

Tobias Göbbel, Kai Rippe

# Digitale Plattformen – effiziente Konzeption und Implementierung von Online-Portalen

# Neben dem reinen Webshop spielen immer mehr unterschiedliche digitale Plattformen für Kunden im Kaufprozess eine Rolle

Im Zuge der Digitalisierung spielen Online-Plattformen im Kaufprozess von Kunden eine immer größere Rolle. Neben dem klassischen Webshop existieren dabei eine Vielzahl weiterer relevanter Portale: Auf der einen Seite beeinflussen in der Vorkaufphase insbesondere redaktionelle Content-Plattformen ohne direkte Abschlussmöglichkeit die Kaufentscheidung. Auf der anderen Seite werden Ausschreibungen und Auktionen zu-

nehmend online durchgeführt und Marktplätze dienen Unternehmen selber oder externen Partnern zur Produktplatzierung. Darüber hinaus bieten bspw. CRM-Portale in der Nachkaufphase Unternehmen die Chance, Kundenbeziehungen durch Belohnungen zu stärken und Kundendaten zu generieren. Abbildung 1 gibt einen Überblick über unterschiedliche digitale Plattformen.

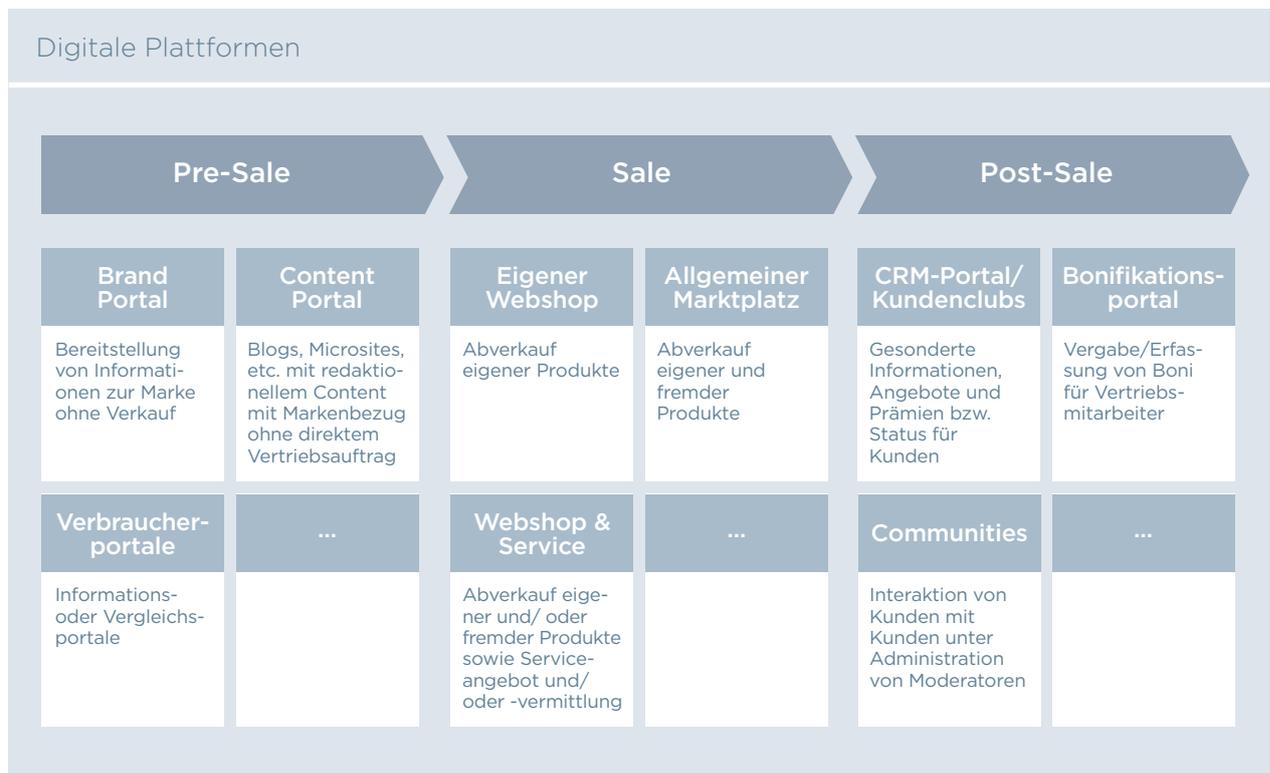


Abbildung 1: Digitale Plattformen

Viele Unternehmen wünschen sich Portale wie diese zur Erhöhung des eigenen Digitalisierungsgrades und gezielten Beeinflussung von Kunden

und deren Kaufprozess. Doch oftmals scheitert die Umsetzung an einer effizienten Implementierung. Die Ursachen dafür sind häufig dieselben:

## Unternehmen sehen sich beim Aufbau und der Implementierung digitaler Plattformen häufig mit denselben Problemen konfrontiert

Unabhängig von Ziel und Inhalt der Online Plattform ist die Ausgangslage bei ihrer Einführung oft sehr ähnlich: Ein Unternehmen möchte ein neues Webportal aufbauen und muss dafür ein Projektteam zusammenstellen. Intern fehlende Kompetenzen – i. d. R. im Anforderungsmanagement, Design, Programmierung und Implementierung – werden dabei meistens durch externe Dienstleister besetzt. Ob die Auswahl der Dienstleister die richtige war, zeigt sich allerdings erst im Laufe des Projektes anhand der (1) Erreichung der Leistungsziele (2) in der vorgegebenen Zeit, (3) den veranschlagten Kosten, (4) mit der avisierten Qualität und (5) mit der notwendigen internen Akzeptanz. Dabei ergeben sich für viele Unternehmen häufig dieselben Probleme:

### (1) Leistungsziele: Der angestrebte Zweck der Online-Plattform wird nicht erreicht

Was sich später bei Überschreiten des eigentlichen Projektabschlusstermins, des Budgets oder aber im Nicht-Erbringen der notwendigen Qualität und Akzeptanz äußert, hat erfahrungsgemäß eine Ursache in der ungenauen Definition des Zielbildes. Ist die konzeptionelle Grundlage nur unzureichend erarbeitet, besteht nicht nur das Risiko, wesentliche Use Cases bei der Anforderungsanalyse zu übersehen. Vielmehr sollten sich die Leistungsziele der zu konzipierenden Online-Plattform stringent aus den Geschäftszielen des Unternehmens ableiten. Was soll genau erreicht werden – ein zusätzlicher Vertriebskanal für Bestandskunden, die Erschließung neuer Zielgruppen oder etwa der strukturelle Auf-

bruch des Unternehmens in die digitale Zukunft? Diese Frage stellt sich noch bevor es um die Auswahl von potentiellen Dienstleistern bzw. Systemen geht. Vielfach wird dieses strategische Zielbild aber nur oberflächlich definiert und nicht mit quantitativen Zielvorgaben versehen.

#### Erfolgsfaktoren:

- (1) Stringente Ableitung der digitalen Plattform-Ziele auf Grundlage der Unternehmensziele und des Wettbewerbsumfeldes inkl. messbarer Zielvorgaben,
- (2) Konsequente und ehrliche Beurteilung der Digitalisierungs- bzw. E-Commerce-Potentiale des Unternehmens

### (2) Zeit: Digitale Plattformeinführungen dauern immer länger als initial geplant

Erste Probleme sind hier oft schon in der Projektplanungsphase auszumachen. Systemeinführungen „rückwärts“ – ausgehend von einem festgelegten, dem Management versprochenen Einführungstermin – bergen erhebliche Risiken hinsichtlich der Einhaltung des Umsetzungszeitplans. Phasen werden dann nicht anhand ihres tatsächlichen Aufwandes, sondern aufgrund der zur Verfügung stehenden Zeit designt. Das Einhalten des Endtermins wird dann zwar häufig vom externen Partner versprochen, aber wenn überhaupt nur auf Kosten der Qualität eingehalten. Mitunter gilt im Nachhinein auch die klassische Dienstleisterfloskel: „Man weiß doch genau, dass man bei Softwareeinführungen immer noch mal 50 % der ursprünglich geschätzten Zeit zusätzlich miteinkalkulieren muss.“

