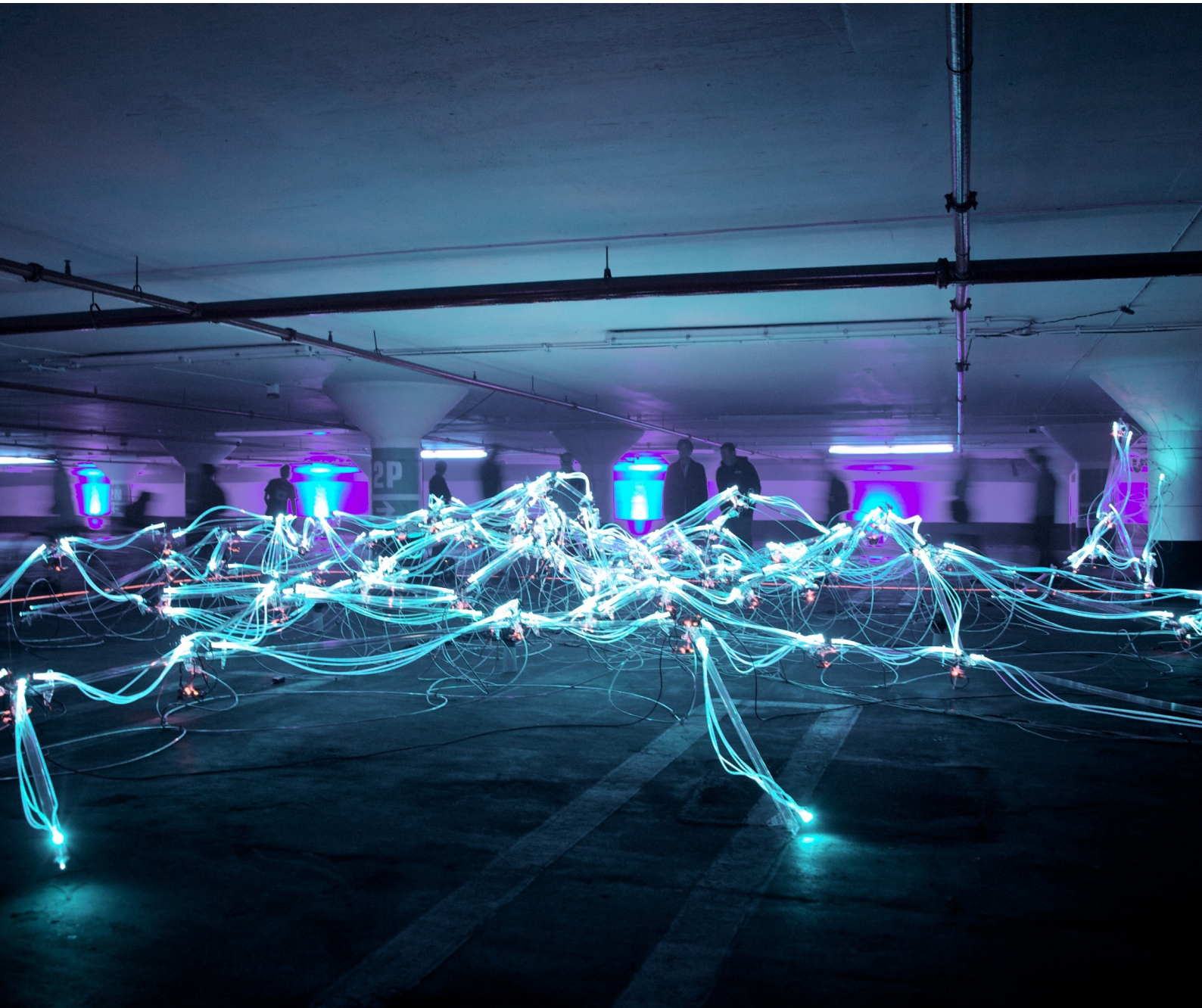


Digitalisierung Ihrer Kundenprozesse White Paper



**Erst die Basis - dann die Transformation.
So gelingt die Digitalisierung Ihrer Kundenprozesse.**

Prozesse richtig vorbereiten. Projekte erfolgreich durchführen.

Auf Kurs: Verpassen wir den digitalen Anschluss?

