

Data **N**avigator



www.datanavigator.de | ISSN 2702-1904

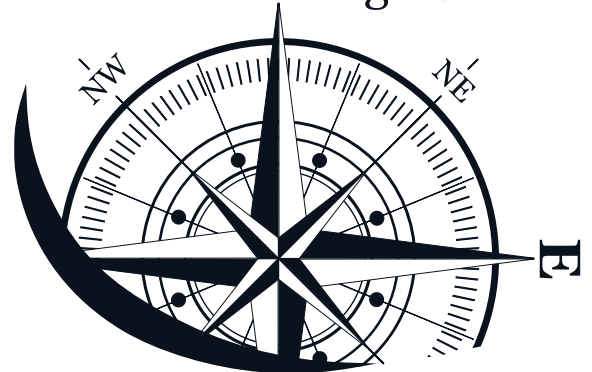
Effektive Kundendaten-Governance: Der Schlüssel zu nachhaltigem Geschäftserfolg

Mark Wieczorrek

#26 | November 2024

EUROGROUP
CONSULTING

Data Navigator



In der digitalen Wirtschaft von heute sind Kundendaten ein unverzichtbares Wirtschaftsgut. Der richtige Umgang mit Kundendaten stellt Unternehmen jedoch vor Herausforderungen. So gilt es regulatorische Anforderungen zu berücksichtigen und technologische Entwicklungen zu adaptieren. Insbesondere in größeren Organisationen verstärken sich die Herausforderungen, da Kundendaten über unterschiedliche Tochterunternehmen oder auch Landesgesellschaften hinweg verwaltet werden müssen. So kann es vorkommen, dass die Erfassung der Namen von Kunden im einen Tochterunternehmen den Vorgaben des Kreditwesengesetzes entsprechen muss und ein zweites Tochterunternehmen diese Vorgaben nicht hat. Dennoch ist es im Interesse des Gesamtunternehmens einen ganzheitlichen Blick auf den Kunden zu haben, etwa um vorhandene Cross-Selling-Potenziale zu identifizieren und zu nutzen oder um Doppelarbeiten bei der Pflege und Nutzung der Kundendaten zu vermeiden.

Zum Umgang und zur Bewältigung dieser Herausforderungen haben Unternehmen meist komplexe Strukturen und Prozesse aufgebaut. Besonders in der stark regulierten Finanzdienstleistungsbranche ist daher eine klare und effiziente Governance von Kundendaten entscheidend. Effiziente Datenverwaltung und -nutzung bieten nicht nur Vorteile zur besseren Personalisierung von Angeboten und gesteigerter Kundenbindung, sondern können auch zur Kostenreduktion und Innovationsförderung im Unternehmen beitragen.

Wie können Unternehmen durch effektive Governance ihrer Kundendaten langfristig Ihren Geschäftserfolg maximieren? Mit dieser Frage setzen wir uns im Folgenden auseinander, denn der Schlüssel zur Realisierung dieser Potenziale ist die Implementierung einer soliden Kundendaten-Governance.

Zu diesem Zweck wird zunächst geschildert, was die Governance von Kundendaten ist und welche Ziele ein Unternehmen damit verfolgen kann. Darauf folgend werden grundsätzlich denkbare Gestaltungsoptionen mit ihren Vor- und Nachteilen vorgestellt und durch einen empirischen Blick auf die tatsächlich in der Praxis anzutreffenden Modelle kontrastiert. Aus Theorie und Praxis werden danach strategische Empfehlungen abgeleitet.

Definition und Zielsetzung von Kundendaten-Governance

Kundendaten-Governance umfasst alle Praktiken und Strukturen, die sicherstellen, dass Kundendaten effektiv verwaltet, geschützt und genutzt werden. Eine klare Governance ist unerlässlich, um Datensicherheit zu gewährleisten, Datenqualität sicherzustellen und Dateninnovation zu fördern. Die Orientierung an diesen in Abbildung 1 gezeigten Zielen maximiert den Wert der Datenbestände in Unternehmen und minimiert gleichzeitig Risiken im Zusammenhang mit Datenschutzverletzungen und Datenmissbrauch. Ein solches Vorgehen bildet das Fundament für vertrauensvolle Kundenbeziehungen und nachhaltigen Geschäftserfolg.

