

atlantisdx^o

Der Weg zur optimalen Digital Experience

Status quo und Herausforderungen der Digitalisierung

Inhalt

1. Warum es bei der Digitalisierung um die Digital Experience geht	3
1.1 Stand der Digitalisierung in Deutschland	4
1.2 Exkurs: Aktuelle Studienlage	5
1.3 Digitalisierung ist immer individuell	9
2. Ohne hochwertige Daten keine erfolgreiche Digitalisierung	11
2.1 Die Rolle der Datenkultur bei der Digitalisierung	12
3. Praktisches Vorgehen bei der Digitalisierung	14
3.1 Erfolgsfaktoren der Digitalisierung	15
3.2 Auswahl eines geeigneten Dienstleisters	19
3.3 Exkurs: Die Digitalisierung des fiktiven Unternehmens Galektro	20
4. Fazit: Digitalisierung sichert Zukunftsfähigkeit von B2B-Unternehmen	22
5. Unternehmensprofil	23
6. Impressum	24

Warum es bei der Digitalisierung um die Digital Experience geht

Im Grunde sitzen alle Unternehmen in einem Boot – unabhängig davon, welcher Branche sie angehören: Sie müssen keine geringere Herausforderung bewältigen, als ihr Geschäftsmodell komplett oder zumindest teilweise in die digitale Welt zu übertragen. Manche sind bereits auf einem guten Weg, anderen fehlt noch eine richtungsweisende Initialzündung. Dabei umfasst die Transformation all das, was Unternehmen einzigartig macht: ihre Systemlandschaft, ihre Daten, ihre bewährten Geschäftsabläufe sowie ihren Umgang mit Kunden, Interessenten, Mitarbeitern, Partnern, Lieferanten und anderen Stakeholdern. Kurzum: Die Digitalisierung muss entlang der vollständigen Prozesskette und über Abteilungs- sowie Systemgrenzen hinweg erfolgen. Doch Geschäftsabläufe um ihrer selbst willen zu digitalisieren, ist nicht sinnvoll. Stattdessen braucht es ein Ziel, auf das die Digitalisierung einzahlt. Häufig läuft es darauf hinaus, die Digital Experience zu verbessern. In einer Zeit, in der Informationen über Anbieter, Produkte und Services lediglich einen Mausklick entfernt sind, sind Firmen gut beraten, den (potenziellen) Kunden in den Mittelpunkt ihres unternehmerischen Denkens und Handelns zu rücken – immer darauf bedacht, ihm eine bestmögliche Erfahrung (Customer Experience) zu verschaffen. Und zwar in allen Kanälen, an allen Touchpoints und in jedem einzelnen Kontaktmoment.

1.1 Stand der Digitalisierung in Deutschland

Doch wie weit sind mittelständische Produktions- und Handelsunternehmen in Sachen Digitalisierung? Fest steht: Kein Unternehmen beginnt bei null. IT-Lösungen sind aus dem Business-Alltag schon lange nicht mehr wegzudenken. Es gibt eine Vielzahl dedizierter Systeme, die üblicherweise auf den Bedarf eines bestimmten Unternehmensbereichs zugeschnitten sind. Diese Tools versetzen Anwender in die Lage, ihren Arbeitsalltag spürbar effizienter zu gestalten – sei es in Vertrieb und Außendienst, Marketing und Unternehmenskommunikation, Einkauf, After Sales und Kundenservice, Produkt-, Partner- und Lieferantenmanagement, Buchhaltung, Controlling, Business Development und Bewerber-Management – oder auch in der IT-Abteilung selbst. Eine Vielzahl dieser Systeme einzusetzen, macht noch lange keine erfolgreiche Digitalisierung. Um von den Vorteilen digitaler Prozesse zu profitieren, sind Unternehmen gefordert, ihre Systeme über Abteilungsgrenzen hinweg zu verknüpfen. Diese Systemintegration ist der Punkt, an dem Digitalisierungsinitiativen vielerorts ins Stocken geraten oder sogar scheitern.

Etablierte Business-Lösungen

Enterprise Resource Planning (ERP)

Geschäftsabläufe effizient planen und steuern.

Customer Relationship Management (CRM)

Kundendaten zentral verfügbar machen und gewinnbringend nutzen.

Content-Management-System (CMS)

Digitale Inhalte effizient verwalten und kanalübergreifend ausspielen.

Marketing Automation

Marketing-Kampagnen automatisiert durchführen.

E-Commerce

Online-Shops professionell managen.

Product Information Management (PIM)

Produktdaten effizient verwalten und bedarfsgerecht bereitstellen.

System-/Datenintegration

Systeme nahtlos verknüpfen und Daten abteilungsübergreifend konsolidieren.

Business Intelligence

Daten systemübergreifend sammeln, erkenntnisstiftend analysieren, zweckgebunden aufbereiten und anschaulich visualisieren.

Service-Portal

Service-Vorgänge zielführend bearbeiten.

1.2 Exkurs: Aktuelle Studienlage

Es gibt eine Reihe an Untersuchungen zum Stand der Digitalisierung im B2B. So hat die Studie „Die volkswirtschaftliche Bedeutung von digitalen B2B-Plattformen im Verarbeitenden Gewerbe“¹, die das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) durchgeführt hat, ergeben, dass digitale B2B-Plattformen in der deutschen Industrie angekommen sind: Ein Drittel der Industrieunternehmen (Stand 2019) nutzt entweder Transaktions-Plattformen für den Vertrieb leicht zu standardisierender Produkte über das Internet oder IoT-Plattformen (Internet of Things),

um Dienstleistungen und Angebote von komplexeren Investitionsgütern zu verbreiten. In neun Prozent der Firmen kommen sogar beide Plattform-Typen zum Einsatz. Für 2021 prognostizierte man, dass knapp die Hälfte der B2B-Unternehmen Plattform-Lösungen einsetzen werden. Dieser Trend soll sich bis Mitte des Jahrzehnts weiter verstärken.

