



Success Story

BMW's erweiterte Multi-Org-Strategie als disruptives Modell für das Multi-Org-Dilemma

Abstrakt

Über Multi-Org- vs. Single-Org-Strategien werden zahlreiche Diskussionen geführt. Eine gängige und bewährte Methode, um die Anzahl der benötigten Orgs zu definieren, ist, abteilungsbezogene (beispielsweise regionale Geschäftseinheiten) oder funktionale Cluster (beispielsweise Marketing, Service, Vertrieb) mit homogenen Geschäftsanforderungen beziehungsweise gemeinsamem Datenhaushalt zu erstellen.

Klare Vorteile des Single-Org-Szenarios sind die hohe Standardisierung von Geschäftsprozessen, die enge, funktionsübergreifende Zusammenarbeit sowie die reduzierten Kosten durch niedrigeren Verwaltungsaufwand beziehungsweise geringere Komplexität zahlreicher Orgs. Aus diesem Grund umfassen die meisten Multi-Org-Strukturen auch nur wenige Orgs.

BMW ist mit hunderten von Orgs einen ganz anderen Weg gegangen. Diese ursprünglich durch die gesetzlichen Anforderungen getriebene Herausforderung wandelte BMW in einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den eher monolithischen Salesforce-Integrationen im Markt um.

Die größte Herausforderung: eine konsequente und ausfallsichere Datensicherung

Den Prozess, die heterogene CRM-Landschaft auf Händlerebene für europäische Niederlassungen mit einem integrierten

Salesforce Sales Cloud auszutauschen, leitete BMW bereits 2014 ein. Dabei war eine Verbesserung des Kundenerlebnisses ein wesentliches Ziel des „Retail Sales Portal“ (RSP).

Entlang der Customer Journey zum neuen Auto soll der Kunde den Markenkern von BMW – „Freude“ – erleben. Um den Kundenbetreuern korrekte und relevante Daten zur Verfügung stellen zu können, musste – neben der fach- und zielgerichteten Bereitstellung von CRM-Funktionen – das RSP in die heterogene IT-Landschaft der Niederlassungen integriert werden. Obwohl die meisten Integrationsprojekte vor ähnlichen Herausforderungen stehen, kam die rechtliche Verpflichtung, die Daten aller Niederlassungen streng getrennt zu halten, hier erschwerend dazu. Das heißt, die technische Architektur der Integration musste dafür sorgen, dass BMW keinen Zugang zu Händlerdaten erhält, genauso wie die Niederlassungen untereinander, die in keinem Rechtsverhältnis zueinander stehen.

Das Multi-Org-Dilemma

Die Beachtung der Standardfunktionalitäten, wie organisationsweite Standardeinstellungen, Freigaberegeln und Rollen, reichte jedoch nicht, um die hohen Anforderungen von BMW hinsichtlich strenger Datentrennung zu erfüllen. Darüber hinaus erforderte die Integration in die heterogene IT-Landschaft ein hohes Maß an individueller Anpassung auf Markt- und sogar auf Händlerebene. Die Grundlagen für ein Multi-Org-Verfahren waren geschaffen – aber mit welchem Clustering?

Die Unterstützung von msg GillardonBSM, den GoLive im geplanten Zeit- und Kostenrahmen umzusetzen, war die Basis für den Erfolg dieses Projekts.

Das wichtigste Thema bei Multi-Org-Strategien ist die Korrelation zwischen der Anzahl der Orgs und dem Verwaltungsaufwand. Während die Diversifizierung in zahlreiche Organisationen den Vorteil bietet, die IT an die Geschäftsanforderungen anzupassen, führt die höhere Komplexität zu einer kostenintensiven Verwaltung – es kommt zum Multi-Org-Dilemma.

Die Lösung des Multi-Org-Dilemmas: Disruption

Nach dem gängigen Best-Practice-Ansatz wäre es naheliegend, nach Marktebene zu differenzieren. Das Projektteam wählte jedoch eine andere Vorgehensweise. Was wäre, wenn BMW die negativen Auswirkungen von Multi-Org-Strukturen einfach überwinden könnte statt die Nachteile als gegeben hinzunehmen?