Nein, muss man nicht. Wenn man es von Anfang an richtig macht. Je mehr unterschiedliche Dienstleister zudem an der Einführung der digitalen Plattform mitarbeiten, desto komplexer werden Projektmanagement und Zusammenarbeit, was die Einhaltung des Zeitplans weiter erschwert.

#### Erfolgsfaktoren:

(1) Konsequentes Projektmanagement von Beginn an mit aufwandsorientierter Planung,

(2) Full-Service-Dienstleistung: Strategie, Anforderungen, Design, Programmierung und interne Verankerung „aus einer Hand“

### (3) Kosten: Digitale Plattformen sind immer teurer als ursprünglich veranschlagt

Ein weiteres Problem sind falsche Kostenschätzungen zu Beginn. Diese werden maßgeblich determiniert durch die Auswahl der richtigen Software. Diesbzgl. sollten Unternehmen rechtzeitig prüfen, in wie weit Standardlösungen die geforderten Funktionen abdecken und durch einfache Weiterentwicklungsmöglichkeiten keine zusätzlichen Kosten in der Zukunft verursachen, oder ob es tatsächlich eine teure, individuelle Lösung sein muss. Insbesondere die Frage, ob das System tatsächlich gekauft (und in Zukunft selbst oder auf Anfrage für erhebliche Kosten extern weiterentwickelt) oder vielmehr vielleicht doch gemietet werden soll (im Rahmen dessen die Weiterentwicklung i.d.R. inklusive ist), spielt eine erhebliche Rolle. Viele externe Dienstleister pochen hier auf die individuelle, selbstentwickelte Variante. Wohlwissend, dass sie den Kunden damit langfristig an sich binden, da nur sie die – i. d. R. sehr kostenintensive – Weiterentwicklung vollziehen können. Das ist aber selten im Interesse des Kunden und schon gar nicht von deren Endkunden.

#### Erfolgsfaktoren:

(1) Standardisierte Miete des Marktstandards vor individuellem Eigenbau,

(2) Detailliertes Anforderungsmanagement zur Vermeidung teurer Change Requests und nachhaltige Anhängigkeit von externen Dienstleistern bei der notwendigen Weiterentwicklung

### (4) Qualität: Digitale Plattformen haben nach Go-Live nie die erhoffte Qualität

Nach der Einführung von Portalen sind deren Eigner oft von der Qualität enttäuscht. Das beruht häufig auf einer eingangs unklaren Definition der gewünschten Funktionalitäten und Prozesse. Die Portale bilden dann folglich nicht alle notwendigen Anforderungen ab. Zum einen, weil im Rahmen der Plattform-Konzeption den internen Experten und Nutzern oft nicht richtig zugehört wird. „Glauben Sie mir, wir kennen den Online-Kunden, da gibt es kaum industriespezifische Unterschiede.“ Wer's glaubt...

Zum anderen werden oftmals schwierig umzusetzende Anforderungen vom Dienstleister verwässert oder ausgesessen. Gerade wenn externe Spezialisten nicht vor Ort beim Kunden arbeiten, sondern sich „in ihr Büro“ zurückziehen und nur für Workshops präsent sind, bekommt der Auftraggeber allerdings davon erst mal nichts mit. Projekte werden dann dementsprechend schnell zur „Black Box“ für ihn. Er kann nicht genau beurteilen, in wie weit die Qualität des Portals tatsächlich gewährleistet werden kann und ob Probleme in der Anforderungsdefinition und -umsetzung tatsächlich gelöst, oder nur kaschiert werden. Defacto hat er jegliche Kontroll- und Korrekturkompetenz verloren und ist intern eigentlich nicht berichtsfähig. Ihm selbst wird dann von den eingekauften Externen i.d.R. „alles grün“ reportet und schwierig umzusetzende Funktionen aufs „nächste Release“ geschoben. Gegen erhebliche Kosten versteht sich.