Daneben hat die Untersuchung einige Herausforderungen offengelegt: Einerseits erleichtern Transaktions-Plattformen insbesondere Anbietern aus Schwellenländern den Marktzugang, wodurch sich die Wettbewerbssituation am Markt verschärft. Andererseits braucht es für die gewinnbringende Nutzung von IoT-Plattformen einen radikalen Wandel der Betriebskultur – hin zu einer datenbasierten und geschäftsmodellorientierten Sichtweise. In Zukunft wird es für den Industriestandort Deutschland entscheidend sein, digitale Wertschöpfungspotenziale zu heben.

Vier dringliche Handlungsfelder

- 1 Firmen müssen sich von ihrer rein produktzentrierten Sichtweise abwenden und den ökonomischen Wert von Daten sowie digitalen Geschäftsmodellen erkennen.
- 2 Plattform-Betreiber sind gefordert, transparente Governance-Strukturen mit attraktiven Angeboten zu kombinieren, um eine kritische Masse an Nutzern zu gewinnen.
- 3 Die politische Förderung sollte sich nicht auf Einzelunternehmen konzentrieren, sondern auf Netzwerke mit hohen Skaleneffekten.
- 4 Es sind Schnittstellen zwischen verschiedenen digitalen Plattformen zu schaffen und gezielt zu fördern.

Bezugnehmend auf die Studie des BMWi hat sich die Arbeitsgruppe „Digitale Geschäftsmodelle“ der Plattform Industrie 4.0 mit der „Wertschöpfung durch digitale B2B-Plattformen“² beschäftigt. Dass größere Umsatzeffekte auf betrieblicher Ebene bislang eher ausgeblieben sind, liegt Einschätzungen der Arbeitsgruppe zufolge daran, dass viele Unternehmen zunächst eigene Plattformen aufbauen und im Konzernverbund integrieren müssen. Der Schritt in ein offenes Ökosystem steht vielerorts noch bevor.

Die Studie „Digitalisierungsschub 2020 im B2B-Marketing“³ des Bundesverbands Industrie Kommunikation e.V. (bvik) beschäftigt sich mit der Digitalisierung des Marketings im Kontext der Corona-Pandemie. Bereits zuvor haben die befragten Unternehmen digitale Messenger- und Videokonferenzdienste (72 Prozent), cloudbasierte Dienste (53 Prozent), Live Chats

¹BMWi: Studie „Die volkswirtschaftliche Bedeutung von digitalen B2B-Plattformen im Verarbeitenden Gewerbe“, September 2019, https://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/Digital-Gipfel/Download/2019/digitale-b2b-plattformen-im-verarbeitenden-gewerbe.pdf?__blob=publicationFile&v=3

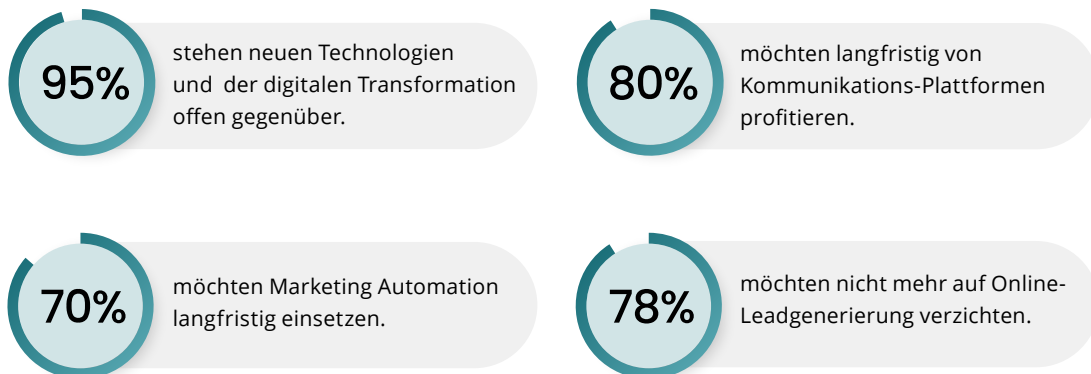
²BMWi: Impulspapier „Wertschöpfung durch digitale B2B-Plattformen“, September 2020, https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industrie-4-0-wertschoepfung-durch-digitale-b2b-plattformen.pdf?__blob=publicationFile&v=6

³bvik: Studie „Digitalisierungsschub 2020 im B2B-Marketing“, September 2020, <https://bvik.org/wp-content/uploads/2020/10/bvik-Studie-Digitalisierungsschub-2020-Management-Summary.pdf>

(47 Prozent), das Intranet (45 Prozent), E-Learning-Plattformen (44 Prozent) und interne Newsletter (42 Prozent) genutzt. Drei Prozent haben auf jegliche Technologie verzichtet. Bedingt durch Covid-19 haben 85 Prozent der Befragten, die bisher auf Kommunikations-Plattformen verzichteten, diese kennengelernt.

Dabei haben über 60 Prozent der Unternehmen, die bereits vor der Pandemie digitalaffin waren, die Digitalisierung weiter vorangetrieben. Bei den Nicht-Digitalaffinen sind es nur 25 Prozent. Jedoch sind auch sie inzwischen stärker für digitale Themen und Tools sensibilisiert. In der Praxis hat eine starke Verlagerung in Richtung Online-Marketing stattgefunden: So haben knapp drei Viertel der Befragten an mindestens einem virtuellen Event teilgenommen. Rund ein Drittel erachtet die Nutzung digitaler Tools als Erleichterung, um mit Neu- und Bestandskunden in Kontakt zu treten. Daneben hat sich die externe Kommunikation dank digitaler Tools für Video-Konferenzen (50 Prozent) und Direct Messenger (zehn Prozent) erleichtert. Zudem spielen auch die sozialen Netzwerke eine entscheidende Rolle. 65 Prozent der Unternehmen setzen verstärkt auf Social-Media-Marketing. Zusammenfassend gaben 59 Prozent an, durch die digitalen Veränderungen eine Effizienzsteigerung zu spüren.

