

GHK Management Consulting AG:

Die Transformations-Experten aus Frankfurt – Entwicklung einer gruppenweiten Datenstrategie als Grundlage für eine integrierte und datenbasierte Unternehmenssteuerung

Die Doppelmayr Gruppe zählt zu den weltweit führenden Anbietern von Seilbahnsystemen und realisiert mit ihren internationalen Gesellschaften anspruchsvolle Infrastrukturprojekte rund um den Globus. Um Managemententscheidungen künftig stärker datenbasiert zu unterstützen, sollen bestehende Daten-, Reporting- und Governance-Strukturen gruppenweit weiterentwickelt und harmonisiert werden. Vor diesem Hintergrund verfolgt Doppelmayr das Ziel, eine gruppenweite Datenstrategie zu entwickeln, die sowohl ein gemeinsames Verständnis für die Nutzung von Daten als auch eine zukunftsfähige technische Datenarchitektur schafft, die die notwendige Grundlage für zukünftige Analytics- und KI-Anwendungsfälle bildet.

Die für die Entwicklung einer gruppenweiten Daten-, Reporting- und Governance-Struktur erforderlichen Informationen liegen in einer Vielzahl von Systemen, Berichten und lokalen Auswertungen vor. Historisch gewachsene Strukturen sowie uneinheitliche oder fehlende KPI-Definitionen erschweren jedoch eine konsistente und vergleichbare Sicht auf die Unternehmensentwicklung. Nur durch die systematische Zusammenführung fachlicher, organisatorischer und technischer Anforderungen kann daher eine konsistente Grundlage für eine moderne, datenbasierte Unternehmenssteuerung geschaffen werden.

Aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung in der Entwicklung von Datenstrategien, Reporting-Konzepten und Governance-Modellen wurde die GHK Management Consulting AG beauftragt, gemeinsam mit Doppelmayr ein Konzept für eine gruppenweite Datenstrategie aufzubauen. Ziel ist es, für die Strategie die fachlichen Anforderungen, organisatorische Verantwortlichkeiten und technische Rahmenbedingungen in einem gemeinsamen Zielbild zusammenzuführen.

Im Mittelpunkt stehen dabei die Entwicklung eines House-of-Reports, die Definition einer gruppenweiten KPI-Systematik, die Etablierung zentral vorgegebener Data-Governance-Strukturen, die Konzeption einer zukunftsfähigen technischen Daten- und Reportingarchitektur sowie die Ableitung eines priorisierten Umsetzungsfahrplans. Dadurch soll eine gemeinsame Grundlage entstehen, um Unternehmensentscheidungen künftig konsistent, transparent und datenbasiert treffen zu können.

Zur Entwicklung einer tragfähigen Datenstrategie führt GHK zunächst eine umfassende Analyse der bestehenden System-, Daten- und Governance-Landschaft durch. Ziel ist es, ein gemeinsames Verständnis der heutigen Unternehmenssteuerung zu schaffen, bestehende Herausforderungen systematisch zu identifizieren und die Grundlage für ein zukünftiges Zielbild zu legen.

Hierzu werden strukturierte Interviews mit Vertretern des Managements sowie zentralen Fachbereichen aus ausgewählten Pilotgesellschaften durchgeführt. Dabei werden bewusst Pilotgesellschaften betrachtet, um sowohl lokale Anforderungen als auch gruppenweite Steuerungsanforderungen in die Entwicklung der Datenstrategie einfließen zu lassen. Ergänzend erfolgt eine Analyse der bestehenden Berichtslandschaft, der verwendeten Kennzahlen, der zugrunde liegenden Datenquellen sowie der relevanten IT-Systeme und Prozesse. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Frage, ob und wie Daten bzw. Informationen heute bereitgestellt, verarbeitet und für Entscheidungen genutzt werden.

Die Analyse zeigt, dass Kennzahlen teilweise unterschiedlich interpretiert werden, Berichte auf verschiedenen Datenquellen basieren und Verantwortlichkeiten für Daten und Berichtsinhalte nicht durchgängig definiert sind. Gleichzeitig bestehen unterschiedliche Anforderungen der Fachbereiche an Umfang, Detaillierungsgrad und Aktualität der verfügbaren Informationen. Dadurch wird deutlich, dass für eine nachhaltige Verbesserung der Unternehmenssteuerung ein ganzheitlicher Ansatz erforderlich ist, der fachliche, organisatorische und technische Aspekte gleichermaßen berücksichtigt. Die Ergebnisse werden daher konsolidiert und als Grundlage für die Entwicklung einer gruppenweiten Datenstrategie herangezogen.

