmen werden, die sich zu einer datengetriebenen Organisation entwickeln wollen. Wichtig dabei zu verstehen ist, dass das kein abgeschlossenes Projekt ist, sondern eine kontinuierliche Aufgabe, deren potenzielle Rendite gar nicht beziffert werden kann.

Über Advellence

Als erfahrener Digitalisierungspartner für Unternehmen unterschiedlichster Grössen und Branchen unterstützt Advellence Organisationen bei der nachhaltigen Entwicklung ihrer Digitalisierungsstrategie auf Basis ihrer bestehenden IT-Landschaft und Prozessstruktur und steht mit grossem fachlichen und technischen Know-how sowohl beratend als auch bei der Umsetzung und Integration von Systemen, Daten und Prozessen an ihrer Seite. Mit unserem starken und wachsenden Netzwerk an Technologiepartnerschaften finden wir die ideale Lösung für jede Ausgangslage – vom Daten- und In-

formationsmanagement über Modern Work-Lösungen bis hin zu Data & Analytics-Szenarien, die Ihrem Unternehmen den notwendigen Wettbewerbsvorsprung sichern. Wir vernetzen all Ihre Daten miteinander, damit sie Ihre Geschichte erzählen können. Die technische Finesse ist unser Handwerk, die Projektumsetzung unsere Leidenschaft. Beratung, Technologieauswahl, Implementierung, Entwicklung und Integration: Bei Advellence bekommen Sie alles aus einer Hand – mit dem **Advantage of Excellence**.

Impressum

Herausgeber
Otakar Tomes
Advellence Solutions AG
Industriestrasse 50a
CH-8304 Wallisellen

advellence.com

Bildnachweis
Titel: Ben Iwara on Unsplash; S. Stefan Gander / Advellence; S. 7 Steven Wei on Unsplash; S. 8 Osarugue Igbinoba; S. 11 Mushaboom Studio; S. 12 Martijn Baudoin on Unsplash; S. 15 Jamie Street on Unsplash