

Lars Michael Bollweg

Data Governance für Manager

Datengetriebene Prozess- und
Systemoptimierung als Taktgeber der
digitalen Transformation



Springer Gabler



Data Governance für Manager

Lars Michael Bollweg

Data Governance für Manager

Datengetriebene Prozess- und
Systemoptimierung als Taktgeber der
digitalen Transformation

Unter Mitarbeit von Davide Iannella und Angelika Schneider

Lars Michael Bollweg
Dortmund, Deutschland

ISBN 978-3-662-63561-2 ISBN 978-3-662-63562-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-63562-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Daten und deren richtige Verwendung und Nutzung finden auch in der deutschen Wirtschaft zunehmend die Beachtung, die ihnen zustehen. Die gesetzlichen Anforderungen, die durch die Einführung der Europäischen Datenschutzgrundverordnung entstanden sind, tragen maßgeblich zu diesem Wandel bei. Zum ersten Mal bestand für Unternehmen ein nennenswertes Risiko bei der falschen Verwendung von Daten. Dass der Schutz vor Risiken nicht der einzige Grund sein sollte, die eigenen Daten im Griff zu haben, zeigen uns die Wirtschaftsgiganten aus dem Silicon Valley, die seit mehreren Jahren die Aktienmärkte dominieren. Das Motto der Stunde ist: Wer sein Geschäft entwickeln möchte, der muss seine Daten verstehen und gewinnbringend einsetzen. Prozessverbesserung und Automatisierung, neue Geschäftsfelder und intelligente, faktenbasierte Entscheidungen, alles steht und fällt mit Daten, dem Wissen über Daten und den Fähigkeiten, die nötig sind, diese Daten richtig einzusetzen. Eine Data Governance bildet die Grundlage für Organisationen, sich dieser herausfordernden Aufgabe zu stellen.

Der Aufbau einer handlungsfähigen Organisation für Daten steht also im Zentrum eines Einführungsprogramms. Wenn dieses allerdings auch eine Chance auf Erfolg haben soll, müssen neben eher harten Themen wie Prozessabläufen und Verantwortungsstrukturen auch insbesondere weiche Faktoren in den Fokus gerückt werden. So ist es unerlässlich, dass ein Kulturwandel hin zu einem datenzentrierten Unternehmen durch die Data Governance begleitet und gefördert wird. Daten müssen also nicht nur als Asset bezeichnet, sondern auch so behandelt werden. Gerade im Umgang mit einem Wirtschaftsgut, das sich fast kostenlos replizieren lässt und verkauft werden kann ohne es zu verlieren, müssen dafür alte Paradigmen in Frage gestellt werden. Diese Komplexität, gepaart mit der Notwendigkeit zur Veränderung von Aufgaben und dem Erlernen neuer Fähigkeiten im gesamten Unternehmen, machen die Herausforderung deutlich, die in der Einführung einer Data Governance besteht.

Als Leiter des Programms zur Einführung der Data Governance in der Westnetz GmbH ist es die Aufgabe von Dr. Lars Bollweg diese Vielzahl von Perspektiven in einer gemeinsamen Initiative zu bündeln. Neben der stringenten Unterstützung aus dem Management ist es seiner Energie und seinem Einfallsreichtum zu verdanken, dass Datenmanagement in der Westnetz heute mehr als eine Aufgabe von wenigen, sondern ein

wesentlicher Bestandteil des gesamten Unternehmens ist. Denn auch hier gilt, Data Governance ist kein Thema für den Elfenbeinturm. Sie lebt in den dezentralen Einheiten, die jeden Tag mit ihren Daten arbeiten und für deren Qualität und deren sachgerechte Bereitstellung verantwortlich sind. Sie lebt vor allem erst dann wirklich, wenn kein Mitglied einer Datenmanagementeinheit mehr notwendig ist, um Daten professionell zu verwenden oder zu verstehen.