Gäbe es in der IT ein „Unwort des Jahres“, so müsste es rückblickend für das Jahr 2016 „Digitale Transformation“ lauten: zu oft wurde es heraufbeschworen und viel zu selten konnte klar gesagt werden, was sich im Einzelfall dahinter verbirgt. Im ersten Quartal des Jahres wurde Deutschland ein sehr geringer digitaler Reifegrad attestiert. Verglichen mit anderen Wirtschaftsnationen landeten wir gerade einmal im Mittelfeld, die „German Angst vor der Digitalisierung“ wurde gar heraufbeschworen. Dennoch hat sich viel getan: Industrieunternehmen, die schon lange auf Automatisierung in der Produktion setzen, zeigen sich offen gegenüber digitalen Trends wie Machine-To-Machine-Kommunikation oder Cloud-Lösungen, verfügen aber zu selten über eine Gesamtstrategie. Das Verlustpotential industrieller Wertschöpfung aufgrund mangelnder Digitalisierung schätzt Roland Berger Strategy Consultants in einer gemeinsamen Studie mit dem BDI bis zum Jahr 2025 im schlechtesten Fall gar auf 220 Milliarden Euro.

Wie sieht es vor diesem Hintergrund mit der Digitalisierung der CRM-Prozesse in Marketing, Vertrieb und Service aus? Laut einer Roland Berger-Studie gemeinsam mit Google unter dem Titel *Die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs* hinkt vor allem der Bereich Vertrieb in der Fertigungsindustrie der digitalen Entwicklung hinterher. In großen B2B-Unternehmen prägen noch immer Papiersammlungen, verstreute Excel-Tabellen und Outlook das Bild des Verkaufsprozesses, während Hochglanzprospekte schon längst schicken Dashboards, Echtzeit-Analysen und automatisierte Kundenprozesse versprechen.

Trotz all dieser Prognosen und des großen Hypes um die Digitalisierung ist es wichtig, sich nicht unter Druck setzen zu lassen. Richtig ist zwar: Wer jetzt nicht neue Technologien, Funktionen, Optionen evaluiert, implementiert und konfiguriert wird früher oder später vom Wettbewerb abgehängt. Richtig ist aber auch, dass es eine große Wahrscheinlichkeit gibt, auf Grund des enormen Drucks, den die aktuelle Debatte um die Digitalisierung aufbaut, in Aktionismus zu verfallen oder zumindest zeitweise das eigene Geschäftsfeld und die damit einhergehenden Ziele und Grenzen aus den Augen zu verlieren. Wer sich jetzt die Zeit nimmt, planvoll vorzugehen, eine fundierte Basis zu schaffen und alle Beteiligten rechtzeitig ins Boot zu holen, braucht sich keine Sorgen um die Digitalisierung seiner kundenzentrierten Geschäftsprozesse zu machen. Es sind die kleinen, aber entscheidenden Schritte vor, zu Beginn und während eines Projekts, die am Ende über Erfolg und Misserfolg entscheiden.





Start an der Basis: alle in einem Boot?

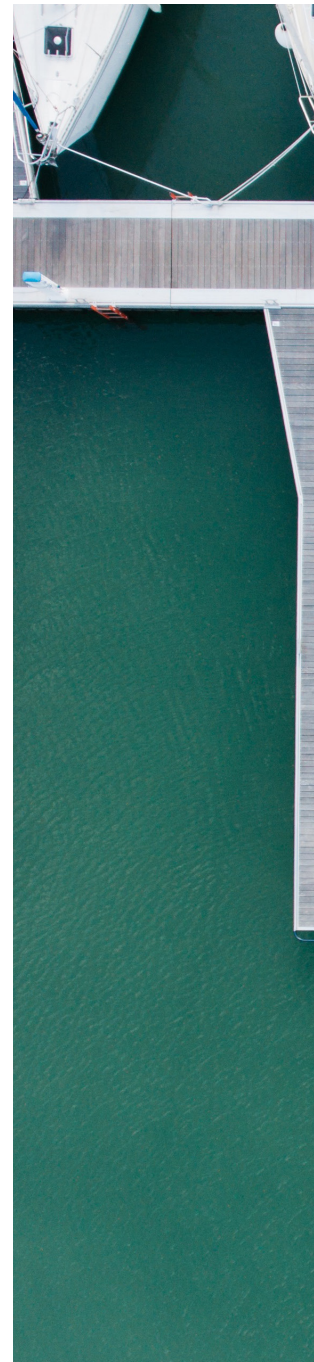
1. Beteiligte Unternehmensbereiche zusammenbringen

