

## **Neue PIM-Ansätze verlangen Flexibilität – aber der Wandel lohnt sich!**

**Die Zeiten, in denen Produktinformationsmanagement (PIM) auf nur einen Vertriebskanal fokussiert war, sind passé. Immer mehr Unternehmen entwickeln ihr Produktinformationsmanagement weiter oder entscheiden sich für völlig neue Ansätze. Hierfür ist allerdings nicht nur ein unternehmensweites Umdenken nötig, sondern auch das Verständnis der betroffenen Abteilungen. Hier lesen Sie, warum es sich trotzdem lohnt, den notwendigen Wandel anzugehen.**

Eigentlich sollte die Verwendung eines PIM-Systems die übergreifende Nutzung von Produktinformationen innerhalb der einzelnen Abteilungen optimieren. Leider ist es aber oft noch der Vertrieb, der sich im Alleingang um die Pflege der Daten kümmern muss – anderen Bereichen stehen die Informationen nicht zur Verfügung. Dabei sollte ein moderner PIM-Ansatz das Ziel verfolgen, allen Abteilungen die Daten zur Verfügung zu stellen, die sie benötigen. Dafür ist jedoch eine grundsätzliche Umstrukturierung der Prozesse nötig.

Um ein vernünftiges PIM-Projekt auf die Beine zu stellen, sollten alle involvierten Abteilungen wie Einkauf, Vertrieb, Produktmanagement, Logistik und IT die gleichen Ziele verfolgen und vorantreiben. Die Bereiche müssen sich aber im Klaren sein, dass Veränderungen auf sie zukommen: Einige Abteilungen werden eventuell Verantwortlichkeiten abgeben müssen, andere hingegen bekommen zusätzliche Aufgaben dazu, manchmal müssen bestimmte Bereiche völlig neu definiert werden.

Grabenkämpfe zwischen Einkauf und Vertrieb oder aufreibende Diskussionen über die Notwendigkeit und Wichtigkeit von einzelnen Vertriebs- und Produktkommunikationskanälen kann sich jedenfalls auf Dauer kein Unternehmen mehr leisten. Um PIM erfolgreich zu machen, könnte der Einkauf beispielsweise seine Hoheit über die umfassenden Kompetenzen in Sachen Sortiment, Produktdaten und Produktvermarktung abgeben müssen. Auch der Vertrieb sollte sich mit dem Gedanken vertraut machen, die Erstellung von Produktdaten komplett an einen Bereich mit PIM-Verantwortung abzutreten. Im Gegenzug erhalten alle hochqualifizierte Produktdaten aus dem neu geschaffenen PIM-Bereich, der fortan - wie ein Dienstleister - die Informationen aufarbeitet. Eine solch spezialisierte Einheit mit klaren Kommunikationsschnittstellen und Verantwortlichkeiten wird PIM erfolgreich machen. Als Beispiel können hier erfolgreiche Change-Management-Projekte dienen, die nach einem bestimmten Muster verlaufen. PIM-Projekte können dieses Muster sehr gut adaptieren.

Erfolgreiches Change Management durchläuft dabei mehrere Phasen:

➤ Notwendigkeit des Wandels manifestieren

Das Unternehmen muss verstehen, dass es keine wirklichen Alternativen zu PIM gibt. Dies kann auf zwei Wegen erreicht werden: Zum einen wird die Konsequenz des Scheiterns erarbeitet. Was bedeutet es für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens, keine hochqualitativen und flexibel publizierbaren Produktdaten zur Verfügung zu haben? Welche Kundengruppen können nicht angesprochen, welche Umsatzpotenziale können nicht realisiert werden? Im Gegensatz dazu kann es sehr verlockend sein, neue Kundengruppen, Märkte, Sortimente usw. ansprechen zu können.

➤ Aufbau eines Leadership Teams, das den Change führt

Das Führungsteam, welches das PIM-Projekt im Steuerungskreis lenkt, muss echte Vorteile im jeweils eigenen Bereich und im gemeinsamen Wirken sehen. Erst dann entfaltet es die notwendige Energie, um Entscheidungen voranzutreiben, eigene Mitarbeiter zu motivieren und die Organisation auf den Wandel vorzubereiten.

