

Prozessorientiertes Verkaufen und Einführen von IT-Lösungen

Eine durchgängige Dokumentation vom Erstgespräch bis zur Inbetriebnahme

Nicht erst seit der Finanzkrise werden bei Ausgaben für IT-Lösungen die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen genau ins Auge gefasst. Neue Features allein reichen für einen Verkauf nicht aus. Dies stellt auch neue Anforderungen an die Vertriebs- und Projektteams von IT-Lösungsanbietern.

Dass der Verkauf erklärungsbedürftiger und komplexer Lösungen nicht einfach ist, ist allseits bekannt. Methoden wie Solution Selling^{[1][2]} oder Miller Heiman^[3] bieten hier Unterstützung und schlagen Prozesse und Vorgehensweisen vor. Ohne die Engpässe, Probleme oder Schmerzen des Kunden eindeutig zu identifizieren, kann kein monetärer Nutzen herausgestellt werden, der durch die IT-Lösung erreicht werden soll. Hierfür ist ein klares Bild der Geschäftsprozesse des Kunden von zentraler Bedeutung. Für ein erfolgreiches Projekt muss dieses Bild eine besondere Eigenschaft aufweisen: es muss in den Köpfen aller Beteiligten gleich sein! Ist dies nicht der Fall, kommt entweder erst kein Verkauf zustande oder bei der Abnahme kommt das große Erwachen.

Eine rein fachliche Betrachtung reicht jedoch nicht aus. Es sind meist viele technische Details festzulegen, die bei einer erfolgreichen Einführung einer IT-Lösung umgesetzt werden müssen. Hier entstehen letztendlich die Kosten, sei es in Form von Arbeitsaufwand oder in Form von Kosten für Lizenzen und Hardware.

Für einen erfolgreichen Verkauf und eine Einführung einer IT-Lösung, die sowohl dem Kunden den erwarteten Nutzen als auch dem Lösungsanbieter die verdiente Marge bringt, müssen beide Welten optimal aufeinander abgestimmt werden.

Das Spezifikations- und Modellierungswerkzeug ARWAY Cockpit kann ihnen dabei helfen. In diesem Whitepaper erfahren Sie, wie Sie mit ARWAY Cockpit

- in der Vertriebsphase mit wenig Aufwand zu übersichtlichen Darstellungen der Geschäftsprozesse ihrer Kunden kommen,
- daran die Engpässe und Schmerzen ihres Kunden festmachen und nachvollziehbare Projektziele und Aufgaben ableiten,
- diese Informationen ohne Verluste an das Implementierungsprojekt übergeben und dort mit wenig Aufwand zu einer vollständigen und umfassenden Projektdokumentation ergänzen.

Über den Autor



Dr. Andreas Bungert ist Vorstand der ARWAY AG
E-Mail: contact@arcway.com

Das Kommunikationsproblem

Fachabteilungen denken und reden in Geschäftsabläufen, IT-Abteilungen reden von Anwendungen, Datenbanken und Systemen. Die Geschäftsführung oder das Management, welche über den Kauf einer IT-Lösung entscheiden, interessieren sich nicht für Details. Sie erwarten eine Übersicht, die es ihnen möglich macht, Kosten und Nutzen zu verstehen und gegeneinander abzuwägen.

Die Erfahrung zeigt, dass grafische Modelle dazu beitragen, die Kommunikation über abstrakte Sachverhalte zu erleichtern. Etablierte grafische Notationen wie Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPKs)[4] auf Seiten der Fachabteilung sowie Unified Modeling Language (UML)[5] auf Seiten der IT-Abteilung verbessern zwar die Kommunikation innerhalb einer Gruppe, lösen aber nicht das Problem der Kommunikation zwischen den Abteilungen untereinander. Die Bedürfnisse der Kaufentscheider werden durch beide Darstellungsarten nicht abgedeckt.

ARCWAY Cockpit bietet für jede der beteiligten Gruppen die geeignete Sicht und stellt sicher, dass diese Sichten sauber zusammen hängen. Es entsteht ein „runder Tisch“, an dem alle die gleiche Sprache sprechen.