Mit dem Schritt in die Digitalisierung ergeben sich auch für die Prozesse im Sales-, Service- und Marketing-Bereich zahlreiche neue Möglichkeiten, diese zu verbessern. Um aber den erhofften Mehrwert generieren zu können, ist zunächst eine Neujustierung der zu Grunde liegenden fachlichen Prozesse essentiell. Hier liegt oftmals die erste Herausforderung, die durch Zeit- oder Budgetdruck zum Stolperstein wird: Selten nehmen sich Unternehmen vor dem Projektstart die Zeit für ein ganzheitliches Business Development. Das meist auf C-Level angesiedelte Business Process Management muss heute mehr denn je an das IT-Prozessdesign und die daraus hervorgehende Implementierung gekoppelt werden. Die große Herausforderung ist es, gemeinsam die Fragen nach den notwendigen Veränderungen zu beantworten: Was kann mein Vertriebstool heute nicht, wäre aber dringend nötig, um die Prozesse zu optimieren? Was können andere Anbieter am Markt, was das eigene Unternehmen noch nicht oder nicht so schnell kann? Diese Fragen sollten sowohl aus der Sicht der IT als auch aus der Sicht des Fachbereichs und des Managements beantwortet sein. In der Realität sind diese beiden Bereiche häufig nur schwach über die wenigen „Key-Player“ im Unternehmen verbunden. Diese drohen dann am Spagat zwischen Unternehmens- und Projektstrategie, Demand Management und Umsetzung zu scheitern. In der ersten Phase ist es essentiell, die im Unternehmen beteiligten Personen zusammenzubringen, ihre Bedürfnisse zu kennen und ihre Rolle im Projekt zu finden.

2. Externe Beteiligte koordinieren

Nicht nur intern müssen unterschiedliche beteiligte Bereiche koordiniert werden, auch extern sind häufig verschiedene Inputgeber wie Beratungshäuser und Implementierungspartner beteiligt. In der Regel folgt die IT-Umsetzung auf eine intensive Strategiekonzeptionierung, welche durch ein Managementberatungshaus erstellt wird. Zu diesem Zeitpunkt wurden bereits zentrale Entscheidungen getroffen, Software-Lizenzen erworben, Hardware geordert und die IT-Roadmap für die nächsten zwei bis fünf Jahre erstellt. Zentrale Aspekte aus Sicht der IT jetzt noch in den Gesamtkontext zielführend einfließen zu lassen, gestaltet sich schwierig und kann mit hohen Kosten verbunden sein. Die Folge ist ein von Beginn an eng gesteckter Implementierungszeitplan mit der Vorgabe, den berüchtigten „Leuchtturm“ und „Quick Win“ möglichst zeitnah zu realisieren. Dieser ist meist darauf angelegt, auf Managementebene die getroffenen Entscheidungen mit vorzeigbaren Erfolgen zu untermauern.

Hier besteht die Gefahr, an der eigentlichen Unternehmenszielsetzung vorbei zu agieren. Ergebnisse sind dann Projektlösungen, die in erster Linie den as-is Status wieder abbilden, verpackt in modernen Uls, mit performanteren Datenbanken und Workflows, mit neuen Funktionalitäten gespickt und



garniert mit einigen attraktiven Zusatzfeatures. Was nach den intensiven Projektmonaten dann nach einem Erfolg aussieht, läuft Gefahr, sich bei genauerem Hinsehen als Lösung zweiter Klasse zu entpuppen, da die Chance vertan wurde, die Umgestaltungen im Kontext eines so großen Projektes zu nutzen, um den *should-be* Status zu realisieren. Hier lohnt es sich, besonnen vorzugehen, den größeren Aufwand in der Design- und Konzeptionsphase in Kauf zu nehmen und eine Projektmethodik zu wählen, die es erlaubt, flexibel auf sich ändernde Anforderungen zu reagieren.



Klar machen zur Wende: Fünf entscheidende Schritte zum Projekterfolg

Die technologische Ebene und damit verbundene Aspekte wie Datenmigration, Integration und Sicherheitsgewährleistung bilden nur einen Teil der digitalen Transformation ab. Um das Projekt von Anfang an zu einem Erfolg zu machen und somit die Chancen der digitalen Umwandlung nutzen zu können, sollte Schritt für Schritt und mit klaren Analysen vorgegangen werden. Dabei gilt es, zunächst die folgenden fünf Schritte zu berücksichtigen:

1. Klare Sicht: Ganzheitliche Ziel- und Strategieformulierung

Für ein erfolgreiches Projekt ist ein gelungener Start essentiell. Nicht nur eine digitale Unternehmensvision sollte vorhanden sein, sondern eine ganzheitliche. Bei der Planung gilt es, frühzeitig technologische Aspekte wie Optionen, Restriktionen, Bedingungen, Kosten sowie Ressourcen bei der strategischen Planung und Festlegung von operativen Zielen zu berücksichtigen. Dabei sollten diese Aspekte immer in Einklang gebracht werden mit:

- den eigentlichen Unternehmenszielen hinsichtlich Wachstum und Marktpositionierung
- den strategischen Geschäftsfeldern: Kundengruppen, Branchen, Absatzmärkte, Customer Touchpoints
- den verfügbaren Mitteln: Zeit, Geld, Compliance, Ressourcen
- Abhängigkeiten zu anderen (Teil-)Projekten
- der Unternehmensphilosophie

Der Vorteil dabei ist, dass technologische Standards im vorgegebenen Rahmen ausgelotet und nicht in voller Bandbreite in Form eines „wünsch dir was“ als Treiber für eine Realisierung herangezogen werden. Aus konkreten Fragestellungen ergeben sich klare Handlungsanweisungen. Ist das Thema Vertriebssteuerung für den Unternehmenserfolg entscheidender als ein Own-Retail oder neuer B2B-Shop? Wo liegt der Fokus im Kontext Customer Engagement für die nächsten zwei Jahre? Wohin bewegt sich das Kerngeschäftsfeld?

Daraus können strategische Vorgehensweisen abgeleitet werden. In der Praxis zeigt es sich beispielsweise, dass die Ziele oftmals nicht so klar auf der Hand liegen, wie zunächst angenommen: So kann es in einem Fall das Ziel sein, alle Prozesse rund um den Vertrieb zu automatisieren und zu strukturieren, um dann im letzten Schritt den Webshop anzubinden, während es im anderen Fall sinnvoll sein kann, zuerst einen Onlineshop aufzusetzen, um die Außendarstellung bzw. Wahrnehmung am Markt kurzfristig zu verbessern. Oder im ersten Schritt verstärkt auf Marketingautomationprozesse zu setzen und erst nachgelagert die Prozesse im CRM- und/oder Backend-System zu automatisieren und zu optimieren. Dabei wiederum entstehen oftmals neue

Ziele wie Datenqualität, Datenkonsistenz oder Compliance, die dann ebenfalls in die Gesamtstrategie eingebunden werden müssen. Hierbei gilt es, Abhängigkeiten oder Interdependenzen mit anderen (Teil-)Projekten, beispielsweise Systemverfügbarkeit oder Ressourcen, zu identifizieren und zu berücksichtigen.

2. Kongruenz zwischen Business- und IT-Prozessen

Bei der Umgestaltung der IT-Landschaft ist es entscheidend, Hand in Hand mit den Business-Prozessen zu agieren sowie IT und Fachbereich frühzeitig zusammen zu bringen. Neue technologische und funktionale Optionen definieren den Spielraum für fachliche (Re-)Designs, diese wiederum stecken dann Grenzen und Ziele ab. Dieser Prozess ist nicht initial, sondern wechselseitig und dynamisch über die gesamte Vorlauf- und Konzeptionsphase zu halten.

Beim agilen Implementierungsvorgehen ist dieser wechselseitige Prozess, eingebunden in das Requirements Engineering, über den gesamten Realisierungszeitraum empfohlen. Der Vorteil: Das Projektteam kann flexibel auf sich ändernde Prioritäten sowie Erkenntnisse aus bereits geleisteten Implementierungen und Testläufen reagieren.

Nicht nur die Projektmethodik ist ausschlaggebend, wenn es gilt, Business- und IT-Prozesse unter einen Hut zu bringen. Auch die Wahl des Product Owners und Projektleiters ist entscheidend, denn er muss sowohl die IT als auch den Fachbereich und die Business-Anforderungen verstehen und umsetzen. Nur so kann er die Begeisterung aller Beteiligten wecken.

3. Rückendeckung sichern: Stakeholder einbinden

Das Festhalten an alten Prozessöpfen und damit auch eine gewisse Verweigerung, sich neuen Optionen gegenüber zu öffnen, resultiert oft aus Unsicherheit und fehlendem Verständnis der Protagonisten. Dies kann durch Stakeholder-Analyse und Formen des Onboarding Trainings in der Konzeptionsphase kompensiert werden. Gleichzeitig kommt Change Management ins Spiel, was auch im Digitalisierungsprozess nichts anderes bedeutet als alle Beteiligten, bestehend aus Management, Project Owner, Umsetzer, Key-User sowie Endanwender, laufend mit einzubeziehen und frühzeitig - bestenfalls durch Prototypen - mit den kommenden Situationen respektive Systemen vertraut zu machen. Nichts hilft mehr gegen Skepsis und Unsicherheit als Transparenz.