#### Erfolgsfaktoren:

(1) Maximale Nähe zu internen Fachabteilungen bei Anforderungsdefinition und interne Proof-of-Concept Phase vor GoLive,

(2) Kontinuierliche Transparenz und Reporting über Inhalt und Probleme bei Anforderungsdefinition ggü. Auftraggeber und Fachabteilungen

### (5) Akzeptanz: Digitale Plattformen werden intern nicht akzeptiert und gelebt

Neben technischen Hindernissen stellen mitunter auch Widerstände der internen Stakeholder

Implementierungshürden dar. Eine fehlende Einbeziehung beteiligter Mitarbeiter sowie deren nicht vorhandene Sensibilisierung und Schulung beeinflusst aber nicht nur die Plattformeinführung, sondern speziell den Betrieb nachhaltig negativ. Insbesondere Parteien, die aus Ihrer Sicht in Konkurrenz zu der digitalen Plattform stehen (bspw. Offline-Vertrieb in Filialen oder der reisenden Vertriebsmannschaft) sowie welche, deren Job-Profil sich essentiell ändert (bspw. Marketing oder Customer Service), müssen rechtzeitig motiviert und mobilisiert werden. Es gilt, Betroffene zu Beteiligten zu machen, bevor

diese intern gegen das neue Portal arbeiten. Dafür müssen ihnen so früh wie möglich die Vorteile aus Kunden- und Mitarbeitersicht sowie die veränderten Anforderungen an ihre Job-Profile durch einen Online-Kanal aufgezeigt werden.

#### Erfolgsfaktoren:

(1) Rechtzeitige Identifikation Abhängigkeiten Online-/Offline Welt und Motivation betroffener Mitarbeiter,

(2) Rechtzeitige Definition der neuen Job Profile und deren Anforderungen

## Aus Sicht von Batten & Company haben sich vier Schritte für eine erfolgreiche Systemeinführung bewährt

Um eine reibungslose und wirkungsvolle Systemeinführung zu gewährleisten und insbesondere die genannten Probleme zu vermeiden, sind aus unserer Sicht vier aufeinander folgende Schritte von wesentlicher Bedeutung:

### 1. Konzeption strategisches, technisches und organisatorisches Zielbild

Zu Beginn ist die (1) strategische, (2) technische und (3) organisatorische Zielvorstellung als Grundlage der Projektierung zu definieren. Wesentliche *strategische* Fragen zur Plattform sind:

- Welches digitale Geschäftsmodell bzw. welcher Geschäftszweck soll mit der digitalen Plattform verfolgt werden?
- Welche Unternehmensziele sollen realisiert werden und wie ist der Business Case?
- An welche Zielgruppe (Kunden, Mitarbeiter, ...) richtet sich die Plattform und was sind deren Kern-Bedürfnisse?
- Welche Informationen bzw. Produkte und Ser-

vices zu welchen (Eigen- und Fremd-) Marken sollen an die Zielgruppe vertrieben werden?

- Von welchen Wettbewerbern muss ich mich differenzieren?
- Wie kann eine Online-Plattform mit bestehenden und zukünftigen Online- und Offline-Kanälen verzahnt werden?