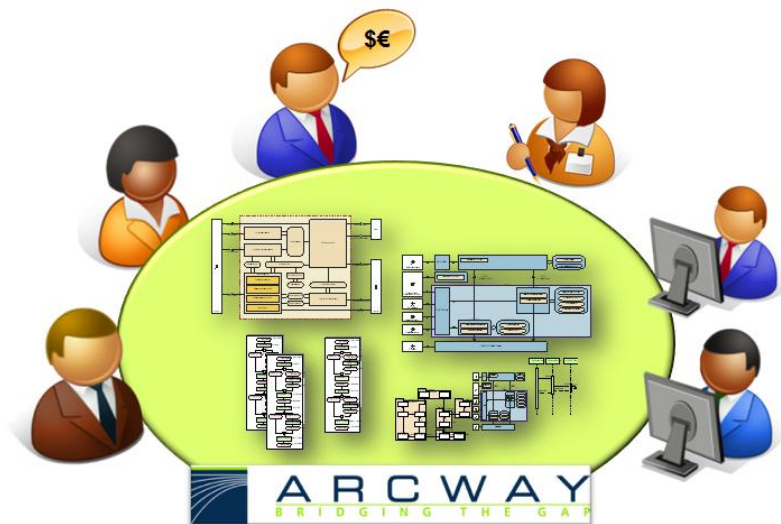


Abbildung 1 – Der „runde Tisch“ für erfolgreiche Projekte

Landkarten zur Darstellung von Geschäftsarchitekturen

Beim Verkauf einer IT-Lösung sind viele Beteiligte zu berücksichtigen: Kaufentscheider, Beeinflusser, Nutzer. Je nach Vertriebsmethode werden diese unterschiedlich benannt. Von zentraler Bedeutung sind bei allen Vertriebsmethoden die Gespräche mit den Kaufentscheidern. Hier gilt es für den Vertriebsmitarbeiter in kürzester Zeit auf den Punkt zu kommen. Er muss unter Beweis stellen, dass das Geschäft des Kunden verstanden und dessen Handlungsbedarf erkannt wurde. Und er muss glaubhaft darlegen, dass die eigene Lösung die erkannten Probleme beseitigen wird. Die Fachlandkarten von ARCWAY stellen hierfür ein sehr wirksames Hilfsmittel dar. Sie zeigen übersichtlich und leicht verständlich die wichtigsten Funktionsbereiche eines Unternehmens und deren Zusammenhänge.