Die Ergebnisse auf einen Blick



Eng verknüpft mit dem Marketing ist der B2B-Vertrieb. Der Report „B2B-Einkauf im digitalen Wandel. Die postpandemische Veränderung des Kaufverhaltens“⁴ von Sana Commerce und Sapio Research hat ergeben, dass sich der E-Commerce inzwischen zum Verkaufsinstrument Nummer eins im B2B entwickelt hat. Für Shop-Betreiber könnte die Ausgangslage also kaum besser sein – sofern sie ihre Hausaufgaben machen und eine Reihe an kundenseitigen Anforderungen erfüllen. So gaben knapp 40 Prozent der befragten B2B-Einkäufer an, dass eine gute Online-Kaufverfahrung zu ihren größten Prioritäten zählt. 84 Prozent der Teilnehmer würden sogar einen Anbieter bevorzugen, zu dem sie eine gute Beziehung haben, selbst wenn sie bei der Konkurrenz bessere Konditionen erhielten. Daneben sind B2B-Shop-Betreiber gut beraten, für reibungslose Prozesse im Online-Shop zu sorgen. 53 Prozent der Befragten stehen vor der Problematik, dass die benötigten Waren häufig nicht auf Lager sind. Zudem erleben 48 Prozent immer wieder, dass der Bestellstatus nicht zuverlässig angezeigt wird. Hinzu kommt: Knapp die Hälfte (49 Prozent) muss oftmals Kontakt mit dem Kundenservice aufnehmen, weil Informationen fehlen oder falsch sind. In Bezug auf Produktinformationen erleben 45 Prozent der B2B-Einkäufer häufig, dass Angaben inkorrekt sind. Die Folge: Derartige Bestellfehler kosten B2B-Unternehmen durchschnittlich 1,8 Millionen Dollar jährlich.

Die Ergebnisse auf einen Blick



Daneben hat die Boston Consulting Group (BCG) in ihrer Studie „Digitalisierung im B2B-Vertrieb“⁵ untersucht, mit welchen Methoden und Aufwänden B2B-Unternehmen ihre Sales-Prozesse digitalisieren. Vor dem Hintergrund, dass sich potenzielle Kunden zunächst online informieren – und dabei von Suchmaschinen-Algorithmen oder Kundenbewertungen beeinflusst werden –, sind Firmen gefordert, die externe Kundenkommunikation kanalübergreifend zu digitalisieren und hilfreiche Tools sowie Trainings anzubieten.

⁴ Sana Commerce und Sapio Research: Report „B2B-Einkauf im digitalen Wandel. Die postpandemische Veränderung des Kaufverhaltens“ Q4 2021, <https://www.sana-commerce.com/de/b2b-einkauf-im-digitalen-wandel/>

⁵ BCG: Studie „Digitalisierung im B2B-Vertrieb“, August 2017, <https://www.bcg.com/publications/2017/channel-transformation-marketing-bringing-your-digital-b2b-sales-up-speed>

Im Hinblick auf den Fortschritt der Vertriebsdigitalisierung ordnet BCG die Firmen vier Gruppen zu:

- 1 Anfänger:**
19 Prozent der Unternehmen haben erste Maßnahmen getroffen, um ihre Vertriebskanäle digital zu verbessern. Insgesamt sind sie jedoch mehr auf die Produktoptimierung als auf den Vertrieb fokussiert.
- 2 Fortgeschrittene:**
48 Prozent der Unternehmen haben ihre Vertriebskanäle und -prozesse bereits digitalisiert. Es gibt jedoch nur wenig Interaktion und keine übergreifende Strategie für den digitalen B2B-Sale.
- 3 Profis:**
23 Prozent der Unternehmen verfügen über ein weitreichendes Verständnis für das Kundenverhalten und haben eine umfassende Strategie für die Digitalisierung des Vertriebs. Sie bieten hilfreiche Tools und Schulungen an, um die Entwicklung voranzutreiben.
- 4 Champions:**
Elf Prozent der Unternehmen haben alle Kommunikationskanäle digitalisiert und für den Kunden optimiert. Die Kommunikation gestaltet sich proaktiv und reibungslos. Champions haben eine signifikant höhere Verkaufsrate als die anderen Gruppen.

1.3 Digitalisierung ist immer individuell

Um sich zukunftsfähig aufzustellen, sollten Unternehmen ihre Digitalisierung mit Nachdruck vorantreiben – oder besser gestern als heute damit beginnen, falls sie sich bisher gescheut haben. Dabei ist die jeweilige Ausgangslage so individuell wie die Unternehmen samt ihrer Produkte und Services.

Digitalisierungsszenario #1

Viele Unternehmen arbeiten mit einem historisch gewachsenen ERP-System, das manche bereits seit Jahrzehnten einsetzen und sukzessive weiterentwickelt beziehungsweise um zusätzliche Module erweitert haben. So ist im Laufe der Zeit ein Gesamtsystem entstanden, das trotz seiner erheblichen Komplexität unverzichtbar ist. Es bildet nämlich eine Vielzahl der Prozesse im Unternehmen ab, die notwendig sind, um den Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten – selbst wenn dabei die vielerorts gewünschte Effizienz fehlt. Möchten Unternehmen ihr altes ERP-System durch ein neues ersetzen, scheint diese Entscheidung auf den ersten Blick ratsam zu sein. Aufgrund der operativen und strategischen Tragweite einer ERP-Modernisierung und wegen der finanziellen sowie personellen Ressourcen, die ein derartiges IT-Projekt bindet, können sich andere Digitalisierungsvorhaben jedoch empfindlich verzögern.

i Was ist ein API?

Als Programmierschnittstelle (Application Programming Interface) verbindet eine API verschiedene Programme miteinander. Die Anwendungen können miteinander kommunizieren, Daten übermitteln und Befehle übergeben – wobei die API definiert, wie der Austausch erfolgt. Da viele Software-Hersteller APIs bereitstellen, können Entwickler auf standardisierte Software-Komponenten zugreifen und sie individuell anpassen.

i Was ist eine Middleware?

Eine Middleware ist eine Plattform, die verschiedene Systeme bidirektional verbindet und so einen reibungslosen Datenfluss ermöglicht. Üblicherweise besteht eine Middleware aus mehreren Tools, wie etwa Lösungen für Datenintegration und Prozessmanagement sowie Anwendungs-Servern und einer oder mehreren

Digitalisierungsszenario #2

Damit weitere Initiativen nicht für einen Zeitraum von durchschnittlich ein bis zwei Jahren ins Stocken geraten, können Unternehmen einen anderen – schnelleren – Weg einschlagen, indem sie parallel zur ERP-Modernisierung andere Digitalisierungsprojekte vorantreiben. Dafür eignen sich Prozesse, Anwendungen oder Projekte, die keine oder nur wenig Überschneidungen mit dem ERP-System haben, wie etwa die Entwicklung standardisierter Schnittstellen (APIs) oder die Integration einer Middleware beziehungsweise eines Enterprise Service Bus – als Vorbereitung auf die spätere Systemintegration. Auch das vorhandene CRM-System weiterzuentwickeln oder die Corporate Website einem Relaunch zu unterziehen sind Vorhaben, die zur selben Zeit wie ein ERP-Projekt stattfinden können.