Die in diesem Buch beschriebenen Schritte und Prinzipien zur Einführung einer Data Governance in einer Organisation sind keine reine Theorie, sondern entstammen der gelebten Praxis eines erfolgreichen Programms. Sowohl die beschriebenen Rollen als auch die Vorgehensweise existieren also außerhalb einer Laborsituation in einem lebenden und atmenden Unternehmen. Auch in der Westnetz war der Weg bis zu den ersten Erfolgen der Data Governance lang und er ist noch lange nicht bis zum Ende gegangen. Nehmen Sie sich die Hinweise zu Herzen und bleiben Sie hartnäckig. Nur ein langer Atem und volle Überzeugung von der Sache führen zum Erfolg. Das Gute ist, die Arbeit lohnt sich!

Leiter Datenmanagement Westnetz GmbH
Dortmund, Deutschland

Henning Krings

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
Literatur	7

Teil I GRUNDLAGEN

2 Was ist Data Governance?	11
2.1 Grundlagen & Definition Data Governance	11
2.2 Ebenen der Komplexität	15
2.3 Datenlebenszyklus	21
2.4 Datenverantwortung	23
2.5 Rollen der Data Governance	27
2.6 Strukturen der Data Governance	36
Literatur	50

Teil II PLANUNG

3 Erfolgsfaktoren für die Implementierung	53
3.1 Ressourcen bereitstellen	53
3.2 Einführungstreiber identifizieren	56
3.3 Datenmanagementfähigkeiten entwickeln	57
3.4 Organisationsaufbau wählen	77
3.5 Direkt Mehrwert erzeugen	82
3.6 Intensiv kommunizieren und Stakeholder einbinden	83
3.7 Datenzentrierte Unternehmenskultur	84
Literatur	87

Teil III IMPLEMENTIERUNG

4 Entwicklung eines reaktionsfähigen Operating Model	91
4.1 Grundlagen Operating Model	91
4.2 Linienorganisation	93
4.3 Matrixorganisation	94

4.4	Linien- oder Matrixorganisation	96
4.5	Vorgehensmodell Einführung	97
4.6	Vorgehensmodell Vorbereitung Regelbetrieb.....	107
	Literatur.....	114
Teil IV DIGITALE TRANSFORMATION		
5	Grundlagen der Digitalen Transformation.....	117
5.1	Digitale Wertschöpfungsstufen	118
5.2	Grundlagen Business Architektur	123
	Literatur.....	127
6	Data Governance als Treiber der Wertstromoptimierung und Taktgeber der digitalen Transformation.....	129
6.1	Grundlagen Prozessdokumentation	130
6.2	Klassische Wertstromanalyse.....	133
6.3	Datengetriebene Wertstromoptimierung	136
6.4	Anwendung der datengetriebenen Wertstromoptimierung	144
6.5	Die digitale Fertigungsstraße.....	151
	Literatur.....	161
Teil V ERFOLGSMESSUNG		
7	Erfolgsmessung einer Data Governance	165
7.1	Reifegradmodell der Data Governance	165
7.2	Selbsteinschätzung des aktuellen Entwicklungsstandes der Data Governance Implementierung	168
	Literatur.....	170
8	Prinzipienliste	173
9	Bonus: Vorlage Datendefinition.....	177
10	Schlusswort	181
	Glossar	183

Über den Autor

Dr. Lars Michael Bollweg verantwortet als Data Officer die Data Governance in einem großen deutschen Energieunternehmen. Vor seiner Zeit in der Energiewirtschaft war er als Consultant für Digitalisierung und Strategie bei einem der größten Lebensmittelkonzerne in Europa angestellt. Er hat in der Wirtschaftsinformatik zur digitalen Transformation von Handelsunternehmen promoviert. Darüber hinaus ist er Autor einer Vielzahl von wissenschaftlichen Veröffentlichungen zum Forschungsschwerpunkt “digitale Transformation” und als Dozent für Big Data, Data Science und Programmiersprachen an privaten und staatlichen Hochschulen tätig.