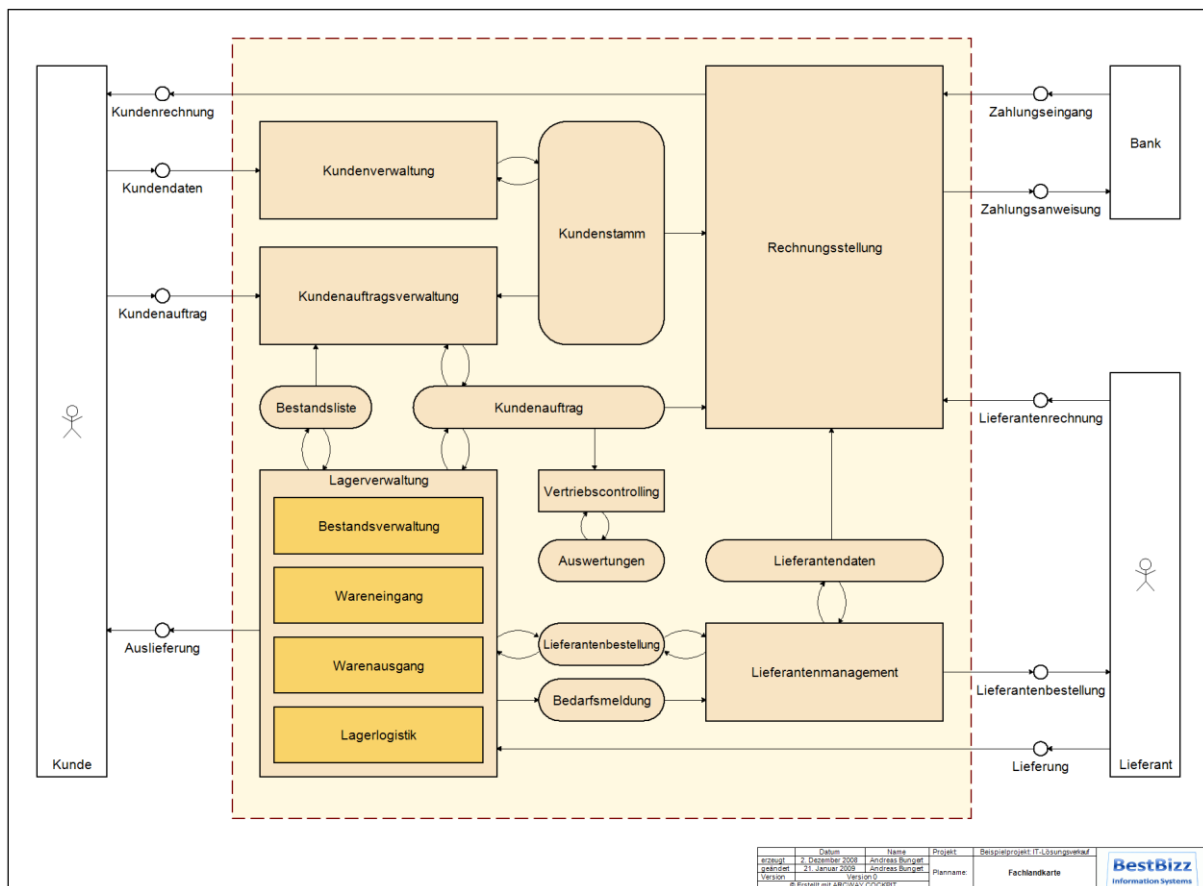


Abbildung 2 – Beispiel einer Fachlandkarte

Fachlandkarten lassen sich für unterschiedliche Branchen bereits vorbereiten. Im Gespräch mit dem Kaufentscheider helfen Sie schnell die Stellen zu identifizieren, an denen ein konkreter Handlungsbedarf vorliegt. Man hat etwas zum „drauf zeigen“, an dem das Gesprochene festgemacht werden kann.

Ergibt sich im Laufe des Gesprächs der Bedarf, an kritischen Stellen mehr ins Detail zu gehen, so können auch hierfür bereits detaillierte Fachlandkarten vorbereitet werden. So wird nicht nur das Gespräch zielgerichtet geführt, der Vertriebsmitarbeiter stellt durch die gute Vorbereitung auch seine Fachkompetenz unter Beweis. Die detaillierteren Fachlandkarten lassen sich nun schon so gestalten, dass die dargestellten Funktionen direkt den Features der angebotenen Software zugeordnet werden können. Der Kaufinteressent wird so schrittweise und für ihn immer nachvollziehbar von seinem Problem zur angebotenen Lösung geführt.

Mit ARCWAY Cockpit können die Fachlandkarten im Anschluss oder bereits während des Gespräches schnell und unkompliziert an die individuelle Situation und Terminologie des Kunden angepasst werden. Er findet sich somit immer in der erstellten Dokumentation wieder, auch wenn diese auf einem vorbereiteten Standard basiert.

Die besprochenen Probleme und Engpässe[6] des Kunden lassen sich, ähnlich wie gelbe Zettel, an die jeweiligen Stellen „heften“ und bekommen eine klare Position. Sie sind nicht mehr einer von vielen Einträgen in einer Liste. So entsteht schnell eine aussagekräftige Dokumentation des Erstgespräches. Der Vertriebsmitarbeiter kann daraus auf Knopfdruck einen Bericht über den aktuellen Stand der

Gespräche generieren lassen und diesen noch am selben Tag an den Kunden zurückschicken.

Bei Verwendung von ARCWAY Cockpit verbleibt diese Dokumentation der Ausgangssituation und der Zielsetzung nicht in einer schönen Präsentation für den Kaufentscheider. Sie wird zum Fundament, auf welches die gesamte Projektspezifikation aufbauen wird. Der Einsatz eines professionellen Werkzeugs erhöht dabei nicht nur das Vertrauen in das geplante Projekt, sondern insgesamt in die Arbeitsweise des IT-Lösungsanbieters.