Auf der anderen Seite steht die *technische und organisatorische* Vorbereitung, die sich mit den konkreten Systemlösungen und Funktionalitäten der Plattform auseinandersetzt:

- Welche internen Bereiche bzw. Funktionen sollen mit der Plattform agieren und wie ist das avisierte Plattform-Prozessmodell?
- Welche internen Ressourcen sind in die Plattformeinführung und den späteren Betrieb bzw. in Monitoring und Pflege involviert und wie verändert sich ihr Job-Profil?
- Welche Prozesse/Leistungen sollen intern betrieben, und welche outgesourct werden (insbesondere Hosting und Weiterentwicklung der Plattform)?
- Bei welchen Prozessen brauche ich eine indivi-

- duelle Lösung ggü. dem Marktstandard?
- Welche Software passt am besten auf mein Prozessmodell und wie ist die ideale Finanzierung (mieten oder kaufen)?
- Wie ist der Projektplan für die technische System-einführung?

## 2. Definition Plattformanforderungen

Nachfolgend müssen fachliche und nicht-fachliche Plattformanforderungen definiert werden. Dafür sollten insbesondere folgende Punkte geklärt werden:

- Welche (Muss- und Kann-) Anforderungen gibt es aus Businesssicht?
- Ist die Kundensicht ausreichend berücksichtigt (relevante Customer Journeys, nahtlose Customer Experience, Optionen für Usergenerated Content und direkten Kundendialog, etc.)
- Welche Use Cases und/oder User Stories müssen abgedeckt werden?
- Welche Rechte und Rollen gibt es für das zukünftige Portal?
- Wie hoch ist mein zu erwartendes Mengengerüst (insb. Transaktionen auf dem Portal)?
- Welche Zielarchitektur, Umsysteme, Schnittstellen und Geschäftsobjekte sind relevant und welche Service Levels müssen eingehalten werden?

## 3. Durchführung Ausschreibung und Mobilisierung Organisation

Falls einzelne Leistungen ausgeschrieben werden sollen, erfolgt im dritten Schritt die Vorbereitung und Durchführung der Ausschreibung. Unabhängig davon muss zudem in jedem Fall die interne Organisation vorbereitet bzw. verändert werden:

- Wie ist die Vergabestrategie (Full-Service, Generalunternehmerschaft oder Modularisierung mit bspw. Best-of-Breed)?
- Welche Anbieter kommen auf die Long-List und (nach Präqualifikation) Short-List?
- Welche Inhalte hat der RFP und was sind die Kriterien für die finale Vergabe?
- Wie gestalte ich die Vertragsverhandlungen (Lol, rechtliche Prüfung, finaler Abschluss)?

- Wie schaffe ich die intern notwendige Organisation, Kompetenzen und ggf. Stellen?
- Wie begleite ich den internen Change Management Prozess?

## 4. Technische Umsetzung und Erarbeitung Launch-Konzept

Der vierte Schritt umfasst zum einen die technische Umsetzung, welche maßgeblich durch die Beantwortung nachfolgender Fragen geklärt wird:

- Wie sieht mein Digital Visual Concept aus (Wireframes, Design Briefing, etc.) und wie kann es auf einem Prototypen bzgl. Navigation, Usability, Design getestet werden?
- Wie wird die Systemsoftware effizient programmiert und an Um-Systeme angebunden?
- Wie ist das Testkonzept (Testfälle, Testvorgehen, etc.) für das neue System?
- Wann und wie wird das System intern freigegeben?
- Wie sieht der System Release Plan für eine ggf. modulare Einführung von Bereichen bzw. Funktionen oder Direktionen aus?
- Wie läuft der Go-Live (Big Bang oder iterativ) und die Post-Go-Live-Betreuung ab?

Zum anderen muss die neu entstehende Plattform intern und extern angekündigt und die Stakeholder müssen bzgl. der Nutzung geschult werden:

- Wie ist das interne Schulungskonzept (welche Mitarbeiter müssen wie geschult werden)?
- Wie ist das interne Kommunikationskonzept für das gesamte Unternehmen?
- Wie ist das externe Kommunikationskonzept für Kunden, Lieferanten, etc. zum Go-Live?
- Auf welche Masse/Inhalte von Rückfragen muss der Kundenservice vorbereitet werden?
- Wie kann der Umsetzungserfolg gemessen und kontinuierlich „reported“ werden?