Unterstützt durch

- **Angelika Schneider** – Stellv. Abteilungsleitung Betriebs- und Wohnungswirtschaft
- **Davide Iannella** – Student der Wirtschaftsinformatik und studentische Hilfskraft in der Energiewirtschaft.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	EU-Prognose Datenerzeugung in 2025 (EU 2019). © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	2
Abb. 1.2	Grundlagen der Data Governance. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	3
Abb. 1.3	Dimensionen der datengetriebenen Wertstromoptimierung. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	4
Abb. 1.4	Struktur- und Inhaltsüberblick. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	5
Abb. 2.1	Grundlegende Bestandteile & Ziele einer Data Governance. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	12
Abb. 2.2	Die drei Ebenen einer Data Governance. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	13
Abb. 2.3	Wertschöpfungsbeiträge einer Data Governance. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	15
Abb. 2.4	Vereinfachte Darstellung IT-Systemlandschaft (Interoperabilität) (Die in der Abb. 2.4. verwendeten Abkürzungen stehen für weitverbreitete Unternehmensanwendungen. CRM = Customer Relationship Managementsystem, ERP = Enterprise Resource Planning System, PPS = Production Planning System, WWS = Warenwirtschaftssystem, FIBU = Finanz-Buchhaltungssystem). © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	17
Abb. 2.5	Die 5 Ebenen der Komplexität im Umgang mit Daten in Unternehmen © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	21
Abb. 2.6	Der Datenlebenszyklus. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	22
Abb. 2.7	Politische Zuordnung von Datenverantwortlichkeit. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	24
Abb. 2.8	Fachliche Zuordnung von Datenverantwortlichkeit. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	24

Abb. 2.9	Strukturelle Zuordnung von Datenverantwortlichkeit. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	25
Abb. 2.10	Das Erzeugerprinzip. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	26
Abb. 2.11	Die Rollen der Data Governance. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	30
Abb. 2.12	Rolle Datenverantwortlicher. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	30
Abb. 2.13	Rolle Datenbereichsbeauftragter. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	31
Abb. 2.14	Rolle Fach- & Sachdatenexperte. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	32
Abb. 2.15	Rolle Datenprojektmanager. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	33
Abb. 2.16	Rolle IT-Administrator. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	34
Abb. 2.17	RASCI-Matrix Zuordnung der Data Governance Rollen. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	34
Abb. 2.18	Zusammenfassung der Rollen der Data Governance. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	35
Abb. 2.19	Strukturen der Zusammenarbeit. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	37
Abb. 2.20	Datenbereichsabbildung mit Datendomänen. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	38
Abb. 2.21	Die Datenprozesskarte. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	40
Abb. 2.22	Datenbereichslogik – Erste Fallklasse. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	42
Abb. 2.23	Datenbereichslogik – Zweite Fallklasse. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	42
Abb. 2.24	Datenbereichslogik – Dritte Fallklasse. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	43
Abb. 2.25	Verkettung der Datenbereiche. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	47
Abb. 2.26	Abgrenzung Data Governance von Daten Projekte. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	47
Abb. 3.1	Vorteile des proaktiven Datenmanagements. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	59
Abb. 3.2	Neue Perspektiven im Datenmanagement – Datenbereiche und Datenprozesse. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	61
Abb. 3.3	Startpunkt- & Endpunktanalyse Schritt 1. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	63

Abb. 3.4	Startpunkt- & Endpunktanalyse Schritt 2. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	65
Abb. 3.5	Identifikation Aufgabenpakete. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	66
Abb. 3.6	Die vier Perspektiven der Data Governance. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	73
Abb. 3.7	Was ist Datenqualität?. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	74
Abb. 3.8	Die dynamische Entwicklung der Datenqualität. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	75
Abb. 3.9	Datenqualitätsmanagementprozess. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	76
Abb. 3.10	Planung einer Data Governance. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	78
Abb. 3.11	Skalierungsmodelle einer Data Governance. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	80
Abb. 3.12	Die drei Dimensionen einer Unternehmenskultur in datengetriebenen Unternehmen. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	85
Abb. 3.13	Ebenen der Unternehmenskultur. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	85
Abb. 3.14	Zielkaskade. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	87
Abb. 4.1	Bestandteile des Operating Models. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	93
Abb. 4.2	Klassische Linienorganisation. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	94
Abb. 4.3	Klassische Matrixorganisation. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	95
Abb. 4.4	Vorgehensmodell Operationalisierung des Skalierungsmodells. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	98
Abb. 4.5	5 Phasenmodell Einführung Data Governance. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	100
Abb. 4.6	Identifikation von Data Domains. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	102
Abb. 4.7	Zuschneiden Datenbereiche. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	104
Abb. 4.8	Standardtätigkeiten einer Data Governance. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	108
Abb. 4.9	Datenbewertungsansätze. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	110
Abb. 4.10	Proaktives und nachhaltiges Management von Daten. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	113