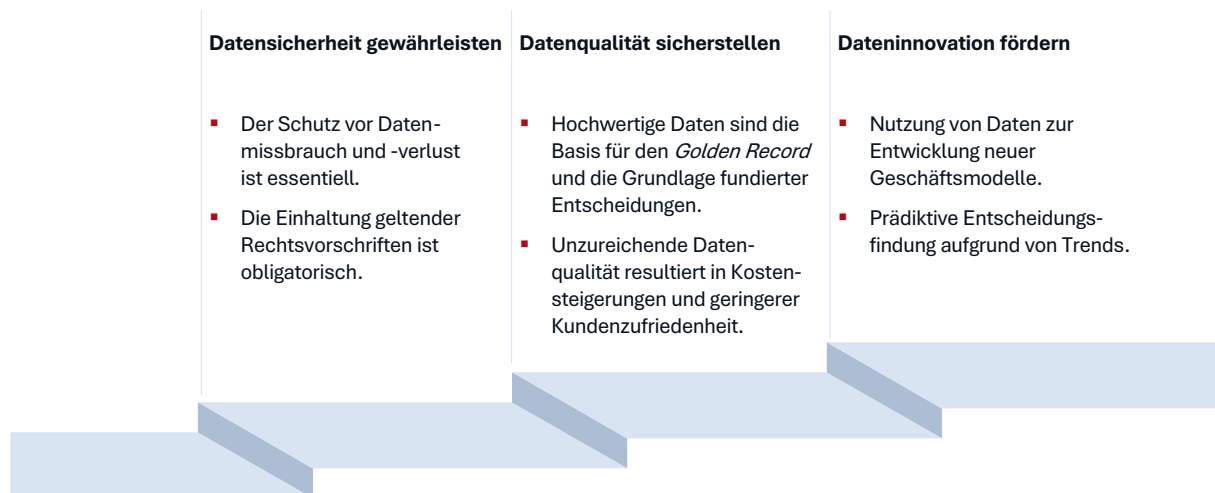


Abbildung 1 - Ziele der Kundendaten-Governance

Ohne effektive Governance können verschiedene Kundendaten aus den unterschiedlichen Systemen nicht zu einem konsolidierten Datensatz – dem sogenannten *Golden Record* – zusammengeführt werden. Die Governance-Organisation klärt, wem welche Daten des Golden Records gehören und wer auf welche Daten zugreifen darf. Im Falle von unterschiedlichen Datenausprägungen zu einem Datensatz klärt die Governance, welche Daten behalten werden und welche nicht. Hierzu werden verschiedene Aspekte abgewogen, wie z.B. Aktualität oder erwartete Qualität der Daten.

Die Governance verfolgt das Ziel einen möglichst vollständigen Golden Record zu bilden. Hierzu führt sie Daten aus verschiedenen Quellen zusammen, sowohl intern (z.B. Daten verschiedener Landesgesellschaften oder Geschäftsfelder) als auch extern (z.B. Bonitätsdaten, amtliche Gesellschaftsdaten oder Registerauszüge). Für diese Konsolidierungsleistung führt die Governance, wie in Abbildung 2 illustriert, zentrale Bereinigungs- und Anreicherungsprozesse durch, um schließlich einen möglichst umfassenden Golden Record zur Verfügung zu stellen.

Insbesondere bei Konzernen mit verschiedenen Geschäftsfeldern oder Landesgesellschaften ist diese Konsolidierungsleistung mit enormer Komplexität verbunden, die eine effektive Governance aufgrund der unterschiedlichen Rechtsräume und Verantwortlichkeiten zwingend erfordert.