Digitalisierungsszenario #3

Natürlich gibt es auch Digitalisierungsprojekte jenseits der ERP-Modernisierung. Gerade wenn Unternehmen bereits verschiedene IT-Lösungen einsetzen – was in den allermeisten Firmen der Fall ist –, besteht zumeist ein gewisser Optimierungsbedarf: System-Updates, eine Erweiterung des Funktionsumfangs, eine Anbindung ergänzender Quell- oder Zielsysteme, eine generelle Prozessoptimierung oder die Integration von künstlicher Intelligenz (KI), die in immer mehr Geschäftsbereichen und -abläufen Einzug hält. Darüber hinaus stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung, On-Premises-Lösungen in die Cloud zu überführen.

Datenbanken. Der Vorteil: Während Unternehmen in einer klassischen Point-to-Point-Architektur unzählige APIs entwickeln und verwalten müssen, um die relevanten Systeme direkt miteinander zu verknüpfen, braucht es mit einem Middleware-Ansatz viel weniger Schnittstellen. So reduziert sich die Komplexität der Systemintegration erheblich. Über die Middleware stehen geschäftsrelevante Daten aus angebotenen Quellsystemen bedarfsgerecht strukturiert und aufbereitet im jeweiligen Zielsystem bereit. Damit ist für eine effektive und flexible Kommunikation zwischen den verknüpften Anwendungen gesorgt.

i Was ist ein Enterprise Service Bus?

Ein Enterprise Service Bus (ESB) zählt zu den Integrationswerkzeugen einer Middleware. Als zwischen geschalteter Dienst (Service) verknüpft der ESB alle (Bus) Systeme, Clients und Dienste im Unternehmen (Enterprise). So vereinfacht er die Prozesse des Routings, Filterns, Vermittelns und Umwandels von Messages erheblich. Bei der Datenübertragung gleicht der ESB Formate und Protokolle einander an und schafft damit die nötige Kompatibilität für eine wechselseitige Kommunikation zwischen Anwendungen. Ein solcher Ansatz empfiehlt sich insbesondere für komplexe IT-Infrastrukturen, weil Daten dank ESB abteilungs- und systemübergreifend für alle Nutzer rechte- und rollenabhängig bereitstehen.

Ohne hochwertige Daten keine erfolgreiche Digitalisierung

Jedes Unternehmen benötigt Daten. Selbst der kleinste Betrieb kann ohne gewisse Informationen nicht arbeiten – und seien es nur Kundenadressen zwecks Anfahrt und Rechnungsstellung. Je größer ein Unternehmen ist, je mehr Abteilungen es hat und je mehr Systeme es einsetzt, desto komplexer und komplizierter gestaltet sich das Datenmanagement. Idealerweise gibt es ein ERP-System, eine CRM-Lösung, ein CMS und so weiter, die alle Abteilungen gleichermaßen nutzen. In der Realität ist es jedoch häufig so, dass im Laufe der Zeit eine heterogene IT-Landschaft mit einer Vielzahl an Datensilos entstanden ist, die kaum mehr zu überblicken ist. Dann weiß der Vertrieb nicht, welche Maßnahmen zur Kundengewinnung das Marketing umsetzt; der Kundenservice hat keine Kenntnis davon, welche Kollegen aus welchen Abteilungen bereits mit einem Kunden in welchem Kontext in Kontakt standen; das Produktmanagement kann nur raten, welche Produkte sich besonders gut verkaufen. Negativ-Beispiele gibt es unzählige. Was sie eint, ist die mitunter schwerwiegende Konsequenz: Wer seine Systeme, Daten und Prozesse nicht im Griff hat, ist nicht in der Lage, datenbasierte Entscheidungen zu treffen. Doch genau das müssen Unternehmen in Anbetracht eines hochtechnisierten und zunehmend datengetrieben agierenden Wettbewerbs tun. Ansonsten laufen sie mittel- und langfristige Gefahr, den Anschluss zu verlieren.

2.1 Die Rolle der Datenkultur bei der Digitalisierung

Wie Unternehmen mit ihren Daten umgehen, ist eine Frage der Datenkultur. Dabei geht es nicht nur um das Datenmanagement. Auch die Datenqualität ist von entscheidender Bedeutung. Viele Unternehmen sind sich darüber nicht im Klaren, wie qualitativ minderwertig ihr Datenbestand ist – und welche Folgen das hat. Eine schlechte Datenqualität ist zum Beispiel daran zu erkennen, dass gewisse Daten entweder überhaupt nicht oder nur unvollständig vorhanden sind, dass sie redundant vorgehalten werden (Dubletten) und dass sie nicht richtig gepflegt sind.

Folgen schlechter Datenqualität
Ohne einen qualitativ hochwertigen Datenbestand ist es nicht möglich,

- Prozesse ganzheitlich zu modellieren,
- Daten systemübergreifend zu vereinheitlichen (Mapping),
- Daten in einen übergeordneten Kontext zu setzen,
- Daten nach Attributen zu filtern,
- Daten zielführend zu nutzen,
- aussagekräftige Analysen durchzuführen,
- konsistent zu kommunizieren,
- professionell aufzutreten,
- aktuelle und zentral freigegebene Informationen bereitzustellen,
- die unternehmensweite Effizienz zu steigern und so die Kosten zu senken,
- datenbasierte Entscheidungen zu treffen
- und den Umsatz nachhaltig zu steigern.

i Was ist Datenmanagement?