Abb. 4.11	Aufgaben im Regelbetrieb einer Data Governance. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	114
Abb. 5.1	Die fünf Wertschöpfungsstufen von Daten. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	119
Abb. 5.2	Business Architektur Management. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	124
Abb. 5.3	Spannungsfeld Enterprise & Business Architektur. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	126
Abb. 6.1	Die zeitlichen Dimensionen der Prozessdokumentation. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	131
Abb. 6.2	Überblick Wertstrom, Prozess, EPK und VK. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	133
Abb. 6.3	Skizze klassische Wertstromanalyse/Value Stream Mapping. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	134
Abb. 6.4	Dimensionen der datengetriebenen Wertstromoptimierung. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	137
Abb. 6.5	Vertikale und horizontale Prozessoptimierungspotenziale. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	142
Abb. 6.6	Aktivitäten Steckbrief – datengetriebene Wertstromoptimierung. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	149
Abb. 6.7	Prozessuale Darstellung datengetriebene Wertstromoptimierung. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	149
Abb. 6.8	Reifegrad der digitalen Fertigungsstraße. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	153
Abb. 6.9	Beispiel User-Story. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	158
Abb. 6.10	IST-SOLL-Vergleich Systemlandschaft im Prozess. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	159
Abb. 6.11	System-Development Canvas. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	159
Abb. 6.12	Bewertungs-Heatmap. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	160
Abb. 7.1	Reifegradmodell – Data Governance Maturity Model. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	167
Abb. 9.1	Bausteine Datendefinition. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved.	180

Tabellenverzeichnis

Tab. 9.1	Gütekriterien für Datendefinitionen.	178
Tab. 9.2	Strukturierungsgrundlagen.	178
Tab. 9.3	Optionale Erweiterungen.	179
Tab. 9.4	Vereinheitlichung von Datendefinitionen	179



Zusammenfassung

Dieses Buch ist kein Buch über Daten. Diese Aussage wird Sie vielleicht überraschen und vollständig richtig ist vielleicht auch eher die Aussage: Dieses Buch ist kein Buch „nur“ über Daten. Denn dieses Buch ist ein Buch über Daten, Unternehmensprozesse und IT-Systeme. Es ist ein Buch, das Ihnen erklärt, wie Unternehmen mit der Hilfe eines professionellen Datenmanagements und dem Aufbau einer reaktionsfähigen Datenorganisation (Data Governance) wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung der Daten, Unternehmensprozesse, IT-Systeme und die gesamte digitale Transformation generieren und realisieren können.

Aber fangen wir am Anfang an:

Jeden Tag erzeugt, nutzt, pflegt und löscht eine Organisation abertausende Daten und mit jedem weiteren Tag werden es mehr (siehe Abb. 1.1).

Und auch wenn Daten oft unsichtbar, tief versteckt hinter den grafischen Benutzeroberflächen der Systeme in Datenbanken liegen, ist das professionelle Management dieser Daten heute einer der entscheidendsten Faktoren für den nachhaltigen Unternehmenserfolg von morgen. Das gilt im Besonderen für Industrien, in denen die physischen Prozess-

Angelika Schneider und Davide Iannella haben dieses Buch mit großem Engagement bei der Überarbeitung der Texte und Abbildungen unterstützt und mit ihrem wertvollen Feedback einen großen Beitrag zur Fertigstellung geleistet.