Detaillierte Abstimmung der betroffenen Geschäftsprozesse

Konnte dem Kaufentscheider in den Erstgesprächen ein relevanter zu erwartender Nutzen vermittelt werden, so wurde eine erste wichtige Hürde genommen. Kann der Vertriebsmitarbeiter nun noch die Kompetenz des eigenen Unternehmens, diesen Nutzen erbringen zu können, darstellen, steht dem Eintritt in die nächste Runde nichts mehr entgegen. Üblicherweise werden jetzt in Workshops mit den Fachbereichen die durch die IT-Lösung zu unterstützenden Geschäftsprozesse detailliert betrachtet und analysiert.

IT-Lösungsanbieter, die eine ausgezeichnete Expertise in bestimmten Branchen haben, können für diese Phase bereits Standardprozesse in ARCWAY Cockpit vorbereiten, die dann in den Workshops herangezogen werden. Diese dann an die individuelle Situation des Kunden anzupassen ist deutlich einfacher und schneller zu bewerkstelligen, als immer wieder mit einem leeren Blatt zu beginnen. Hierdurch kann die Geschwindigkeit in der Spezifikationsphase deutlich erhöht werden.

ARCWAY Cockpit spielt hier seine Stärke aus, kein Werkzeug ausschließlich für Spezialisten zu sein. Die einfache Bedienung macht problemlos den Einsatz in Workshops möglich. Die übersichtliche Visualisierung der Geschäftsprozesse sichert dabei ein einheitliches Verständnis. Da die erfassten Anforderungen aus den Geschäftsprozessen nicht nur in Listen gesammelt, sondern auch an die jeweiligen Prozessschritte „geheftet“ werden, wird die Bewertung im Team beschleunigt und auch verlässlicher. Missverständnisse werden schon sehr früh erkannt und ausgeräumt. Und was nicht zu vernachlässigen ist: wichtiges Kontextwissen wird ohne großen Aufwand nachvollziehbar für die Projektumsetzung dokumentiert.

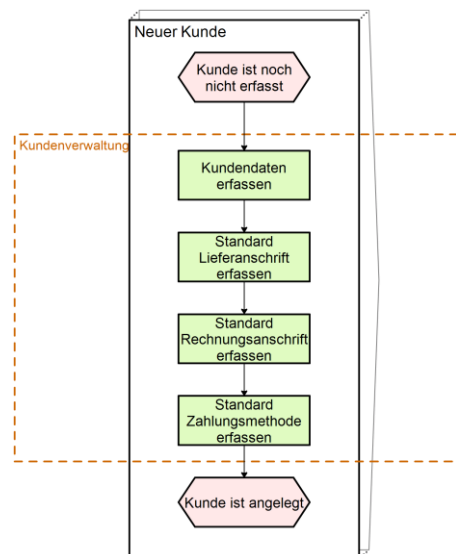


Abbildung 3 – Beispiel eines Geschäftsablaufs als Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)

Nachvollziehbares Herleiten der Anforderungen an die IT-Lösung

Anforderungen fallen nicht vom Himmel. Sie entwickeln sich im Laufe eines Projektes aus der Analyse der aktuellen Geschäftsprozesse. Im Idealfall sind alle umgesetzten Anforderungen aus den Projektzielen entstanden. Werden Anforderungen geplant, die nicht direkt oder indirekt einem Projektziel zugeordnet werden können, so kann dies zwei Ursachen haben:

1. Bei der detaillierten Analyse wurde festgestellt, dass ein höherer Handlungsbedarf vorliegt. Die Projektziele wurden nicht weit genug gefasst und es ist ein höherer Nutzen erreichbar. In einem solchen Fall wird die Position des Anbieters gestärkt und es ergibt sich die Möglichkeit, das Projekt auszuweiten.
2. Es haben sich „goldene Henkel“ eingeschlichen. Diese verursachen Kosten ohne einen für den Kaufentscheider relevanten Nutzen zu erbringen. Sie belasten nicht nur das Budget des Auftraggebers sondern oft auch die Marge des IT-Anbieters. Hier gilt es ebenfalls eine Klärung zwischen Kaufentscheider und Prozessverantwortlichen zu erwirken.