Als ganzheitliches Konzept umfasst das Datenmanagement sämtliche Prozesse im Umgang mit Unternehmensdaten jeglicher Art – von der Erfassung, Speicherung, Organisation und Verwaltung über die Pflege, die Aktualisierung und den Schutz bis hin zur Konsolidierung, Synchronisation, Verknüpfung, Bereitstellung und Veröffentlichung von Daten. Im Hinblick auf die Anforderungen der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) sind dabei die Grundsätze der Transparenz, Zweckbindung, Datensparsamkeit und begrenzten Speicherung jederzeit zu berücksichtigen.

Umso wichtiger ist es, in der gesamten Belegschaft ein Bewusstsein für den Wert von Daten zu schaffen. Nur so können die Mitarbeitenden einen korrekten Umgang mit Daten pflegen – vom Erfassen über das Verarbeiten bis hin zum Löschen –, verantwortungsvoll sowie rechtskonform mit ihnen umgehen und sie zur unverzichtbaren Grundlage für Entscheidungen aller Art machen. In derart datengetriebenen Unternehmen hat das vielbeschworene Bauchgefühl (endlich) ausgedient.

In einer Untersuchung⁶, die das internationale Marktforschungs- und Beratungsunternehmen IDC in Zusammenarbeit mit dem Software-Anbieter Tableau durchgeführt hat, gaben knapp drei Viertel (74 Prozent) der befragten CEOs an, dass sie Daten benötigen, um belastbare Entscheidungen zu treffen. 83 Prozent wünschen sich, dass ihr Unternehmen datengesteuert agiert und für 87 Prozent hat die Transformation hin zu einem intelligenten Unternehmen höchste Priorität.



⁶ IDC: Whitepaper „How Data Culture Fuels Business Value in Data-Driven Organizations“, Mai 2021, https://489b825afirm2p9lw23oekybe-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2021/07/Tableau_WhitePaper_IDC_English.pdf

Praktisches Vorgehen bei der Digitalisierung

Aufgrund der sehr individuellen Situation, in der sich Unternehmen im Hinblick auf den Fortschritt der Digitalisierung ihrer Prozesse und ihres Geschäftsmodells befinden, gibt es keine allgemeingültigen Empfehlungen wie „Tun Sie zuerst A, bevor Sie zu Schritt B übergehen.“ Was sich vielerorts bewährt hat, ist, einen spezialisierten und erfahrenen Digitalisierungsdienstleister einzubeziehen. Natürlich könnten Unternehmen die digitale Transformation selbst bewerkstelligen. Die Praxis zeigt jedoch, dass dies nur großen Konzernen gelingt – wenn überhaupt. Zu umfangreich ist das benötigte Spezialwissen, zu zahlreich müssen die personellen und finanziellen Ressourcen sein, als dass mittelständische Unternehmen ohne professionelle Unterstützung weiterkämen.

Die Zusammenarbeit mit einem externen Experten beginnt stets mit einer Workshop-Phase. Darin verschafft er sich zunächst einen Überblick – sowohl über die Situation im gesamten Unternehmen als auch in einzelnen Abteilungen. Zweck des Workshop ist es, eine Reihe an Fragen zu beantworten, woraus sich im Anschluss eine maßgeschneiderte Vision, eine individuelle Digitalisierungsstrategie und eine zielgerichtete Roadmap ableiten lassen.

Relevante Fragen können unter anderem folgende sein:

- Welche Abteilungen haben mit der Digitalisierung bereits begonnen?
- Mit welchem Teilprozess oder System ist sinnvollerweise zu beginnen?
- Welche Prozesse sind bezüglich Digitalisierung schon weit(er) fortgeschritten?
- Welche Erkenntnisse hat das bisherige Vorhaben gebracht?
- Was braucht es, damit die Digitalisierung weitergehen kann?
- Welche Stakeholder sind bereit, sich mit dem Thema zu beschäftigen?

3.1 Erfolgsfaktoren bei der Digitalisierung

Natürlich geht die Digitalisierung immer mit Veränderungen einher. Manche mögen große Auswirkungen haben, etwa weil sie die gewohnte Arbeitsweise einer Abteilung auf den Kopf stellen. Andere betreffen vielleicht nur einen Teilprozess und erzeugen darum keine allzu große Aufmerksamkeit. Vor diesem Hintergrund gibt es vor allem sechs Faktoren, die über den Erfolg von Digitalisierungsprojekten entscheiden: Change Management, Quick Wins, Prototyping, Agilität, Standards und Projekt-Controlling.

Erfolgsfaktor #1: Change Management

Weil die Digitalisierung das komplette Unternehmen betrifft und mit einem tiefgreifenden Wandel der Unternehmenskultur einhergeht, ist ein begleitendes Change Management unabdingbar. Die Mitarbeitenden sind von Beginn an über die anstehenden Veränderungen transparent zu informieren.

- Warum ist das Projekt sinnvoll?
- Welche Methodik kommt zum Einsatz? Und warum?
- Welche Ziele sind angestrebt?
- Wie wirken sich die Veränderungen auf das Tagesgeschäft aus?

Dabei ist es unerlässlich, auf die individuellen Bedürfnisse einzugehen. Während manche Mitarbeitende dem Wandel gegenüber offen sind, zeigen sich andere eher skeptisch und nehmen eine abwehrende Haltung ein. Wichtig ist, dass jegliche Bemühungen im Change Management auf ein Ziel einzahlen: Es gilt, Kreativität unter den Mitarbeitenden freizusetzen und Raum für neue Ansätze sowie Denkweisen zu schaffen. Die Belegschaft mitzunehmen und in den Wandel aktiv einzubeziehen, ist für den Erfolg einer jeden Digitalisierungsinitiative entscheidend.

Erfolgsfaktor #2: Quick Wins

Da es trotz größter Anstrengungen kaum gelingen kann, schon im Vorfeld alle Zweifler zu überzeugen, müssen Erfolge diese Überzeugungsarbeit leisten – und zwar so schnell wie möglich. Kleine Schritte umzusetzen und erste Quick Wins zu erzielen, ist die beste Möglichkeit, um breite Akzeptanz zu schaffen – getreu dem Motto: „Think big, start small, scale fast.“ Es empfiehlt sich, das Digitalisierungsprojekt mit einem Teilprozess zu starten, der einerseits für einen funktionierenden Geschäftsbetrieb unverzichtbar ist und andererseits großes Optimierungspotenzial hat. Wenn es dann gelingt, die Effizienz des betreffenden Ablaufs spürbar zu erhöhen, ist ein wichtiger Meilenstein erreicht.