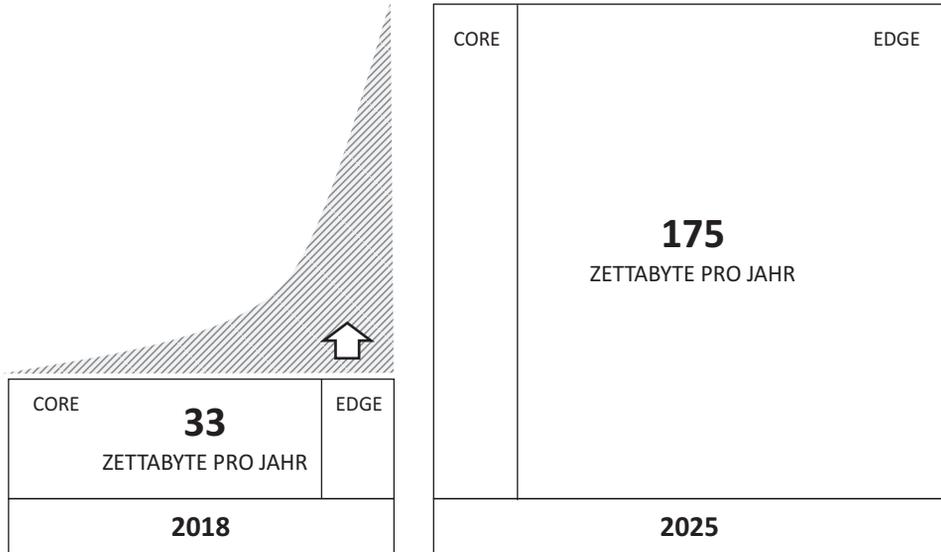


Abb. 1.1 EU-Prognose Datenerzeugung in 2025 (EU 2019). © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved

ketten bereits heute einen hohen Optimierungs- und Produktivitätsgrad erreicht haben. In diesen Unternehmen sind die Potenziale, welche durch gemanagte Daten- und Informationsflüsse, z. B. durch Automatisierung oder Entscheidungsunterstützung (Decision Support) gehoben werden können, der nächste logische Schritt zur weiteren Produktivitätssteigerung und der Schlüssel zur digitalen Transformation.

Aber gerade das Management der digitalen Transformation und damit das Management dieses fortlaufenden von digitalen Technologien befeuerten Veränderungsprozesses ist für viele traditionelle Unternehmen und Organisationen immer noch eine große, oft ungelöste Herausforderung.

Dabei fehlt es in der Regel nicht an guten Ideen und den richtigen Ansätzen. Unternehmen scheitern bei der Entwicklung moderner und innovativer Lösungen häufiger an den eigenen bestehenden, oft überholten IT- und Managementstrukturen als an einem Mangel an potenziellen Entwicklungsfeldern.

Starre IT-Systeme, träge prozessuale Weiterentwicklungen und beständiges Silodenken sind nur einige prominente Beispiele für eine Vielzahl von historisch gewachsenen Fehlentwicklungen, welche häufig innerhalb von Unternehmen und Organisationen vorzufinden sind. Dass diese altbekannten Probleme auch heute noch eine große Anzahl von Unternehmen in ihrer digitalen Entwicklung bremsen, zeigt sehr eindrücklich, dass die organisatorische Reaktionsfähigkeit, das heißt die Fähigkeit auf die sich ständig verändernden digitalen Herausforderungen im Rahmen der digitalen Transformation mit der Weiterentwicklung von Daten, Prozessen und Systemen zu reagieren, in der Breite noch nicht den notwendigen Reifegrad erreicht hat. Und da die digitale Transformation innerhalb und außerhalb von

Organisationen primär als eine technische Entwicklung wahrgenommen wird, fehlt in Unternehmen häufig ein Fokus auf die Weiterentwicklung und Befähigung eben dieser bestehenden Managementstrukturen, um einen höheren Reifegrad zu erreichen.