Checkliste Stakeholderanalyse

Erst wenn diese Fragen beantwortet sind, sollte ein Projekt starten.

- Für wen ist das Projekt relevant?
- In welcher Weise sind die Beteiligten betroffen?
- Wer wird das System verwenden?
- Wie sieht das daily business der Anwender aus?
- Welche individuellen Anforderungen und Anwendungsgebiete gibt es?
- Welche Kundengruppen oder Partner sind involviert?
- Welche Interessen haben die einzelnen Stakeholder?
- Wie kann bzw. muss ich die Stakeholder im Projektvorgehen berücksichtigen?

4. Wichtige Basics: Datenqualität, Infrastruktur und Migration

Neben der Notwendigkeit, Funktionalität früher als Faktor in den Strategieprozess mit einzubeziehen, sind es die ungeliebten aber altbekannten Herausforderungen wie Datenqualität, Infrastruktur und Migration, die bestenfalls stiefmütterlich bedacht und grundsätzlich unterschätzt werden. Aktuellere Themen wie Change Management oder der Aufbau von Know-how im eigenen Unternehmen laufen diesen Aspekten derzeit den Rang ab. Datenbereinigung beispielsweise mag nicht spannend sein, auch keinen direkt messbaren Quick Win ermöglichen oder gar als Leuchtturm dienen. Es ist aber ein zentraler Faktor für Projekterfolg und Produktivbetrieb. So werden Testphasen kürzer, stabiler und aussagekräftiger, Migrationsaufwände lassen sich signifikant verringern. Nur konsistente Daten versprechen erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement, ermöglichen Data-Driven Marketing, reduzieren Maintenance Aufwände und Frustpotential bei den Key-Usern der jeweiligen Applikation.

Im Rahmen von „Big Data“ wird es immer schwieriger, die Gewährleistung der Datenqualität an eine Person zu übertragen, die alle gesammelten Daten im Unternehmen aufbereitet und analysiert, um eine „Single Source of Truth“ zu gewährleisten. Darum ist es wichtig, dieses Thema frühzeitig zu adressieren, es in den Anforderungen festzuschreiben und so weit wie möglich zu automatisieren.



Laut Big Data Report des Research Lab for Digital Business an der Universität Reutlingen charakterisieren Marketingentscheider Big Data als eine anspruchsvolle Herausforderung, vor allem im Hinblick auf die auszuwertenden Customer Journey Daten sowie eine langfristige Kundenbindung. Außerdem ist aus Sicht der Marketingentscheider die Verantwortung für Big Data zwischen IT- und Fachbereich noch nicht eindeutig geklärt.



5. Maßgeschneiderte Projektmethodik und Scoping

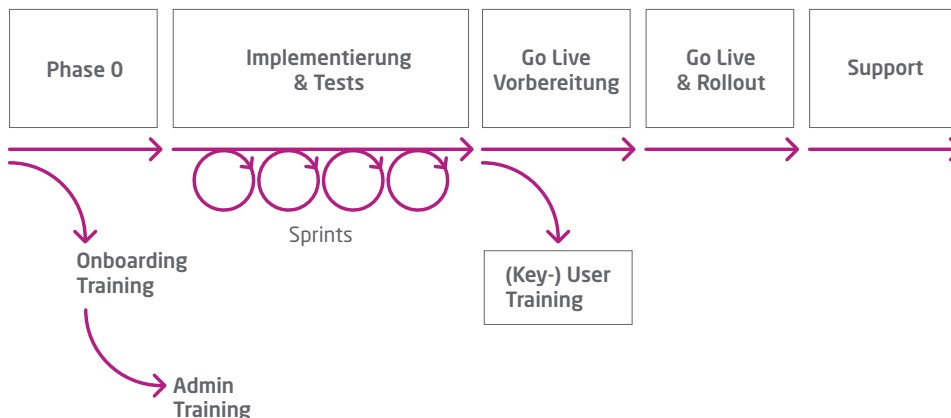
„Die agile Projektmethodik war an dieser Stelle und für dieses Projekt genau richtig. Vor allem Sybits transparente Arbeitsweise und die Flexibilität der Mitarbeiter haben uns überzeugt.“

Tanja Manegold, Senior Manager Group Program & Project Management bei der BRITA GmbH über ihre Erfahrung bei der SAP Hybris C4C-Einführung.