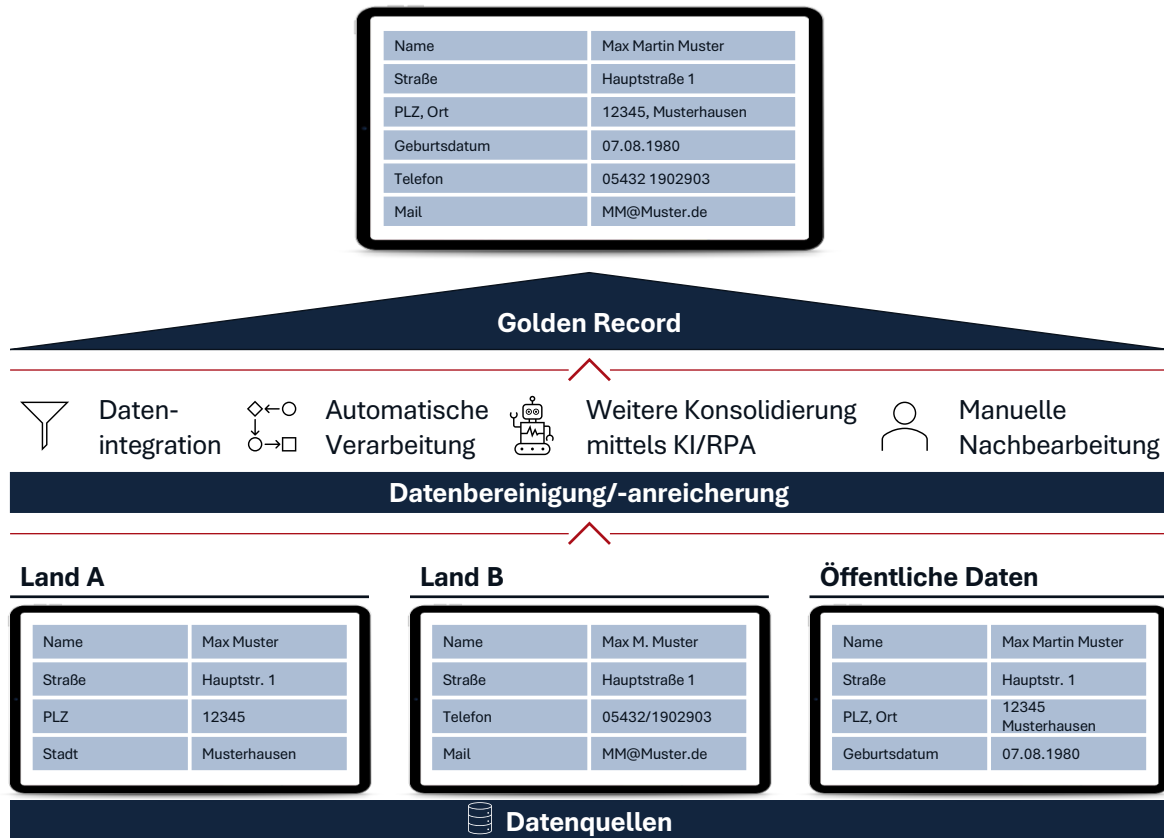


Abbildung 2 - Beispielhafter Ablauf zur Bildung des Golden Record

Bei der Implementierung der Governance zur Realisierung der in obiger Abbildung 1 genannten Ziele sehen sich Unternehmen sowohl mit Herausforderungen als auch Chancen konfrontiert. Einerseits gehören der Umgang mit großen Datenmengen und die Einhaltung strenger Datenschutzbestimmungen zu den größten Herausforderungen. Andererseits eröffnen sich durch eine effiziente Datenverwaltung neue Möglichkeiten zur Prozessoptimierung und Ressourcenplanung.