➤ Entwicklung einer kommunizierbaren Vision und Strategie

Der notwendige Wandel für erfolgreiches PIM setzt ein langfristiges Ziel voraus. Wo soll das Unternehmen mit PIM in einigen Jahren stehen? Wer ist mittelfristig für die PIM-Aufgaben verantwortlich? Können die PIM-Aufgaben alle intern erbracht werden? All das sind Fragen, die in einer PIM-Vision adressiert werden müssen. Und zwar so, dass die PIM-Vision in fünf Minuten verständlich erklärt werden kann. Dann kann das PIM Leadership Team das Top Management und die Mitarbeiter für den PIM-Gedanken gewinnen.

➤ Schaffung einer breiten Basis für Veränderung

Die Mitarbeiter werden den Wandel ertragen, ja sich sogar darauf freuen, wenn sie nur wissen wofür. Die Faszination von PIM wird auf einen großen Teil der Mitarbeiter überspringen, wenn sie ebenfalls einen Nutzen für ihre tägliche Arbeit darin sehen. Reiner eitel Sonnenschein ist aber nicht zu erwarten, deshalb muss das Führungsteam auch darauf vorbereitet sein, unangenehme Entscheidungen zu treffen, die sich aber konsequent an der Umsetzung der Strategie orientieren. So kann eine breite Basis für den Wandel geschaffen werden.

➤ Schaffung von Quick Wins

PIM übergreifend und richtig in der Organisation zu verankern und parallel eine nahtlos integrierte Plattform zu implementieren kann mehrere Jahre dauern. Umso wichtiger und schwieriger ist es, sich nicht in endlosen Schleifen von Konzepterarbeitungen und Prototyperstellungen zu verfangen. Es gibt immer mehrere Softwarelösungen, die passen können. Im Wesentlichen kommt es auf die Intelligenz der Lösung an, denn diese ermöglicht es, Quick Wins zu schaffen. Ziel einer ersten Implementierung ist es, sie in weniger als einem Jahr abgeschlossen zu haben, noch besser zu einem markanten Zeitpunkt wie einem neuem Produktlaunch, einer Messe, einer bestimmten Saison oder dem Geschäftsjahresende. Das erhöht zwar den Druck, macht aber den Erfolg umso sichtbarer.

➤ Konsolidierung der Change Ansätze zur weiteren Belebung

Nach dem Projekt ist vor dem Projekt. Wenn die PIM-Lösung eingeführt wird, kann nach wesentlichen Schritten eine kurze Phase der Konsolidierung eingelegt werden. Was wurde erreicht, in welchen Bereichen funktioniert es besser und warum? Ein wenig Abstand hilft, den Blick zu schärfen. Die Empfänger der Produktdaten können sehr gut Auskunft über die veränderte Datenqualität, die Quantität oder die Geschwindigkeit der Datenproduktion geben.

PIM-Projekte benötigen grundsätzlich die unternehmensweite Unterstützung aller betroffenen Bereiche wie Einkauf, Marketing, Werbung, Produkt Management und IT. Aber nichts läuft ohne die Unterstützung der Geschäftsführung. Sie bildet den Grundpfeiler für ein erfolgreiches PIM-Projekt. Fehlt der Wille auf Management-Ebene, ist ein solches Projekt von vorneherein nur schwer umsetzbar. Das Management muss Vertrauen in das Unterfangen haben und den Sinn und Zweck an die Mitarbeiter kommunizieren.

Hier darf auch das mittlere Management nicht vergessen werden, von dessen Begeisterung der Erfolg oft abhängt. Denn diese Ebene trägt die Last des PIM-Projektes, sie muss für die PIM-Ideen begeistert werden. Essentiell ist es, das Verständnis des operativen Geschäftes und die normalerweise relativ hohe Durchsetzungsstärke dieser Manager zu mobilisieren, um den Wandel erst möglich zu machen.

Bei der Kommunikation können seniore Berater sehr hilfreich sein. Sie sollten einen möglichst tiefen Einblick in die Organisation haben und im intensiven Austausch mit dem Management stehen. Diese Unterstützung kann helfen, klassisch gewachsene Bereichsgrenzen aufzulösen und so das Projekt zum Erfolg zu führen.