Abbildung 2 fasst dieses Vorgehen noch einmal zusammen und beschreibt beispielhaft operative Aufgaben und Ergebnisse pro Schritt.



Abbildung 2: Erfolgreiche Systemeinführung in vier Schritten

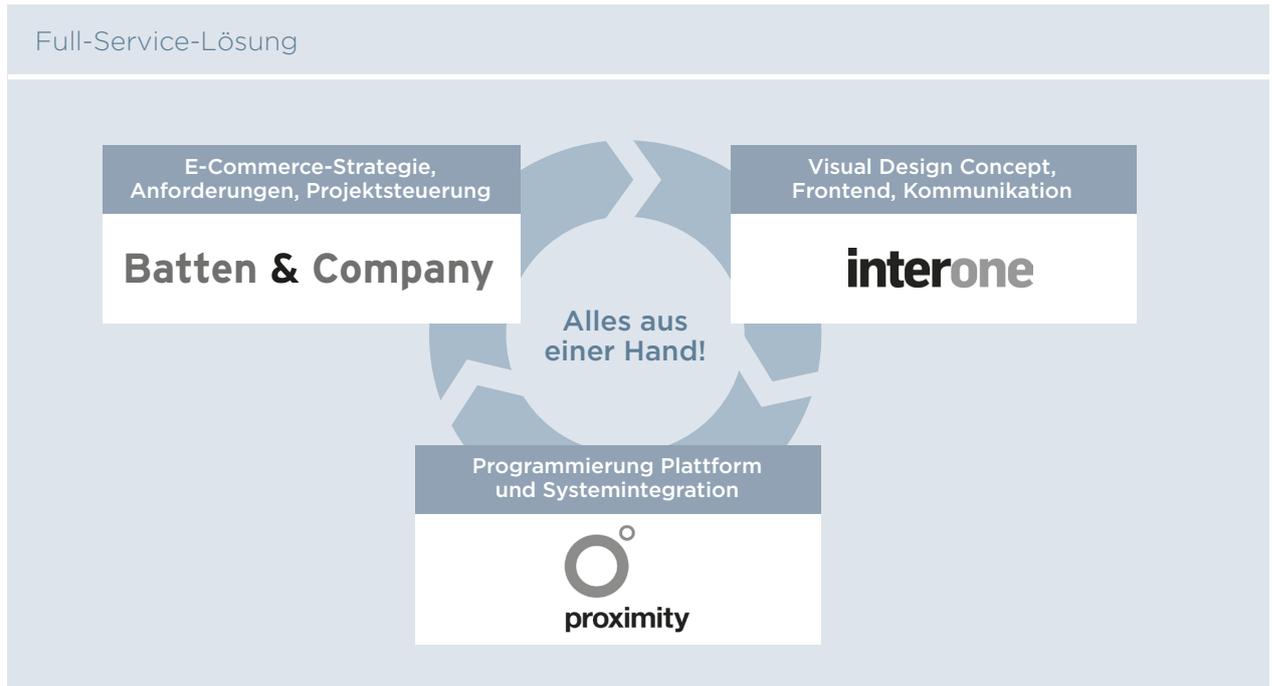


Abbildung 3: Full-Service-Lösung

Profitieren Sie von Batten & Companys ganzheitlichen Implementierungsansatz von der Konzeption des Zielbildes bis zur technischen Umsetzung und des Plattformlaunches. Für diese „Full-Service-Lösung“ hat sich die Zusammenarbeit mit unseren BBDO-Schwesteragenturen Interone (Digital-/Multichannel-Agentur) und BBDO

Proximity (Systemimplementierungspartner) bewährt (s. Abb. 3).

Batten & Company agiert dabei völlig unabhängig und kann entweder als Generalunternehmer für die Schwesteragenturen auftreten, aber auch alleine mit jeglichen sonstigen Agenturen und Systempartnern des Kunden zusammenarbeiten.