Modelle von Kundendaten-Governance

Die zentrale Frage, die jedes Unternehmen bei der Implementierung von Kundendaten-Governance beantworten muss, ist die Wahl des geeigneten Governance-Modells. Das Finden des richtigen Modells hängt von vielen Faktoren ab. Die wesentlichen Kriterien hierzu sind die Notwendigkeit spezifischer Marktkenntnisse in einzelnen Gesellschaften oder Bereichen, das Bedürfnis nach Flexibilität und Autonomie, der Wunsch durch die Governance die Entscheidungsfindung im Top-Management zu erleichtern, die zentrale Sicherstellung von übergreifender Compliance und einheitlicher Datensicherheit sowie die Anforderungen an Effizienz und Datenkonsistenz. Diese Faktoren muss jedes Unternehmen individuell für sich bewerten, um das Nutzenpotenzial aus der Kundendaten-Governance passend zur Unternehmensstruktur und dem eigenen Geschäftsmodell zu maximieren.

Das Spannungsfeld ergibt sich, wie in Abbildung 3 dargestellt, zwischen einer eher zentralen und einer weitgehend dezentralen Governance.

Zentrale Governance

- Zentrale Verantwortung
- Einheitliche Regeln
- Skalierungsmöglichkeiten

Dezentrale Governance

- Dezentrale Verantwortung
- Autonomie
- Spezifische Anforderungen



Abbildung 3 - Zentralisierungsgrad der Governance-Modelle bei unterschiedlichen Unternehmen

Jede dieser Governance-Modelle hat ihre eigenen Vor- und Nachteile, und die Wahl hängt von den spezifischen Anforderungen und der Organisationsstruktur des Unternehmens ab.

In einem zentralen Governance-Modell wird die Verantwortung für die Verwaltung, Sicherheit und Nutzung von Kundendaten auf eine zentrale Stelle innerhalb des Unternehmens bzw. Konzerns konzentriert. Diese zentrale Einheit ist für die Entwicklung und Durchsetzung von Richtlinien, Standards und Verfahren verantwortlich, die für das gesamte Unternehmen bzw. den gesamten Konzern gelten.

Bei einem dezentralen Governance-Modell wird die Verantwortung für die Verwaltung und Nutzung von Kundendaten an die einzelnen Geschäftsbereiche oder Gesellschaften delegiert. Jeder Bereich hat die Autonomie, seine eigenen Richtlinien und Prozesse zu entwickeln, die am besten zu seinen spezifischen Anforderungen passen.

In der Praxis setzen sich häufig hybride bzw. gemischte Governance-Modelle durch, die zentrale und dezentrale Ansätze miteinander kombinieren sollen. Sie zielen darauf ab, die Vorteile beider Modelle zu nutzen, indem zentrale Governance-Richtlinien und -Standards festgelegt werden, während gleichzeitig den Geschäftsbereichen eine gewisse Autonomie eingeräumt wird, um ihre spezifischen Bedürfnisse zu erfüllen. Die konkrete Ausgestaltung dieser Varianten ist vielfältig, da Unternehmen hierüber ihre spezifischen Anforderungen und Bedürfnisse individuell berücksichtigen können. Abbildung 4 illustriert Vor- und Nachteile der verschiedenen Governance-Modelle.

	Zentrale Governance	Dezentrale Governance	Hybride Governance
Spezifische Marktkenntnisse	● ○ ○ ○ ○	● ● ● ● ●	● ● ● ● ○
Flexibilität	● ● ○ ○ ○	● ● ● ● ●	● ● ● ○ ○
Entscheidungsfindung	● ● ● ● ○	● ● ● ○ ○	● ● ● ● ○
Compliance & Sicherheit	● ● ● ● ●	● ● ● ○ ○	● ● ● ● ○
Effizienz	● ● ● ● ●	● ● ● ○ ○	● ● ● ● ○
Datenkonsistenz	● ● ● ● ●	● ● ○ ○ ○	● ● ● ● ○