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Analyse entwickelt GHK gemeinsam mit Doppelmayr eine gruppenweite Datenstrategie. Diese definiert das Zielbild der zukünftigen Datennutzung und schafft den Rahmen für die Weiterentwicklung von Reporting, Datenarchitektur und Data Governance.

Die Datenstrategie beschreibt die angestrebte Weiterentwicklung der Daten- und Reportinglandschaft und übersetzt die strategischen Anforderungen in konkrete Handlungsfelder. Dabei werden fachliche Anforderungen an die Unternehmenssteuerung, organisatorische Fragestellungen rund um Verantwortlichkeiten und Governance sowie technische Anforderungen an die zukünftige Datenarchitektur in einem gemeinsamen Zielbild zusammengeführt. Zur Operationalisierung der Datenstrategie werden die strategischen Handlungsfelder definiert, die gemeinsam die Grundlage für eine datenbasierte und zukunftsfähige Unternehmenssteuerung bilden.

Fachliches Zielbild für die datenbasierte Unternehmenssteuerung

Als erstes Handlungsfeld der Datenstrategie wird die fachliche Grundlage für die zukünftige Unternehmenssteuerung entwickelt. Ziel ist es, ein gruppenweit einheitliches Verständnis

darüber zu schaffen, welche Informationen für die Steuerung der Doppelmayr Gruppe benötigt werden und wie diese künftig strukturiert bereitgestellt werden sollen.

Hierzu werden die bestehenden Berichts- und Steuerungsanforderungen der verschiedenen Fachbereiche aufgenommen und konsolidiert. Dabei zeigt sich, dass viele Informationen bereits vorhanden sind, jedoch in unterschiedlichen Formaten, Systemen und Berichtstrukturen. Dies erschwert eine einheitliche Interpretation von Kennzahlen sowie die Vergleichbarkeit von Informationen zwischen den Gruppengesellschaften und Bereichen.

Darauf aufbauend wird ein gruppenweites House-of-Reports entwickelt, das die zukünftige Reporting-Landschaft strukturiert und die unterschiedlichen Berichtsebenen miteinander verknüpft. Das fachliche Zielbild bildet die Grundlage für eine konsistente, transparente und datenbasierte Unternehmenssteuerung und schafft gleichzeitig die Voraussetzungen für eine gruppenweit vergleichbare Berichtslandschaft.

Entwicklung einer gruppenweiten Data Governance

Neben den fachlichen Anforderungen wird im Rahmen der Datenstrategie die organisatorische Verankerung des Datenmanagements betrachtet. Die Analyse hat gezeigt, dass Verantwortlichkeiten für Daten, Kennzahlen und Berichtsinhalte bislang nicht durchgängig definiert sind und das Datenmanagement vielfach dezentral pro Gesellschaft oder Bereich organisiert wird.

Vor diesem Hintergrund entwickelt GHK gemeinsam mit Doppelmayr ein gruppenweites Data-Governance-Modell, das gruppenweite Leitplanken sowie globale und lokale Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege für den Umgang mit Daten definiert. Hierbei orientiert sich GHK an etablierten Best Practices und internationalen Standards des Datenmanagements, insbesondere am DAMA-DMBOK-Framework. Ziel ist es hierbei, die nachhaltige Qualität, Konsistenz und Verlässlichkeit der Datenbasis sicherzustellen und gleichzeitig die Voraussetzungen für eine langfristige Weiterentwicklung der Datenlandschaft zu schaffen.

Im Rahmen der Governance-Konzeption werden unter anderem Rollen für die fachliche und technische Betreuung von Datenobjekten definiert, Prozesse zur zukünftigen Pflege von Datenstandards und Kennzahlen beschrieben sowie Governance-Strukturen für Entscheidungen rund um Daten und Reporting etabliert. Darüber hinaus werden organisatorische Anforderungen identifiziert, die für eine erfolgreiche Umsetzung der Datenstrategie erforderlich sind.