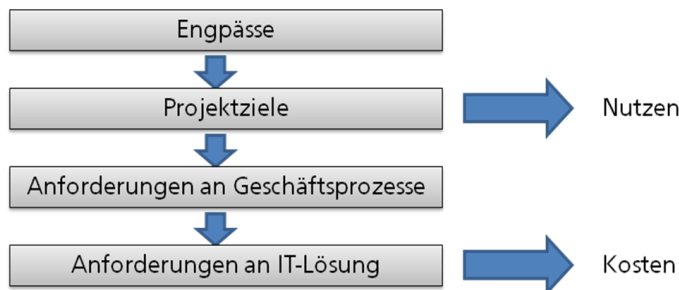


Abbildung 4 – Projektanforderungen auf unterschiedlichen Ebenen

In ARCWAY Cockpit lassen sich nicht nur Projektanforderungen unterschiedlicher Ebenen schnell und einfach erfassen. Deren Herleitung und Abhängigkeiten lassen sich einfach per Drag'n'Drop hinterlegen und übersichtlich anzeigen. Dieses Wissen über Zusammenhänge und Abhängigkeiten wird häufig vernachlässigt. Meist ist es nur im Kopf des Projektleiters zu finden. Insbesondere bei Änderungen im Laufe des Projektes sind jedoch gerade diese Abhängigkeiten von zentraler Bedeutung. Auswirkungen können damit sicher bewertet und Alternativwege vorgeschlagen werden.

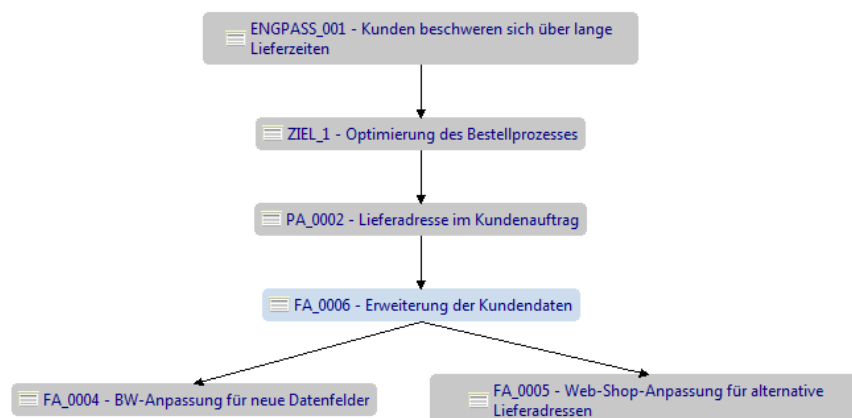


Abbildung 5 – Anforderungsgraph zeigt Abhängigkeiten zwischen Anforderungen

Komplexe IT-Lösungen übersichtlich präsentieren

Ein großer Teil der Kosten der Einführung einer neuen IT-Lösung wird bei der technischen Planung festgelegt. Hier wird geplant, welche Software zum Einsatz kommt und welche Lizenzen erforderlich sind. Weiterhin wird hier festgelegt, welche individuellen Anpassung und Ergänzungen nötig sind, damit sich die neue Software reibungslos in die vorhandenen IT-Landschaft integriert. Dieses Thema wird häufig zwischen den IT-Abteilung des Kunden und den IT-Spezialisten des Anbieters abgehandelt. Dies liegt nun nicht daran, dass Kaufentscheider und Fachbereiche diese Thematik nicht interessiert. Oft ist eine Angst vorzufinden, diese Sachverhalte nicht zu verstehen. Diese Angst ist unbegründet. Sie rührt daher, dass technische Themen all zu oft rein in der Sprache der IT-Spezialisten diskutiert werden und damit alle Nicht-IT-Spezialisten ausgeschlossen werden.