Erfolgsfaktor #3: Prototyping

Erfahrungsgemäß stellen sich Quick Wins am einfachsten mithilfe von Prototyping ein. Unter einem Prototyp versteht man ein rudimentäres und dennoch bereits funktionsfähiges Modell einer späteren Anwendung oder Benutzeroberfläche (User Interface, kurz: UI). Nachdem Unternehmen ihre eingangs formulierten Hypothesen mittels Prototyping getestet und so einen Proof of Concept erhalten haben, ist der Prototyp in ein Minimum Viable Product (MVP) zu überführen. Ein MVP ist ein kleinstes realisierbares Produkt mit stark begrenztem Funktionsumfang. Anhand seiner wenigen, aber unverzichtbaren Features ist erkennbar, ob die ausgereifte Lösung später einen Nutzen stiften wird. Ein solches Vorgehen ist aus mehreren Gründen ratsam. Der größte Vorteil besteht sicherlich darin, dass Änderungswünsche frühzeitig erkennbar und Anpassungen möglich sind, noch bevor die eigentliche Entwicklung begonnen hat. Das senkt die Kosten und verkürzt zugleich die Projektlaufzeit.

Erfolgsfaktor #4: Agilität

Es liegt auf der Hand, dass es für den Umgang mit Prototypen und MVPs einen agilen und iterativen Projektmanagement-Ansatz braucht. Während in einem Wasserfall-Modell der komplette Projektablauf in einem zumeist dutzend- oder gar hundertseitigen Pflichtenheft vorneweg skizziert ist, bieten agile Methoden wie Scrum deutlich mehr Freiheit und Flexibilität. Dabei nehmen sich Projektteams immer nur kleine Teilkomponenten vor, an denen sie für einen kurzen Zeitraum arbeiten. Üblicherweise dauert ein solcher Sprint rund zwei Wochen. Das erzielte Ergebnis gibt dann das weitere Vorgehen vor. So behalten Unternehmen die Bedürfnisse der späteren Nutzer jederzeit im Blick und kommen schneller zum Ziel.

Erfolgsfaktor #5: Standards

Auch wenn es im Hinblick auf die agile Umsetzung nach einem Widerspruch klingen mag, ist es am zielführendsten, auf skalierbare Standard-Lösungen zurückzugreifen und diese gemäß der eigenen Bedürfnisse agil weiterzuentwickeln. Bewährte Systeme von etablierten Software-Anbietern einzusetzen, eröffnet gleich mehrere Vorteile: Sie sind sofort verfügbar und lassen sich über standardisierte Schnittstellen nahtlos in die eigene IT-Landschaft integrieren. Um die Einstiegshürde für die Mitarbeitenden niedrig zu halten, bieten viele Software-Hersteller Schulungen für die späteren Anwender an – was wiederum die Zeit verkürzt, bis sie produktiv und effizient mit einem System arbeiten. Nicht zu unterschätzen ist auch die Tatsache, dass Anbieter ihre Lösungen regelmäßig updaten. So sind Unternehmen technologisch und funktional stets auf dem aktuellen Stand. Mit einer individuell adaptierten Standard-Lösung erhalten Unternehmen also das Beste aus beiden Welten: eine bewährte Technologie, die ihre individuellen Anforderungen optimal erfüllt.

Erfolgsfaktor #6: Projekt-Controlling

Auch wenn Digitalisierungsprojekte so agil wie möglich verlaufen, ist ein professionelles Controlling dennoch unverzichtbar – oder gerade deswegen. Unternehmen müssen fortlaufend überprüfen, ob die entwickelten Prototypen und MVPs den gewünschten Zweck erfüllen und ob sie reibungslos funktionieren. Erst unter dieser Voraussetzung ist es sinnvoll, an der eigentlichen Lösung zu arbeiten – und sie schließlich in den Produktivbetrieb zu überführen. Auch hier gilt: Gut kontrolliert ist halb gewonnen. Dabei spielen Aspekte wie die User Experience (UX), also ob Anwender eine Lösung gern nutzen, und der selbsterklärende Umgang mit dem User Interface (UI) eine entscheidende Rolle. Hier können neben messbaren Kennzahlen auch Nutzerbefragungen und A/B-Tests wertvolle Erkenntnisse liefern. Es versteht sich von selbst, dass die Ergebnisse des Controllings als Grundlage dienen, um zielführende Optimierungen vorzunehmen und so die Qualität der digitalen Prozesse und Lösungen immer weiter zu verbessern.



So profitieren einzelne Abteilungen von digitalen Prozessen

Das **Marketing** stellt einen konsistenten Außenauftritt in allen analogen und digitalen Kanälen sicher.

Der **Vertrieb** erstellt einheitliche Angebote auf Basis aktueller Informationen (Preise, Produkt- und Servicebeschreibungen).

Marketing und Vertrieb arbeiten einfach und effizient zusammen (Sales Enablement). Dank integrierter Systeme (CRM, CMS und Marketing Automation) generieren sie gemeinsam neue Leads und entwickeln diese bis zur Vertriebsreife (Lead Nurturing).

Das **Produktmanagement** stellt konsistente und aktuelle Produktdaten bereit.

Der **Kundenservice** hat einen 360-Grad-Blick auf sämtliche Kunden – einschließlich aller Kontakte an jeglichen Touchpoints – und kann sie entlang ihrer Customer Journey ganzheitlich betreuen. Ein exzellenter Kundenservice macht den Unterschied, Produkte sind hingegen häufig austauschbar.

Datenexperten schaffen nicht nur die Grundlage für eine konsistente Datenbasis und aussagekräftige Analysen, sondern auch für die weitere Prozessoptimierung.

Das **Controlling** misst die Effizienz des gesamten Unternehmens anhand datenbasierter Kennzahlen und legt Optimierungspotenziale offen.

Das **Business Development** schließt die vom Controlling offenbaren Lücken und entwickelt neue Lösungen sowie Services.

Plattform-Manager schaffen verknüpfte IT-Ökosysteme, sodass Partner zum Beispiel eine vorhandene Whitelabel-Lösung für ihr eigenes Business adaptieren können.