Die Data Governance bildet damit den organisatorischen Rahmen für die zukünftige Datennutzung und **schafft die Voraussetzungen für eine nachhaltige Verankerung von Datenmanagement in den Strukturen und Prozessen der Organisation.**

Konzeption einer zukunftsfähigen Daten- und Reportingarchitektur

Ergänzend zu den fachlichen und organisatorischen Fragestellungen wird ein Zielbild für die zukünftige Daten- und Reportingarchitektur entwickelt. Hierzu werden neben der bestehenden System- und Datenlandschaft auch zukünftige Anforderungen an Datenintegration, Datenhaltung, Reporting und Analytik erhoben. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen entwickelt GHK gemeinsam mit Doppelmayr eine technische Zielarchitektur, die den zukünftigen Datenfluss von den operativen Quellsystemen bis zur Bereitstellung steuerungsrelevanter Informationen beschreibt.

Besonderes Augenmerk liegt hierbei auf der Schaffung einer Architektur, die flexibel erweiterbar ist und zukünftige Anforderungen an Reporting, Self-Service-Analysen sowie weiterführende datengetriebene Anwendungsfälle unterstützen kann. Das entwickelte Architekturzielbild schafft damit die technologische Grundlage für die schrittweise Modernisierung der Daten- und Reportinglandschaft und ermöglicht eine nachhaltige Weiterentwicklung der gruppenweiten Datennutzung.

Ableitung einer priorisierten Umsetzungsroadmap

Da die Transformation der Daten- und Reportinglandschaft ein langfristiges Vorhaben darstellt, wird im letzten Schritt eine priorisierte Umsetzungsroadmap entwickelt. Ziel ist es, die strategischen Handlungsfelder in konkrete Initiativen zu überführen und einen strukturierten Fahrplan für die schrittweise Umsetzung der Datenstrategie zu schaffen.

Hierfür werden die identifizierten Maßnahmen hinsichtlich ihres Nutzens, ihrer Umsetzbarkeit sowie ihrer Abhängigkeiten bewertet, zu strategischen Initiativen gebündelt und in eine übergreifende Umsetzungsplanung überführt. Die Roadmap berücksichtigt sowohl organisatorische als auch fachliche und technische Initiativen und zeigt auf, in welcher Reihenfolge diese umgesetzt werden sollten.

Darüber hinaus werden zentrale Meilensteine, Entscheidungsanforderungen und Voraussetzungen für die Umsetzung definiert, um Transparenz über den kritischen Transformationspfad sowie die Priorisierung der nächsten, notwendigen Schritte zu schaffen und eine zielgerichtete Steuerung der weiteren Aktivitäten zu ermöglichen.

Mit der Entwicklung einer gruppenweiten Datenstrategie verfügt Doppelmayr nun über einen ganzheitlichen Orientierungsrahmen für die zukünftige Nutzung und Weiterentwicklung von Daten innerhalb der Gruppe. Die Strategie vereint fachliche, organisatorische und technische Handlungsfelder in einem gemeinsamen Zielbild und schafft damit die Grundlage für die organisatorische Verankerung und schrittweise Umsetzung der identifizierten Maßnahmen.

Die Datenstrategie von Doppelmayr besteht aus einem fachlichen Zielbild für die zukünftige Unternehmenssteuerung, einem gruppenweiten House-of-Reports, einem Data-Governance-Modell, einer zukunftsfähigen technischen Daten- und Reportingarchitektur sowie einer

priorisierten Umsetzungsroadmap. Gemeinsam bilden diese Bausteine der Datenstrategie die Grundlage für die schrittweise Umsetzung der identifizierten Transformationsinitiativen.

Der Erfolg des Projekts zur Entwicklung einer gruppenweiten Datenstrategie lässt sich insbesondere auf folgende Faktoren zurückführen:

- **Ganzheitliche Betrachtung von Business und Technik:** Anstatt Reporting, Governance oder Technik isoliert zu betrachten, werden fachliche, organisatorische und technische Stakeholder gemeinsam einbezogen und deren Anforderungen in ein konsistentes Zielbild überführt.
- **Hohe Umsetzungsgeschwindigkeit durch professionelles Projektmanagement und bewährte Methodik:** Die Kombination aus strukturierter Projektsteuerung, etablierten PMO-Prozessen, erprobten Templates und umfangreicher Erfahrung aus vergleichbaren Projekten ermöglicht die Entwicklung einer fundierten Datenstrategie gemeinsam mit GHK innerhalb kurzer Zeit. Trotz der fachlichen Breite des Projekts ist sicherzustellen, dass alle relevanten Stakeholder einbezogen, Termine effizient vorbereitet und belastbare Ergebnisse erarbeitet werden.
- **Aktive Einbindung internationaler Gesellschaften und Fachbereiche:** Die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven und Anforderungen auch der Gruppengesellschaften ermöglicht die Entwicklung eines gruppenweit abgestimmten Zielbilds mit hoher Akzeptanz innerhalb der Organisation.
- **Strukturierte Analyse und Konsolidierung von Anforderungen:** Durch die systematische Aufnahme und Zusammenführung unterschiedlicher Anforderungen aus Management, Tochtergesellschaften, Fachbereichen und IT kann frühzeitig ein gemeinsames Zielverständnis geschaffen werden.
- **Enge Verzahnung von strategischer Perspektive und operativer Umsetzbarkeit:** Alle entwickelten Konzepte werden so ausgestaltet, dass sie nicht nur eine langfristige Zielrichtung vorgeben, sondern gleichzeitig konkrete Orientierung für die nächsten Umsetzungsschritte bieten.