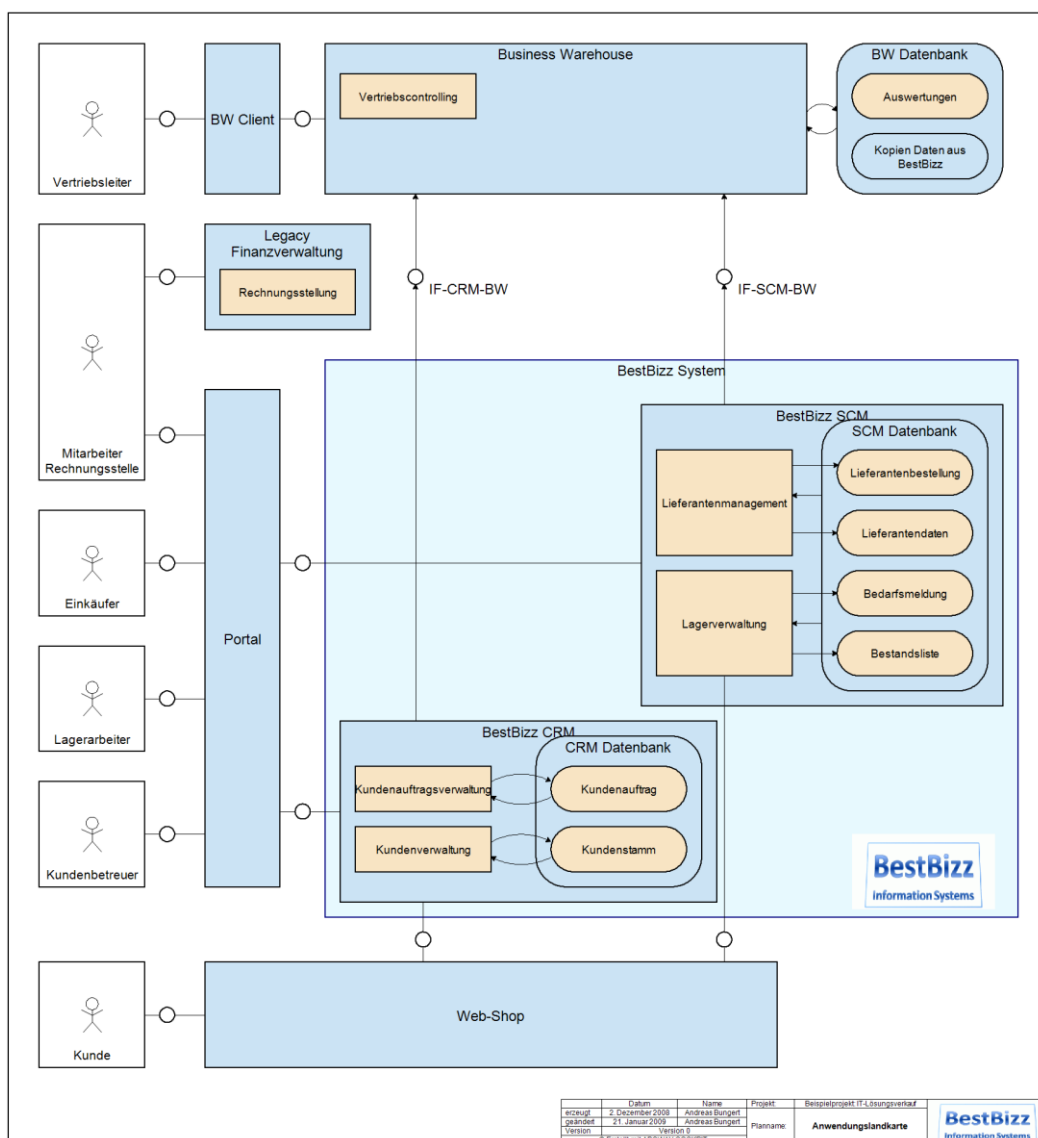


Abbildung 6 – Beispiel einer IT-Landkarte

Bei der Abstimmung von Kosten und Nutzen eines Projektes spielt die transparente und verständliche Darstellung der IT eine sehr wichtige Rolle. Von der IT-Seite werden nun nicht nur abstrakte Euro-Beträge für die Aufwände geliefert, es wird nun auch nachvollziehbar dargelegt, woher diese Kosten kommen. „Fronten“ und Vorurteile werden abgebaut und in einem gemeinsamen Dialog kann die optimale Lösung abgestimmt werden. Oft ist es sinnvoll, alternative Lösungsszenarien oder schrittweise Einführungen abzuwägen um die Lösung mit dem optimalen Kosten-Nutzen-Effekt herauszufinden. Hierzu müssen Fach- und IT-Seite an einem Tisch sitzen.