Die richtige Methodik zur Projektrealisierung im Rahmen einer Prozessoptimierung in Marketing, Vertrieb oder Service ist ein weiterer entscheidender Erfolgsfaktor. Verbunden damit ist immer das Scoping, also das Festlegen des für das jeweilige Release möglichen Umfangs. Mit dem agilen Implementierungsvorgehen sind Budget und Zeit dabei stabil, der tatsächliche Scope aber flexibel. Kurzfristige Anforderungen bzw. Erkenntnisse können dabei jederzeit in der Implementierung berücksichtigt und bewertet werden. Dabei gehen ursprünglich geplante Features nicht zwingend verloren, sondern erhalten eine niedrigere Priorität, werden angepasst oder gegebenenfalls als obsolet betrachtet. Denn das größte Risiko in einem Projekt ist es nicht, nicht alle Features in der vorgegebenen Zeit zu bekommen. Das größte Risiko ist stets, die falschen Features zu bekommen.

Eine stufenweise Implementierung, gerade bei ganz neuen Technologien, ermöglicht neben Risikominimierung die Option für lessons learned mit dem Potential, die Qualität der Anforderungsformulierung sukzessive zu steigern. Auch hier steht an erster Stelle eine klare Konzeption und frühzeitige Definition der eigenen Ziele und Restriktionen. Auf die Anforderungsanalyse folgt dann eine zielgerichtete und strukturierte Vorgehensweise, die auf einzelnen Elementen aufbaut, den Nutzen in den Mittelpunkt stellt und regelmäßig Ergebnisse aufzeigt. So erhält das Projektteam Klarheit und kann frühzeitig Skalierungen oder Erweiterungen anstoßen.

Übergreifende Projektkoordination





Leinen Los: Es ist einfacher als es aussieht

Trotz aller Herausforderungen: der Digitalisierungsprozess stellt sich wie jeder andere Veränderungsprozess dar. Es besteht noch wenig Erfahrung, es existieren viele Meinungen, keine Wahrheiten, man betritt ein Stück „Neuland“. Dabei gilt das Motto, zunächst weniger komplex, dafür stabil und passend vorzugehen. So lassen sich die geplanten Projektziele am effizientesten erreichen. Das CRM-System kann im Anschluss an die Einführung weiter optimiert werden, wichtig ist es aber zunächst einen Status Quo zu etablieren, der es erlaubt, jederzeit flexibel zu agieren, gerade weil die technologischen Zyklen immer kürzer werden.

Die Digitalisierung schreitet voran, aber sie braucht Zeit statt Schnellschüsse. Am Ende wird die „German Gründlichkeit“ dafür sorgen, dass präzise durchdachte und auf Langfristigkeit ausgelegte Systeme und Umstrukturierungen den Vorsprung der Unternehmen im Marktgeschehen ausbauen.

Hinderlich ist es, sich durch die Dynamik der Produktentwicklung und den Hype um Produktneuerung unter Druck zu setzen und dabei die eigenen Ziele und Prozesse aus den Augen zu verlieren. Denn dann leidet nicht nur das Budget, sondern auch die Qualität der Lösung sowie die Akzeptanz im ganzen Unternehmen – vom Projektmitarbeiter über Endanwender bis zum Management.



Autor

Roland Boes
Solution Principal CRM

Roland Boes vereint betriebswirtschaftliches Denken mit einem reichen Erfahrungsschatz aus dem IT-Management. Projekte effizient umzusetzen, die richtigen Fragen zur richtigen Zeit zu stellen und alle Beteiligten an einen Tisch zu bringen, zeichnen seine strategische Vorgehensweise aus. Er ist verantwortlich für die CRM-Solutions bei Sybit und treibt aktuell neben der SAP Hybris Cloud for Customer Lösung mit großer Begeisterung innovative Themen wie SAP Hybris Marketing und SAP HCP voran.



Kontakt

Christa Güntner
Inside Sales Executive
+49 (0)7732 9508-2000
sales@sybit.de

Wir unterstützen Sie gerne, sowohl bei den ersten Schritten vor einem Projektstart als auch bei Einführung, Integration, Schulung und Wartung. Nehmen Sie mit uns Kontakt auf - für einen erfolgreichen Projektverlauf.

