

Sybit Projektmethodik - Phase 0

White Paper



Mit guter Projektplanung auf Kurs bleiben

So gelingt die Digitalisierung Ihrer Kundenprozesse

Prozesse richtig vorbereiten. Projekte erfolgreich durchführen.

Auf Kurs: Verpassen wir den digitalen Anschluss?

Der Grad der Digitalisierung in der deutschen Wirtschaft schreitet voran – so attestiert es zumindest der Monitoring-Report Wirtschaft Digital 2018 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Wie sieht das im Detail aus? Dem Maschinenbau beispielsweise wird noch ein mittelmäßiger Digitalisierungsgrad bescheinigt, er befindet sich allerdings mit der chemischen und pharmazeutischen Industrie sowie dem Fahrzeugbau in guter Gesellschaft. Großunternehmen waren in der Vergangenheit ein wenig langsamer unterwegs, nehmen aber in Zukunft voraussichtlich Fahrt auf.

In der Praxis erleben wir Industrieunternehmen, die schon lange auf Automatisierung in der Produktion setzen, die sich offen gegenüber digitalen Trends wie Machine-To-Machine-Kommunikation oder Cloud-Lösungen zeigen, aber zu selten über eine Gesamtstrategie verfügen. Die Schnelligkeit der technologischen Veränderungen birgt die Gefahr, zu überstürzt, zu punktuell oder ohne die Rückendeckung aller Beteiligten den Startschuss für ein Digitalisierungsprojekt zu setzen.

Der Status quo der digitalen kundenorientierten Prozesse in Marketing, Vertrieb und Service zeigt ein heterogenes Bild. 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 schicke 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 berühmten „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 UIs, 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 essenziell. 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



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?

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 Prozesszöpfen 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.

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.

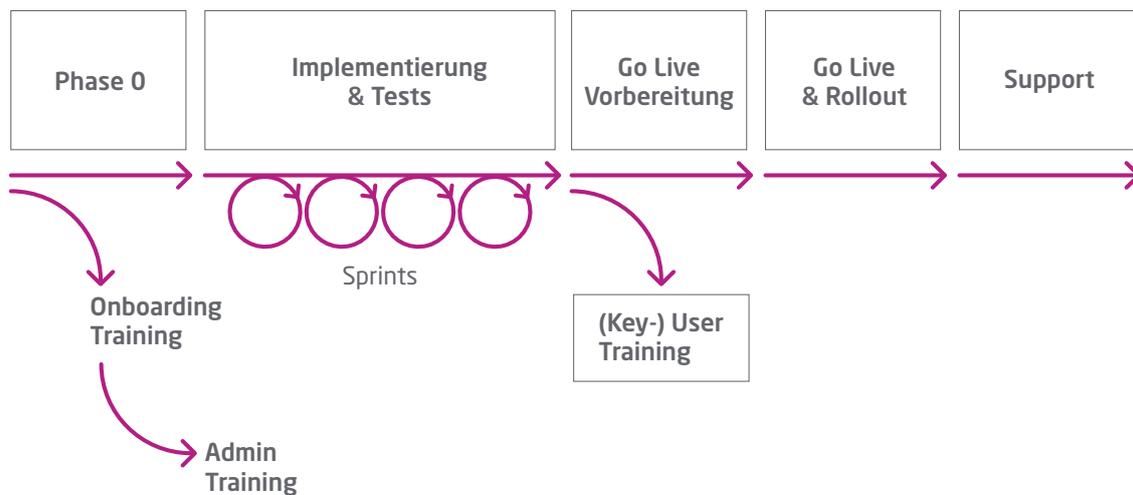
Im Rahmen von „Big Data“ wird es immer schwieriger, die Gewährleistung der Datenqualität an eine Person zu übertragen, die alle gesammelten Daten im Unternehmen aufbereitet und analysiert, um eine „Single Source of Truth“ zu gewährleisten. Darum ist es wichtig, dieses Thema frühzeitig zu adressieren,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

5. Maßgeschneiderte Projektmethodik und Scoping

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. Neue Systeme können 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

Der Autor Roland Boes ist Director Innovation & Portfolio bei der Sybit GmbH. Er 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 CX-Solutions bei Sybit und treibt mit großer Begeisterung innovative Themen wie SAP CPQ, SAP Marketing Cloud und SAP Leonardo voran.



Roland Boes

Director Innovations
& Portfolio
Radolfzell / Bodensee

Über Sybit

CX - Kunden erreichen, gewinnen, begeistern!

Customer Experience ist einer der zentralen Differenzierungsfaktoren im Wettbewerb: Unternehmen, die die Bedürfnisse ihrer Kunden und Interessenten konsequent in den Mittelpunkt stellen, sind nachweislich erfolgreicher. Die Sybit GmbH ist der Partner für ganzheitliches Customer Experience Management. Als langjähriges SAP-Beratungshaus und Top 20-Digitalagentur in Deutschland entwickelt Sybit Lösungen, die sämtliche End-to-End-Prozesse der Customer Journey abbilden, vom Vertrieb über E-Commerce und Service bis hin zum Marketing.

Das Portfolio basiert auf der engagierten Arbeit hochqualifizierter Fachkräfte und umfasst die Prozessberatung von der Analyse und Strategieplanung über Design, Implementierung und tiefe Integration bis hin zu umfassenden Application Management Services auf Basis der SAP Customer Experience Lösungen. Die zugrundeliegende SAP Customer Experience Technologieplattform wird dabei als Frontend hin zum SAP ERP beziehungsweise SAP S/4HANA eingesetzt. Für eine performante und stets transparente Projektabwicklung setzt Sybit auf die Anwendung und Weiterentwicklung der agilen Projektmethodik.



Gegründet im Jahr 2000 beschäftigt das Unternehmen mit Hauptsitz in Radolfzell am Bodensee und den Niederlassungen in Bielefeld, Hannover, Offenbach und Pforzheim heute über 270 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mehr als 300 renommierte Kunden, vornehmlich Konzerne und weltweit agierende Mittelständler aus dem Maschinen- und Anlagenbau, der Konsumgüterindustrie und dem Automobilsektor vertrauen auf die Expertise des SAP Platinum Partners.

Seit August 2018 ist Sybit eine Tochter von NTT DATA Business Solutions, einem der weltweit führenden SAP-Beratungshäuser, welches mit 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in über 30 Ländern das SAP-Portfolio vollständig abdeckt.

Haben Sie noch Fragen? Wir freuen uns über Ihre Kontaktanfrage!



Jennifer Bertsche
 Inside Sales Executive
 +49 7732 9508-2000
 sales@sybit.de

Sybit GmbH
 St.-Johannis-Str. 1-5
 78315 Radolfzell
 www.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 ein erfolgreiches Projekt.



Bildnachweise:
 colton sturgeon on unsplash
 Jon Florbrant on Unsplash

Sweet Ice Cream Photo-graphy on
 Unsplash

Andrew Bayda on fotolia
 Alex Tihonovs on shutterstock