Abbildung 4 - Vor- und Nachteile der verschiedenen Governance-Modelle

Ausprägungen und Nutzenpotenziale der Kundendaten-Governance in der Praxis

Die theoretischen Vor- und Nachteile der verschiedenen Governance-Modelle zeigen deutlich das Spannungsfeld auf, innerhalb dessen Unternehmen ihre Governance definieren müssen. Wie sieht dies jedoch in der Praxis aus? Welche Modelle werden eingesetzt mit welchen primären Zielen, und lassen sich hier konkrete Empfehlungen ableiten zur Optimierung?

Antworten hierauf gibt eine Umfrage aus dem November 2023¹, an der 48 Teilnehmer partizipiert haben, wovon 34 aus der Finanzdienstleistungsbranche und 14 aus weiteren Branchen wie z.B. Maschinenbau oder der Baubranche sind. Diese zeigt branchenübergreifend, dass Governance-Modelle, welche zentrale mit dezentralen Elementen kombinieren, von der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen genutzt werden (vgl. Abbildung 5).



Abbildung 5 - Vorherrschende Kundendaten-Governance

Bei der Analyse der Auswirkungen und Herausforderungen, welche die Teilnehmer in der Kundendaten-Governance ihres Unternehmens sehen, zeigt sich deutlicher Verbesserungsbedarf. So werden wiederkehrend auf die notwendige „intensive Auflösungen von Zielkonflikten“ hingewiesen und „fehlende Einheitlichkeit“ sowie „einige Unklarheiten“ bemängelt. Eine Mehrheit spricht die zu hohen Aufwände für Abstimmungen, ausbleibende Datenbereinigungen und die sehr aufwendige Sicherstellung der Einhaltung der Governance an. Vereinzelt wird sogar von „Chaos“ gesprochen.

Die Umfrage zeigt, dass eine nachhaltig erfolgreiche Governance-Implementierung eine klare Zuordnung von Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die konsequente Durchsetzung von Richtlinien und Standards für die Datenverwaltung benötigt. Häufig ist den Mitarbeitenden in der Datenpflege zudem nicht transparent, welche hohe Relevanz die korrekte und vollständige Pflege der Daten auch über die eigene Tätigkeit hinaus hat, was auf eine nicht ausreichende Sensibilisierung in der Datenkultur hindeutet. In der Folge sind die zentralen Einheiten mit hohen Aufwänden für Bereinigungen der Erfassungsfehler der operativen Einheiten belastet.

Bei der Betrachtung des erwarteten Nutzens der Kundendaten-Governance zeigt sich auch klar, dass Effizienz nicht im Fokus steht. Wie in Abbildung 6 zu erkennen ist, wird weitestgehend unabhängig vom Governance-Modell ein ähnlicher Nutzen angestrebt. So machen die Aspekte „Verbesserte Kundenbindung“, „Verbesserte Personalisierung von Angeboten“ und allgemeine „Umsatzsteigerungen“ zwischen 81% im gemischten Modell und 91% im zentralisierten Modell aus. Kostenreduktion macht je nur 5% in zentralisierten und hybriden Modellen aus.

¹ Wiczorrek, M (2024): Kundendatenstrategien (MBA-Abschlussarbeit); Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen, Ludwigshafen am Rhein.