Die **IT-Abteilung** konzentriert sich auf ihre Kernaufgabe: Anstatt Daten für Kollegen aufzubereiten und verfügbar zu machen, stellt sie den zuverlässigen und sicheren Betrieb der Bestandssysteme sicher.

Die **Geschäftsleitung** verlässt sich auf die Aussagekraft der unternehmensweit verfügbaren Daten und trifft geschäftskritische Entscheidungen auf einer verlässlichen Datenbasis.

Alle Abteilungen stellen Auswertungen für die jeweiligen Stakeholder bereit und werden so zu wertvollen Digital Enablern.

Alle Mitarbeitenden profitieren von einer einheitlichen Datenbasis und davon, dass jegliche Informationen rollenbasiert und in Echtzeit verfügbar sind.

3.2 Auswahl eines geeigneten Dienstleisters

Idealerweise entscheiden sich B2B-Unternehmen für einen Digitalisierungs-Anbieter mit langjähriger Erfahrung, der bereits viele erfolgreiche Projekte begleitet hat. Da die Digitalisierung sämtliche Unternehmensbereiche betrifft, ist es von Vorteil, wenn der Dienstleister als Generalist mit allen relevanten Themen vertraut ist und Unternehmen ganzheitlich betreut. Dabei müssen nicht zwangsläufig alle erforderlichen Dienstleistungen aus einer Hand stammen. In der Praxis ist es häufig der Fall, dass Digitalisierungs-Experten einem größeren Netzwerk an erfahrenen Partner angehören, die jeweils ausgewiesene Spezialisten auf ihrem Gebiet sind – samt der damit einhergehenden Vorzüge hinsichtlich Produkten und Services. Von Vorteil ist zudem, wenn der Anbieter die Dienstleister oder Produkte kennt, mit denen das Unternehmen bereits zusammenarbeitet. Das erleichtert und verkürzt nicht nur die Abstimmungsprozesse – und damit schlussendlich die Gesamtprojektdauer – erheblich, sondern ermöglicht auch, Synergien zu nutzen und Potenziale zu heben.

Apropos Umsetzung: Wenn der Anbieter selbst agil arbeitet und eine transparente Kommunikation auf Augenhöhe mit Kunden, Partnern und Lieferanten pflegt, stellt dies eine optimale Ausgangssituation für Kundenprojekte dar. Unverzichtbar ist zudem, dass der Dienstleister über den Tellerrand blickt und in der Lage ist, gemeinsam mit dem Unternehmen und seinen Partnern kreative beziehungsweise innovative Lösungsansätze zu entwickeln und umzusetzen – und zugleich ein Höchstmaß an Security sicherzustellen.

Nicht zuletzt sollte der Dienstleister mit der Thematik der öffentlichen Förderung vertraut sein und Unternehmen diesbezüglich beraten: Natürlich können Firmen Fördergelder in Anspruch nehmen. Doch da Beantragung und Bewilligung in der Regel mehrere Monate dauern, ist genau zu eruieren, welche Förderung wirklich sinnvoll ist und ob es sich tatsächlich lohnt, wertvolle Zeit verstreichen zu lassen. Üblicherweise darf die Umsetzung nämlich erst beginnen, nachdem die Förderung bewilligt ist.

3.3 Exkurs: Die Digitalisierung des fiktiven Unternehmens Galektro

Die Galektro GmbH entwickelt, produziert und vertreibt hochwertige Gartengeräte für den professionellen und privaten Gebrauch. Das 1877 von Hubert Maier gegründete Familienunternehmen war in seinen Anfängen auf rudimentäre Maschinen für den Ackerbau spezialisiert, die Landwirte entweder manuell benutzt oder hinter Kühe beziehungsweise Pferde gespannt haben – von Sensen über Pflüge bis hin zu Walzen und dergleichen. Zur Zeit des Wirtschaftswunders Ende der 1950er Jahre hat Peter Maier, Enkel des Gründers, den neuen Wohlstand als Chance erkannt und die Ausrichtung des Familienbetriebs radikal verändert. Seitdem entwickelt und produziert das Unternehmen unter dem Namen Galektro Elektrogeräte, die auf die Bedürfnisse von Gartenbetrieben und Hauseigentümern zugeschnitten sind, wie Heckschneider, Motorsägen, Motorhacken, Motorsensen, Rasenmäher und zuletzt auch Mähroboter.

Neben seinem Hauptsitz in München betreibt Galektro 22 Verkaufsniederlassungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz sowie drei Produktionsstätten in Brandenburg, Polen und Tschechien. Europaweit beschäftigt Galektro rund 800 Mitarbeitende. Das Unternehmen vertreibt seine Produkte heute überwiegend über Baumärkte, ein stetig wachsendes Netzwerk an (internationalen) Distributionspartnern und seinen Onlineshop. Dort sind neben Geräten diverser Eigenmarken auch Fremddarken ausgewählter Drittanbieter erhältlich. Für den Verkauf in der Schweiz gibt es zusätzlich Landesversionen auf Französisch und Italienisch.



800 Mitarbeitende in

Deutschland

Brandenburg

Österreich

Polen

der Schweiz

Tschechien



Im angebundenen Ersatzteil-Shop, der ebenfalls mehrsprachig ist, erhalten professionelle Gartenpfleger und Hobbygärtner alles, was sie für die Instandhaltung und Reparatur ihrer Geräte benötigen. Dort finden Kunden und Interessenten auch den richtigen Ansprechpartner für eine bestimmte Fragestellung samt aller relevanten Kontaktinformationen. Zudem gibt es verschiedene Portale: Im Lieferantenportal managt Galektro seine Lieferkette, im Außendienstportal stehen verkaufsrelevante Informationen sowie Dokumente bereit, und über das Serviceportal können Endkunden sowie Distributionspartner verschiedene Support-Dienstleistungen beziehen. Nicht zuletzt betreibt Galektro eine Corporate Website, auf der Interessierte Informationen rund um das Unternehmen finden: von der Historie und relevanten Presseinformationen über aktuelle Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte bis hin zu einem Karrierebereich und vielem mehr.