Die im Rahmen des Projekts entwickelte Datenstrategie bildet die Grundlage für die schrittweise Weiterentwicklung der Daten- und Reportinglandschaft der Doppelmayr Gruppe. Aufbauend auf dem fachlichen Zielbild, den definierten Governance-Strukturen, der Zielarchitektur sowie der priorisierten Roadmap können die identifizierten Initiativen nun sukzessive umgesetzt werden. Diese Umsetzung schafft zugleich die Grundlage für zukünftige Analytics- und KI-Anwendungsfälle auf einer einheitlichen und gruppenweit abgestimmten Datenbasis.

Zitate zum Abschluss:

„Die Entwicklung einer gruppenweiten Datenstrategie über verschiedene Gesellschaften, Fachbereiche und Anforderungen hinweg ist eine anspruchsvolle Aufgabe. GHK hat es verstanden, diese Komplexität in kurzer Zeit zu strukturieren und die wesentlichen Handlungsfelder zielgerichtet herauszuarbeiten. Besonders beeindruckt hat mich die hohe Eigenständigkeit des GHK-Projektteams. Durch die strukturierte Vorbereitung, die konsequente Nachverfolgung von Aufgaben sowie die qualitativ hochwertige Ausarbeitung der Ergebnisse konnten die Ressourcen innerhalb der Doppelmayr Gruppe auf fachliche Fragestellungen und wesentliche Entscheidungen fokussiert werden, ohne Kompromisse bei der Qualität oder Geschwindigkeit des Projekts einzugehen. Die erarbeitete Datenstrategie schafft für uns eine belastbare Grundlage, um die nächsten Schritte unserer datengetriebenen Transformation systematisch umzusetzen.“

Roland Matt, Data Expert, Doppelmayr Gruppe

„Bei der Entwicklung einer gruppenweiten Datenstrategie ist entscheidend, fachliche Steuerungsanforderungen, Data Governance und technische Architektur in einem gemeinsamen Zielbild zusammenzuführen. GHK hat diese unterschiedlichen Perspektiven strukturiert verbunden. Die professionelle Vorbereitung der Termine, die konsequente Nachverfolgung notwendiger Inhalte und die strukturierte Projektsteuerung haben wesentlich dazu beigetragen, zentrale Fragestellungen und Entscheidungen vorzubereiten und einen kontinuierlichen Projektfortschritt sicherzustellen. Besonders wertvoll ist aus meiner Sicht, dass neben der strategischen Richtung auch konkrete Handlungsfelder, Abhängigkeiten und nächste Schritte transparent gemacht wurden. Damit verfügen wir über einen belastbaren Orientierungsrahmen, um unsere Daten- und Reportinglandschaft schrittweise, integriert und gruppenweit weiterzuentwickeln.“

Thomas Geiger, Enterprise Architect, Doppelmayr Gruppe

„Was dieses Projekt besonders macht, ist die Verbindung von strategischer Tiefe und operativer Umsetzbarkeit. Wir wollten kein Konzept für die Schublade, sondern einen echten Orientierungsrahmen für die tägliche Steuerung bei Doppelmayr entwickeln. Trotz der Vielzahl an Gesellschaften, Fachbereichen und Perspektiven ist es uns gemeinsam mit einem sehr eingespielten Projektteam gelungen, in kurzer Zeit ein Zielbild zu entwickeln, das fachlich, organisatorisch und technisch gleichermaßen tragfähig ist. Die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit im Team hat mir persönlich viel Freude gemacht und war letztlich die Grundlage für das gute Ergebnis.“

Robin Sachse, Director GHK Management Consulting AG