Und genau hier setzt eine gut geplante Data Governance an. Data Governance ist natürlich zum einen die Professionalisierung des Umgangs mit Daten im Unternehmen, aber Data Governance ist auch ein die digitale Transformation begleitender Change Management Prozess mit direkten Einfluss auf die kontinuierliche organisatorische Weiterentwicklung rund um Daten, Prozesse und IT-Systeme.

In diesem Sinne ist die Einführung eines professionellen Datenmanagements mit Hilfe einer Data Governance ein doppelter Treiber der digitalen Transformation – sowohl technologisch als auch organisatorisch.

Der Mehrwert einer Data Governance liegt dementsprechend nicht allein im professionellen Management von Daten und dem Aufbau einer Datenorganisation (z. B. lediglich im Datenqualitätsmanagement oder in der Zuweisung von Datenverantwortlichkeiten). Der echte Mehrwert einer Data Governance ergibt und entfaltet sich eben genau aus diesen Punkten. Durch die Befähigung der Datenorganisation leistet die Data Governance im besonderen Maße einen entscheidenden Beitrag zur Unternehmenstransformation. Denn die Datenorganisation gibt Impulse zur Daten-, Prozess- und Systemoptimierung und bildet damit die Grundlage für die Entwicklung einer datengetriebenen (data-driven) Unternehmenskultur.

Die Grundlagen für diese Doppelrolle der Data Governance schaffen die wichtigsten Praktiken des Datenmanagements und die daraus entstehende Datenorganisation: 1) Datenverantwortung zuweisen, 2) Datenanforderungen definieren, 3) Datenqualität verbessern und überwachen, 4) Datenprojekte managen und 5) Datenwissen verbreiten (siehe Abb. 1.2).



Abb. 1.2 Grundlagen der Data Governance. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved

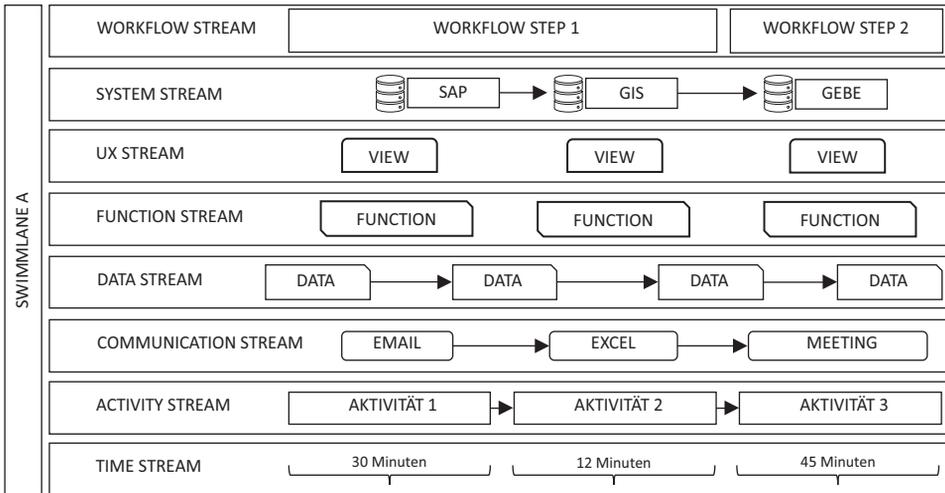


Abb. 1.3 Dimensionen der datengetriebenen Wertstromoptimierung. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved

Auf einem professionellen Datenmanagement und einer reaktionsfähigen Datenorganisation aufbauend entsteht die Kraft der Data Governance zum Treiben der digitalen Transformation eines Unternehmens immer dann, wenn professionelles Datenmanagement mit professionellem Prozess- und Systemmanagement zusammenarbeitet und alle Einheiten gemeinsam ganzheitliche Entwicklungen anstoßen und umsetzen.