# Warum wir an uns als ganzheitlichen Partner bei der Einführung von Online-Plattformen glauben

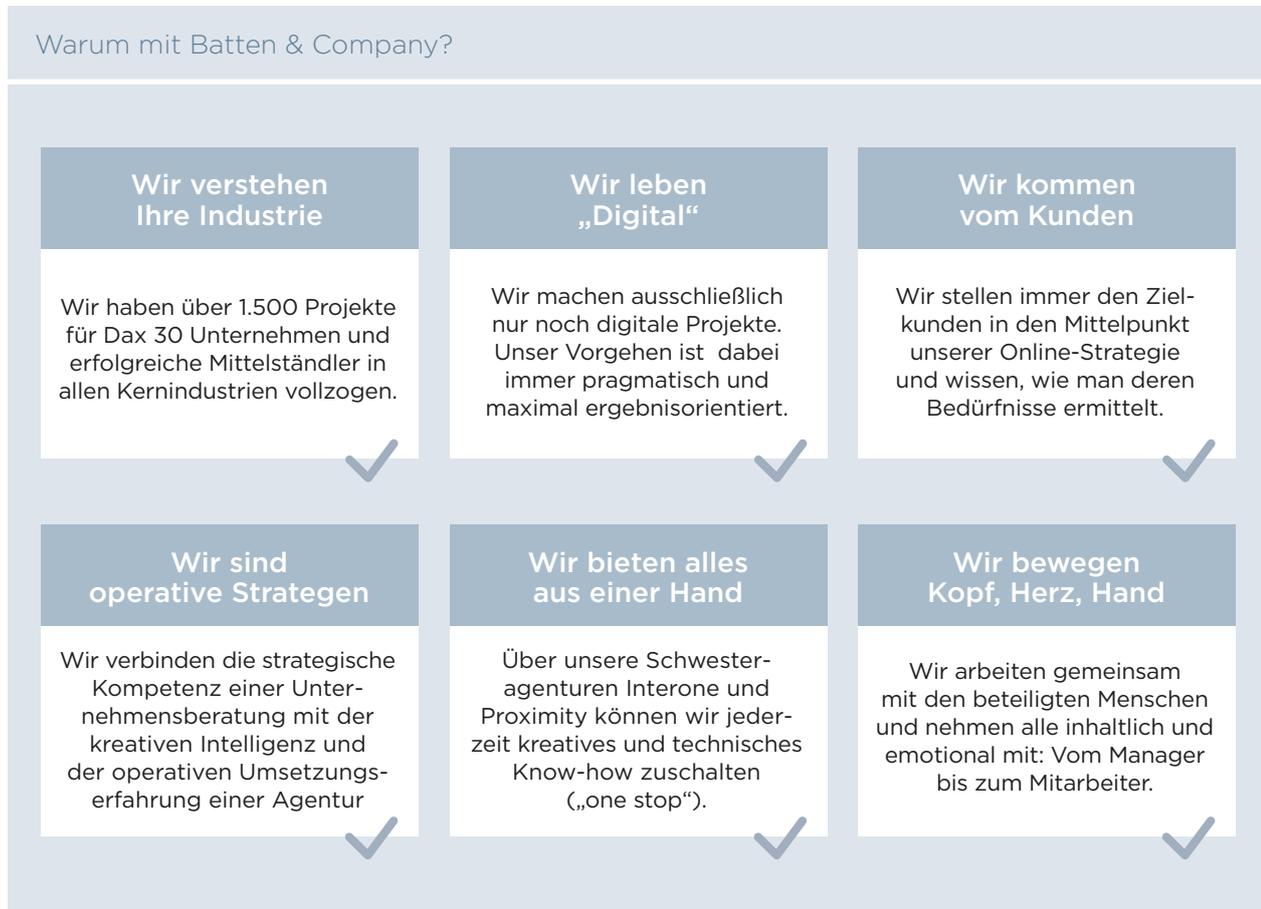


Abbildung 4: Warum mit Batten & Company?