Mit den Landkarten von ARCWAY Cockpit können IT-Themen so klar und transparent dargestellt werden, dass auch nicht IT-ler diese schnell verstehen können. Die Anwendungslandkarten von ARCWAY zeigen für diesen Fall die relevanten IT-Komponenten (wie z.B. Anwendungen und Module) und deren Schnittstellen. Die Bedeutung der IT-Komponenten für bestimmte Fachfunktionen und Aufgabenbereiche wird dabei auf eine sehr intuitive Art visualisiert. So wird in dem Beispiel in Abbildung 6 das Lieferantenmanagement in der Anwendung „BestBizz SCM“ durchgeführt. Dies ist auf den ersten Blick und ohne große Erklärung zu verstehen. Ähnlich wie ein Architekt beim Bau eines Hauses dem Bauherrn technische Möglichkeiten und Grenzen anhand der Gebäudezeichnungen erklärt, können mit den ARCWAY Landkarten technische Rahmenbedingungen auch an Nicht-ITler vermittelt werden.

Optimale Vorgaben für das Implementierungsteam

Die Übergabe vom Vertrieb an das Implementierungsteam stellt immer wieder eine kritische Phase in jedem Projekt dar. Hier werden nicht nur Verantwortlichkeiten übertragen, insbesondere wird Wissen weitergegeben. Viele IT-Anbieter klagen darüber, dass bei dieser Übergabe große Reibungsverluste und Risiken entstehen.

Beginnt das Implementierungsteam jetzt wieder von vorne, die notwendigen Informationen zusammenzutragen, wirkt sich dies nicht nur negativ auf die Marge des IT-Anbieters aus. Der Kunde verliert auch Vertrauen in die Kompetenz des Anbieters. Beim Einsatz von ARCWAY Cockpit kann das Implementierungsteam strukturiert auf alle Informationen zugreifen, die in der Sales- bzw. Pre-Sales-Phase erhoben wurde. Das mühevollere Zusammensuchen aus einer Vielzahl verstreuter Dateien unterschiedlicher Versionen bleibt erspart. Zusammenhänge sind leicht erkennbar und ermöglichen ein sicheres Navigieren innerhalb der erstellten Spezifikation. Bei Problemen können die bereits erstellten und bekannten Darstellungen von Geschäftsprozessen und Architekturen als Kommunikationsbasis verwendet werden, um zielgerichtet mit dem Kunden alternative Lösungswege zu entwickeln.

Arbeiten im Team

IT-Projekte leben von der Kommunikation und dem Austausch von Wissen. Und das von Anfang an. Nach jedem Meeting mit dem Kunden erwartet dieser eine Zusammenfassung der Ergebnisse. Eine leidige Aufgabe, für die Vertriebsmitarbeiter des Öfteren ihre Abendstunden opfern. Mit ARCWAY Cockpit können sie jeder Zeit einen Projektbericht mit dem aktuellen Stand generieren lassen. Per Knopfdruck und voll automatisch.

Wollen Sie ihren Kunden noch intensiver in die Spezifikation mit einbeziehen, so kann er auch direkt in ARCWAY Cockpit mit arbeiten. Er kann so selber Prozesse erfassen oder anpassen. Auf diese Weise können Reisekosten deutlich verringert und so Projektbudgets geschont werden.