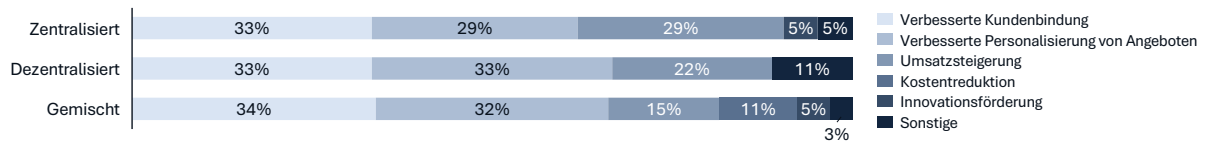


Abbildung 6 - Angestrebter Nutzen je Governance-Struktur

Es zeigt sich also, dass in der Praxis verschiedene Modelle der Governance implementiert werden. Es hat jedoch nicht den Anschein, als wären die Implementierungen mehrheitlich anhand der Vor- und Nachteile des jeweiligen Modells entschieden worden, sondern mutmaßlich eher durch die vorherrschenden Gegebenheiten der Organisations- und/oder Gesellschaftsstruktur begründet. Es ist daher davon auszugehen, dass die wenigsten Unternehmen ihren Geschäftserfolg gezielt über ihr Governance-Modell maximieren und gezielte, individuelle Schwerpunkte zur Realisierung des größtmöglichen Nutzens setzen.

Bei der Gegenüberstellung der aktuellen, empirisch erhobenen Schwerpunkte der Unternehmen und der vorhandenen Potenziale, die bereits gut in der wissenschaftlichen Literatur aufgearbeitet wurden, ergibt sich daher ein enormes Nutzenpotenzial, welches die Unternehmen bislang wenig in den Fokus genommen haben. So zeigt das Chancen-Herausforderungen-Profil in Abbildung 7, dass die größten Potenziale im Bereich der Skalierbarkeit und der Effizienzsteigerungen liegen, mit denen Unternehmen mit verhältnismäßig geringem Aufwand schnell eine positive Wirkung auf ihr Unternehmensergebnis erzielen könnten.

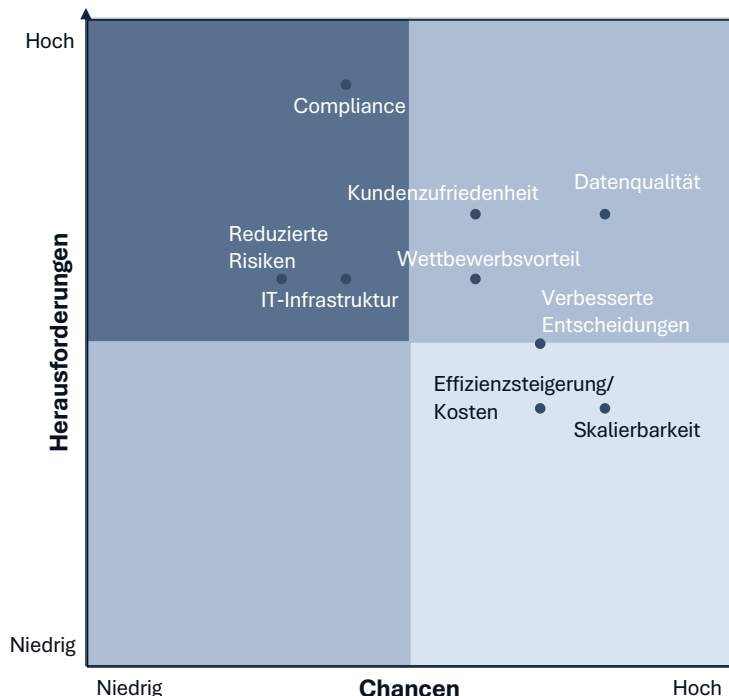


Abbildung 7 - Chancen und Herausforderungen bei der Implementierung von Kundendaten-Governance

Die empirische Betrachtung zeigt, dass eine Investition in eine solide Struktur mit klaren Prozessen und Verantwortlichkeiten, die erhöhte Skalierbarkeit und Effizienzsteigerung zum

Ziel hat, in wesentlichen Wettbewerbsvorteilen resultieren und den Geschäftserfolg maximieren kann. Insbesondere im Bereich der Effizienz und der damit verbundenen Kostenreduktion ergibt sich hier ein deutliches Investitionsdefizit, welches ein überdurchschnittliches Nutzenpotenzial für die Unternehmen beinhaltet. Hieraus leiten sich klare strategische Empfehlungen ab.