Ein exemplarisches Werkzeug hierfür stellt die Methode der datengetriebenen Wertstromoptimierung dar. Diese zeigt durch die kollektive Betrachtung von Daten, Prozessen und Systemen vorhandene Optimierungs- und Weiterentwicklungspotenziale auf (siehe Abb. 1.3). Im vierten Teil des Buches wird die Methode der datengetriebenen Wertstromoptimierung umfänglich erläutert und eingeführt.

Es ist hoffentlich bis hierher schon deutlich geworden, dass der in diesem Buch vorgestellte Ansatz zur Implementierung und Etablierung einer Data Governance mehr ist als „nur“ Daten. Und dass Data Governance mehr ist als nur Datenmanagement. Data Governance, in der Lesart dieses Buches, ist logischer und natürlicher Bestandteil der Organisationsentwicklung. Data Governance in dieser Lesart versteht sich als Grundlage, als Fundament der digitalen Transformation und als Dienstleister für die Prozesse und IT-Systeme und als Ermöglicher für die Innovations- und Entwicklungsprojekte aller anderen Organisationsbereiche.

Die Zielgruppe für dieses Buch sind Manager und Führungskräfte, die vor oder mitten in der Planung, Umsetzung und Wertschöpfung einer Data Governance (von der reaktionsfähigen Datenorganisation bis zum erfolgreichen Datenprojekt) im Unterneh-

1	GRUNDLAGEN EINER DATA GOVERNANCE BASICS
2	PLANUNG EINER DATA GOVERNANCE DESIGN
3	IMPLEMENTIERUNG EINER DATA GOVERNANCE IMPLEMENT
4	REGELBETRIEB EINER DATA GOVERNANCE RUN
5	ERFOLGSMESSUNG EINER DATA GOVERNANCE CONTROL

Abb. 1.4 Struktur- und Inhaltsüberblick. © Lars Michael Bollweg 2021. All Rights Reserved

mensalltag stehen. Die Motivation zum Schreiben des Buches liegt insbesondere darin, auch Ihnen und Ihrem Unternehmen zu helfen, die digitale Transformation und die vielen damit einhergehenden digitalen Herausforderungen durch die Implementierung einer Data Governance zu meistern und zu lösen. Um dieses Vorhaben zielgerichtet umzusetzen, wurden die Inhalte dieses Buches in fünf Teile und elf Kapitel strukturiert (siehe Abb. 1.4).

Im ersten Teil „**BASICS**“ werden die Grundlagen einer Data Governance vermittelt sowie wesentliche Begriffe und Strukturen eingeführt, um ein gemeinsames Verständnis für die nachfolgenden Kapitel zu schaffen und die erfolgreiche Einführung einer Data Governance zu ermöglichen.

Im zweiten Teil „**DESIGN**“ geht es um die grundlegende Planung und Gestaltung eines Data Governance Programms und darum, wie Sie Ihre Planungen zum Erfolg führen können.

Im dritten Teil „**IMPLEMENT**“ wird die Einführung und Implementierung einer Data Governance besprochen und es werden Hinweise darauf gegeben, wie Sie die größten Hürden im Veränderungsprozess überwinden können.

Im vierten Teil „**RUN**“ wird aufgezeigt, wie ein Unternehmen mit der Unterstützung einer reaktionsfähigen Data Governance nicht nur die Bestandsdaten professionell verwalten, sondern auch für die datengetriebene Daten-, Prozess- und Systementwicklung als Treiber für digitale Transformation einsetzen kann. Abgeschlossen wird das Kapitel mit einem Ausblick auf die benötigten Anknüpfungspunkte der Data Governance an die digitale Fertigungsstraße, damit die erarbeiteten Potenziale auch in die Umsetzung kommen können.

Der letzte Teil „**CONTROL**“ beschäftigt sich mit der Einführung einer Reifegradskala zur Erfolgsmessung der Implementierungsaktivitäten rund um die Data Governance. Im Anschluss daran werden im letzten Teil des Buches auch nochmal alle relevanten Entscheidungspunkte zur Planung, Implementierung und zum Regelbetrieb einer Data Governance in einer Prinzipienliste aufgearbeitet.