Mit dieser innovativen Denkweise begann das Projektteam mögliche Optionen auszuwerten, um die Prozessstandardisierung zu gewährleisten, die Verwaltungskosten zu reduzieren und für eine nachhaltige, einfache Integration in die bestehende IT-Landschaft zu sorgen. Wie würde man diese Herausforderung im Customer-Relationship-Management angehen? Die Skalierbarkeit professioneller CRM-Systeme ist der Schlüssel zur Bewältigung des erhöhten Aufwandes, der durch beträchtliches Kundenwachstum entsteht. Das CRM selbst als Management-Tool für alle Händler-CRMs und ihre Anpassungen zu nutzen, war die entscheidende Idee für ein neues Multi-Org-Konzept.

Salesforce koordiniert Salesforce-Multi-Orgs

Um die Multi-Org-Struktur mit einer Org pro Niederlassung zu koordinieren, führte das Projektteam eine Master-Salesforce-Org ein. Ein globales CRM-Template bildet Standardprozesse bei allen Händlern ab und bietet die Möglichkeit, bei Bedarf lokale Anpassungen vorzunehmen. Im Rahmen eines BizDevOps-Konzeptes wurde eine CI/CD-Pipeline mit einem aus-

geklügeltem Staging-Konzept verbunden, um ausfallsichere Deployments sicherzustellen. Die koordinierte Verwaltung von Lizenzen, Deployments, Systemintegrationen, Rollouts, Datenmigration und Lokalisierung unterstützt BMW bei der schnellen, kontinuierlichen Bereitstellung neuer Funktionen und Anpassungen und reduziert gleichzeitig den Verwaltungs- und Betriebsaufwand – der wesentliche Nachteil von Multi-Orgs.

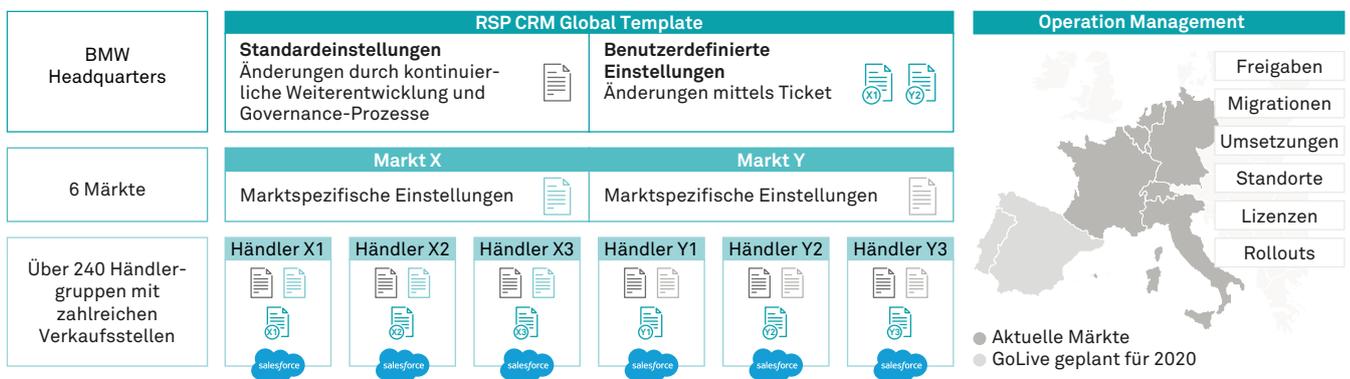
msg GillardonBSM als unseren Salesforce-Integrationspartner auszuwählen war eine der wichtigsten Entscheidungen für den Erfolg des Projektes. Wir können uns keinen besseren Partner vorstellen.

Project Lead, BMW

Mit dieser diversifizierten Multi-Org-Strategie behalten die Händler ein hohes Maß an Unabhängigkeit, ihr eigenes CRM an die individuellen Geschäftsanforderungen anzupassen. Andererseits ermöglicht das globale Template BMW, seinen Kunden konsequent das Gefühl der „Freude“ in den europäischen Niederlassungen zu bieten.

Der BMW-Ansatz als Modell für diversifizierte Multi-Org-Strategien

Der BMW-Ansatz passt nicht zu jedem CRM-Kontext. Nichtsdestotrotz eröffnet er eine neue Perspektive in der Diskussion über Single-Org- vs. Multi-Org-Strategien. Diversifizierte, eigenständige Orgs haben den Vorteil, dass maßgeschneiderte Geschäftsprozesse ein hervorragendes Kundenerlebnis versprechen. Der BMW-Ansatz dient als Vorlage, die Umsetzbarkeit solcher Szenarien sicherzustellen.



Stefan Siegler
 Vice President Salesforce
 Stefan.Siegler@msg.group
 +49 173 5160 728