Systemseitig ist Galektro entsprechend breit aufgestellt. Das Unternehmen hat verschiedenste Systeme im Einsatz, welche die spezifischen Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmensbereichs erfüllen: von Marketing, Vertrieb und Außendienst, After Sales und Kundenservice über Produkt- und Partnermanagement bis hin zu Controlling und Human Resources. Allerdings ist die im Laufe der Zeit gewachsene IT-Systemlandschaft sehr heterogen. Die Daten – angefangen bei kunden- und partnerspezifischen Informationen über Produktdaten bis hin zu marketing-, verkaufs- und servicerelevanten Informationen – sind über verschiedene Systeme sowie Standorte verteilt und darum weder einheitlich noch zentral verfügbar. Das hat zur Folge, dass die Verantwortlichen am Hauptsitz keinen Überblick darüber haben, welche Quellsysteme es überhaupt gibt, wo sie in welcher Art und Weise genutzt werden, welche Daten darin vorgehalten sind, mit welchen Zielsystemen sie verknüpft sind und ob es überhaupt möglich ist, Daten an verschiedenen Touchpoints bedarfsgerecht bereitzustellen. Entsprechend ineffizient und kostspielig gestaltet sich das unternehmensweite Datenmanagement.



Anmerkung des Herausgebers:

Galektro ist ein fiktives Unternehmen, an dem im Rahmen einer Whitepaper-Serie, die mit dem vorliegenden beginnt, verschiedene Herausforderungen der Digitalisierung samt Lösungsszenarien skizziert werden. Exemplarische Use Cases und Umsetzungs-Tipps aus der Praxis finden Sie zukünftig unter www.galektro.de.

Fazit: Digitalisierung sichert Zukunftsfähigkeit von B2B-Unternehmen

Es steht fest: B2B-Unternehmen, die ihre Position am Markt festigen oder gar verbessern und sich langfristig gegenüber ihrem Wettbewerb behaupten möchten, kommen nicht umhin, ihre Prozesse zu standardisieren und zu optimieren. Dabei ist die Digitalisierung keineswegs als Einmal-Projekt zu betrachten. Um ein Maximum an Effizienz und Effektivität langfristig sicherzustellen, gilt es, digitale Prozesse fortlaufend zu monitoren und bedarfsgerecht weiterzuentwickeln.

In Anbetracht der Komplexität dieser disruptiven Herausforderung sind Unternehmen gut beraten, auf professionelle Unterstützung zurückzugreifen. Ein externer Dienstleister verschafft sich als neutraler Außenstehender einen Überblick über die Gesamtsituation und entwickelt eine individuelle Digitalisierungs-Roadmap. Dabei empfiehlt es sich, mit einem überschaubaren, aber wichtigen (Teil-)Prozess zu starten und anhand dessen die Vorzüge digitaler Geschäftsabläufe zu demonstrieren. Das baut etwaige Vorbehalte der Belegschaft ab und erzeugt Vertrauen in das Vorhaben an sich. Überhaupt ist es eine gute Idee, die Belegschaft von Beginn an einzubeziehen und an der schrittweisen Transformation aktiv teilhaben zu lassen. Denn nur, wer versteht, wie ein digitaler Prozess funktioniert und wie er davon profitiert, wird ihn in der Praxis akzeptieren und anwenden. So gelangt der schrittweise Wandel hin zu einem digitalen Unternehmen.

| Unternehmensprofil

atlantis dx ist der IT-Dienstleister mit großer Erfahrung in der Digitalisierung. 1994 in Hamburg gegründet, realisiert das Unternehmen heute mithilfe agiler Methoden anspruchsvolle Projekte im B2B- und B2C-Umfeld. Mit einem umfangreichen Portfolio in den Bereichen Digital Consulting, E-Commerce, Content Management, CRM, Customer Service, Data Management, Marketing Automation, Portale, Workflow Automation und User Experience bietet atlantis dx innovative Lösungen aus einer Hand. Der Dienstleister zeichnet sich neben seiner langjährigen Erfahrung durch ein breit gefächertes Know-how und die Fähigkeit aus, jederzeit den Überblick über verschiedene Geschäftsbereiche und deren Zusammenspiel zu behalten. Dabei steht eines immer im Mittelpunkt: die bestmögliche Digital Experience.

Als offizieller Partner von Actito, Adobe, Ibexa, Shopware, SugarCRM, Talend, TYPO3 sowie Zendesk unterstützt atlantis dx Unternehmen bei der bedarfsgerechten Auswahl und agilen Integration von Applikationen in vorhandene IT-Landschaften. Das erfahrene Team betreut digitale Projekte ganzheitlich. Dabei zählen der Fokus auf Kundenzufriedenheit, Nachhaltigkeit, Teamgeist und Verlässlichkeit zu den zentralen Werten des Digitalisierungsexperten. Als Mitglied des Zusammenschlusses digital.hamburg kann atlantis dx bei der Projektumsetzung auf die Unterstützung von über 150 Experten aus verschiedenen ergänzenden Fachrichtungen zurückgreifen. Zu den Kunden von atlantis dx gehören unter anderem Bauer Media, CTS EVENTIM Sports, Jungheinrich, REYHER, Unite und VDI.

| Impressum

HERAUSGEBER

atlantis dx GmbH
Haferweg 26
22769 Hamburg
Web: www.atlantisdx.de
E-Mail: info@atlantisdx.de

Geschäftsführer Michael Martin
Handelsregister Hamburg HR B 56472

Ausgabe 1.1

Die Inhalte des Whitepapers wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität übernehmen wir jedoch keine Gewähr.

© atlantis dx GmbH, 2023

Alle Rechte vorbehalten – einschließlich derer, welche die Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung der Inhalte dieses Dokumentes oder Teile davon außerhalb der Grenzen des Urheberrechtes betreffen. Handlungen in diesem Sinne bedürfen der schriftlichen Zustimmung durch atlantis dx. atlantis dx behält sich das Recht vor, Aktualisierungen und Änderungen der Inhalte vorzunehmen. Sämtliche Daten und Inhalte, die auf Screenshots, Grafiken und weiterem Bildmaterial sichtbar sind, dienen lediglich zur Demonstration. Für den Inhalt dieser Darstellung übernimmt atlantis dx keine Gewähr.