Umfassende Projektdokumentationen durch einfaches Ergänzen und Vervollständigen

Das Erstellen der Abschlussdokumentation ist in vielen Projekten ein unbeliebtes Thema. Meist bleibt für die Dokumentation der abgelieferten Arbeit zu wenig Zeit und das Thema wird daher stiefmütterlich behandelt. Dabei ist eine gute Abschlussdokumentation für den Kunden die Voraussetzung, die abgelieferte IT-Lösung auch über Jahre hinweg zu pflegen und an neue Situationen anzupassen. Für den Kunden sichert eine gute Dokumentation die getätigte Investition ab. Auf der anderen Seite kann sich der IT-Anbieter mit einer guten Projektdokumentation direkt für Folgeprojekte profilieren – frei nach dem Motto „Nach dem Spiel ist vor dem Spiel“.

Mit ARCWAY Cockpit erfolgt das Erstellen der Abschlussdokumentation begleitend zur Abwicklung des Projektes. Bestehende Modelle werden, dort wo es nötig ist, weiter verfeinert, z.B. wenn es darum geht, Schnittstellen zu dokumentieren. Bei Change Requests können die ursprünglich gewünschten Prozesse oder Anforderungen durch neue ergänzt oder ersetzt werden. So gewinnt man nicht nur die Transparenz über den abgelieferten Zustand. Auch wie sich dieser im Laufe des Projektes entwickelt hat, ist weiterhin ersichtlich. Ein Faktor der bei der abschließenden Beurteilung eines Projektes eine wichtige Rolle spielen kann.

Zusammenfassung

In diesem Whitepaper wurde aufgezeigt, wie mit ARCWAY Cockpit der Verkauf von IT-Lösungen durchgängig begleitet werden kann. Beginnend bei einer strategischen Beratung in den Erstgesprächen, bis hin zur Abschlussdokumentation werden die gewünschten und umgesetzten Anforderungen kontinuierlich fortgeschrieben und ergänzt. ARCWAY Cockpit stellt sicher, dass die Menge der erfassten Informationen immer beherrscht wird und die Zusammenhänge nicht verloren gehen.

Durch den Einsatz eines professionellen Werkzeuges wird die Qualität der Beratung in der Presales-Phase gesteigert. Die Möglichkeit, Workshops in Rechnung zu stellen, wird dadurch erhöht, da hier verwertbare Ergebnisse entstehen, die dem Kunden bereits einen konkreten Nutzen bieten. Für den Anbieter ergibt sich die Möglichkeit, seine Kompetenz unter Beweis zu stellen und eine sichere Grundlage für das Projekt zu schaffen.

Als Mehrbenutzersystem ist ARCWAY Cockpit ideal für die Zusammenarbeit in Teams geeignet, insbesondere wenn diese an unterschiedlichen Orten tätig sind. Kunde und IT-Anbieter können so gemeinsam an einer Projektspezifikation bzw. Dokumentation arbeiten.

Referenzen

- [1] <http://www.spisales.com> Sales Performance International
- [2] <http://www.intersalespro.de>
- [3] <http://www.millerheiman.com/> The Sales Performance Company
- [4] http://de.wikipedia.org/wiki/Ereignisgesteuerte_Prozesskette
- [5] <http://de.wikipedia.org/wiki/UML>
- [6] <http://www.wolfgangmewes.de>
- [7] <http://de.wikipedia.org/wiki/Anforderungserhebung>

Kontakt

ARCWAY AG

Alt-Moabit 90b

D-10559 Berlin

Tel. +49 (0) 30 800 97 83 – 0

Fax +49 (0) 30 800 97 83 – 100

info@arcway.com

www.arcway.com

© Copyright ARCWAY AG, Berlin, 2009. All rights reserved. The contents of this document are subject to copyright. Any changes, modifications, additions or amendments require prior written consent from ARCWAY AG, Berlin. Reproduction in any form is only permitted on the condition that the copyright notice remains on the actual document. Publication or translation in any form requires prior written consent from ARCWAY AG, Berlin.

"ARCWAY" and "ARCWAY Cockpit" are registered trademarks of ARCWAY AG in Germany. "Solution Selling" is a registered trademark of Sales Performance International, USA. "Miller Heiman" is a registered trademark of Miller Heiman, Inc. USA. All other trademarks are the property of their respective owners.