Weitere wichtige Aspekte zur Governance-Implementierung

Die effektive Konfiguration eines zum Unternehmen passenden Governance-Modells ist der zentrale Punkt jeder Implementierung. Doch darüber hinaus braucht es noch weitere Aspekte bei der Wahl einer zukunftsgerichteten und nachhaltigen Kundendaten-Governance:

1. **Gezielte Investitionen in Technologie:** Moderne Datenmanagement- und Analyse-Tools verbessern die Datenqualität und ermöglichen effizientere Analysen. So können mittels gezieltem Einsatz von Technologie Datensätze aus unterschiedlichen Quellen, etwa verschiedener Landesgesellschaften oder Unternehmensbereichen und aus öffentlichen Daten, einheitlich verarbeitet, veredelt und konsolidiert werden, um somit ein vollständiges und qualitativ hochwertiges Datenset zum Golden Record zu formen.
2. **Förderung einer Datenkultur:** Eine Unternehmenskultur, die die Bedeutung von Datenqualität und Datenschutz hervorhebt, ist entscheidend. Ohne gezielte Entwicklung eines Verständnisses von Mehrwert und Notwendigkeit korrekter Daten können auch die beste Governance und die modernsten Technologien den Wert Ihrer Daten nicht zugänglich machen. Die Förderung dieser Kultur ist daher genauso wichtig wie die Schaffung von Strukturen und die technologischen Investitionen. Zur nachhaltigen Sicherstellung des Erfolgs entsprechender Initiativen darf dieser Aspekt daher in keiner Kundendatenstrategie fehlen.

Zusammen mit dem Governance-Modell sind dies die drei wesentlichen Punkte, welche jedes Unternehmen zur Realisierung eines echten Mehrwerts aus seinen Kundendaten auf seine Agenda setzen sollte. Um die notwendigen Voraussetzungen sicherzustellen, gilt es hierzu das eigene Selbstverständnis hin zu einer Data-Driven Company weiterzuentwickeln.

Fazit

Eine solide Governance ist der Schlüssel zur Maximierung des Geschäftserfolgs durch verbesserte Datenqualität, mehr Effizienz, höhere Datensicherheit und personalisierte Kundenerlebnisse. Unternehmen, die das passende Governance-Modell implementieren, Technologie zielgerichtet einsetzen und eine starke Datenkultur fördern, werden nicht nur wettbewerbsfähiger sein, sondern auch das Vertrauen ihrer Kunden langfristig sichern und stärken.

Unternehmen sind daher aufgefordert kontinuierlich ihre Strategien anzupassen, um den sich ändernden Marktbedingungen und regulatorischen Anforderungen gerecht zu werden. Gezielte Investitionen in Effizienzsteigerungen stellen hierbei wesentliche Grundlagen dar und sind gut zu realisierende Hebel. In einer Zeit, in der Daten zu einem zentralen Wirtschaftsgut geworden sind, ist die Fähigkeit, diese Daten verantwortungsvoll und effektiv zu nutzen, entscheidend für den nachhaltigen Erfolg.



Mark Wiczorrek bringt mit über zehn Jahren Erfahrung als Projektleiter in verschiedenen Branchen ein umfassendes Wissen zur Bewältigung von Komplexität und Herausforderungen mit. Seine Schwerpunkte sind die Entwicklung und Umsetzung maßgeschneiderter Geschäftsstrategien zur Verankerung von Operational Excellence und Governance-Organisationen sowie die Nachhaltigkeitsberatung. In vorherigen Rollen hat er als Großprojekt- und Programmleiter die digitale Transformation einzelner Geschäftsbereiche und ganzer Konzerne vorangetrieben.

Bisher erschienen:

- #1 Dr. Marco Weiß – *Welt und Wesen des Datenmanagements*; September 2020
- #2 Mario Kubik – „DLT“ – *Potenzial zur Zukunftstechnologie?*; November 2020
- #3 Jonathan Mislser – *Verwendung von Daten und Modellen in datengetriebenen Geschäftsmodellen*; Januar 2021
- #4 Johannes Bänsch – *Data Analytics und die Cloud*; März 2021
- #5 Kurt Tanneberger – *Ja, wo sind sie denn? – Daten im IT-Betrieb*; Mai 2021
- #6 Thomas Tiebor – *Data Governance als Fundament guten Datenmanagements*; Juli 2021
- #7 Dr. Marco Weiß – *Artificial Intelligence – Nature or Nurture?*; September 2021
- #8 Benjamin Sancar, Hermann Sgardelli – *Vertriebschancen in einer Bank durch Nutzung ihrer Daten und ihres Ökosystems*; November 2021
- #9 Abdalla El Kadi – *Datenvisualisierung – eine Geschichte in Bildern*; Januar 2022
- #10 Carsten Kuhlmann – *Kundenfokussierung: Daten und Technik*; März 2022
- #11 Luca Winters – *CIEM – Cloud Infrastructure Entitlements Management*; Mai 2022
- #12 Kristian Buric – *Der Informationsverbund - Daten (nur) für die Aufsicht?*; Juli 2022
- #13 Stefan Bauer – *Aufbau eines SOC (Security Operations Center) als Kommandozentrale zur Cyberabwehr*; September 2022
- #14 Thomas Tiebor – *Der Charme von IT-Datenarchitekturmustern*; November 2022
- #15 Dr. Marco Weiß – *Citius, Altius, Fortius – Daten im Sport*; Januar 2023
- #16 Simon Wilmerding – *Daten statt (nur) Bauchgefühl – Mit Datenanalysen den War for Talent gewinnen*; März 2023
- #17 Kay Helbig – *ESG-Berichterstattung bei Versicherungen*; Mai 2023
- #18 Dr. Marco Weiß – *Daten und Modelle in der 7. MaRisk-Novelle*; Juli 2023
- #19 Fabio Giacomo Müller – *Softwareeinführungsprojekte im internationalen Kontext*; September 2023
- #20 Stefan Bauer – *Digital Operational Resilience Act (DORA): Wie hoch wird die nächste Welle der Regulierung?*; November 2023
- #21 Prof. Dr. Hans-Gert Penzel – *Tokenisierung von Vermögenswerten: Wie die Zukunft des Eigentums aussehen wird*; Januar 2024
- #22 Andreas Sperlich – *Ehrlich bleiben bei der Kundenzufriedenheitsmessung: Die Schlüsselrolle von Integrität und Authentizität*; März 2024
- #23 Tomislav Bisic, Simon Wilmerding – *Keine KI ist auch keine Lösung – in der ESG-Berichterstattung*; Mai 2024
- #24 Stefan Schnitzler – *Die Rolle der Daten im Retail Payment*; Juli 2024
- #25 Sören Bey, Simon Wilmerding – *Robuste Datenarchitektur: Das Fundament für effektiven KI-Einsatz*; September 2024
- #26 Mark Wiczorrek – *Effektive Kundendaten-Governance: Der Schlüssel zu nachhaltigem Geschäftserfolg*; November 2024

Über den DataNavigator

Unterschiedliche Autoren beleuchten in der Reihe DataNavigator die vielfältigen Facetten des Datenmanagements und zeigen Ihnen interessante Aspekte auf.

Der DataNavigator wird von Eurogroup Consulting regelmäßig zweimonatlich herausgegeben und möchte Ihnen interessante Denkanstöße liefern. Wir freuen uns, Ihnen mit dem DataNavigator unsere Erfahrungen weiterzugeben und stehen Ihnen für die Diskussion gerne zur Verfügung!

Sie erreichen Autoren und Herausgeber bei Anregungen und Feedback unter der E-Mail-Adresse datanavigator@eurogroupconsulting.de.

