

Backoffice Automatisierung

ein Projekt des
Expertenkreis Technology
der HSMA Deutschland e.V.

Teil I – Grundlagen der Digitalisierung



#hotellerierockt

Warum Digitalisierung wichtig ist

"Haben wir schon immer so gemacht"? - ein zeitloses Phänomen

Physikalisch ist es für eine Hummel unmöglich zu fliegen (Die Hummel hat 0,7 cm² Flügelfläche und wiegt 1,2 Gramm. Nach den Gesetzen der Aerodynamik ist es unmöglich, bei diesem Verhältnis zu **fliegen.**) – **und dennoch tut sie es.**

Warum? Die Flügel der Hummel sind nicht starr, wie die eines Flugzeuges, sondern flexibel! Daher gelten die physikalischen Gesetze der Aerodynamik hier nicht, oder nur bedingt. Die Hummel tut aktiv etwas (Innovation), überlistet dadurch die Naturgesetze (das war schon immer so), um ihre Ziele zu erreichen.

Im übertragenem Sinne bedeutet dies, dass wir uns folgende Fragen stellen sollten:

Bin ich damit zufrieden nichts zu ändern auch wenn es schon längst bessere Methoden und Möglichkeiten gibt?

Warum überlegen sich so viele Menschen zuerst **so viele** Gründe warum man etwas nicht machen sollte, statt sich **eine** Lösung zu überlegen, wie man es doch machen kann?

Prozesse bilden immer und überall das Gerüst unseres täglichen Tuns ab. Spätestens wenn uns diese Prozesse von dem abhalten was wir wirklich wollen, uns blockieren oder ermüden, dann müssen wir diese Prozesse überdenken und optimieren.

Das Resultat ist vielfältig: **Bessere Qualität, bessere Geschäftsergebnisse, begeisterte Mitarbeiter*innen und Vorgesetzte**, etc.



#hotellerierockt

Gute Gründe für die Digitalisierung

Die Gründe für die Digitalisierung sind vielfältig und gleichermaßen wichtig für Mitarbeiter*innen und Hotelgäste.

Trotz notwendiger Investitionen, werden sich die Kosten in einem relativ kurzen Zeitraum amortisieren und in einem positiven Return of Investment widerspiegeln.

Optimierte und digitale Prozesse sind heutzutage wichtiger denn je, denn sie unterstützen eine effiziente Arbeitsweise, minimieren manuellen Arbeitsaufwand für wiederholende Tätigkeiten und bieten zu gleich einen Mehrwehrt für unsere Gäste.

Nahezu jeder Bereich in der Hotellerie kann von der Digitalisierung profitieren. Jeder automatisierte Prozess minimiert Fehler, erhöht die Mitarbeiterzufriedenheit und verbessert somit das gesamte Betriebsergebnis.

Gute Gründe für die Digitalisierung:

- ✓ Moderne Arbeitsweisen erschaffen
- ✓ Sinnlose und stupide Aufgaben abschaffen
- ✓ Motivation der Mitarbeiter steigern
- ✓ Effektivität durch optimierte Prozesse erhöhen
- ✓ Optimierte Mitarbeiterkommunikation
- ✓ Transparenz der Verantwortlichkeiten verbessern
- ✓ Zukunfts- und wettbewerbsfähig bleiben
- ✓ Besseres Betriebsergebnis durch Kostenkontrolle und Ersparnisse

Mehr Zeit für Gastservice!



#hotellerierockt

Tipps für einen erfolgreichen Start

Grundsätzlich ist wichtig zu erwähnen, dass die Digitalisierung an sich ein Prozess ist, der nicht über Nacht geschieht und nie abgeschlossen ist. Der wichtigste Punkt ist, dass man sich der Prozesse bewusst ist, die automatisiert werden können und sollen. Wir empfehlen daher zu Beginn einen Workshop durchzuführen und die folgenden Fragen zu beantworten und zu dokumentieren:

1. **Auflistung** aller Abteilungen und Human Resources.
2. Welche/s Kommunikationskanäle / Projekt Management Tool nutzen wir zur **Kommunikation** während des Projekts?
3. Wo werden Dokumente und wichtige **Information** abgelegt?
4. Projekt-**Ziele** definieren (wo soll die Digitalisierung hinführen?)
5. Detaillierte Auflistung aller aktuellen **Kernprozesse** (wer, was, wann, wie, warum, abteilungsübergreifend).
6. Auflistung aller aktuellen **Nebenprozesse** (wer, was, wann, wie, warum).
7. Einschätzung des **Aufwands** in Zeit und / oder Kosten pro Prozess.
8. Aktuelle Probleme oder Lücken im Prozessablauf prüfen und **Optimierungsbedarf** heraus arbeiten.
9. Entstehende **Aufgaben** für das Digitalisierungsprojekt **festlegen** und **priorisieren**, Abhängigkeiten der Aufgaben beachten.
10. **Verantwortlichkeiten** für Aufgaben regeln, beispielsweise anhand einer RACI-Matrix.



#hotellerierockt

Prüfung von Prozessen

„Wenn du einen schlechten Prozess digitalisierst, dann hast du einen schlechten digitalen Prozess!“

Es ist durchaus hilfreich die aktuellen Prozesse visuell und abteilungsübergreifend darzustellen, um sicherzustellen, dass keine wesentlichen Schritte übersehen bzw. Prozesslücken erkannt werden können. Dies ermöglicht Mitarbeiter*innen außerdem den Blick auf den gesamten Prozess, selbst dann wenn Teile des Prozesses in einer anderen Abteilung umgesetzt werden.

Es ist üblich, dass eine Aktion oder eine Abteilung einen Prozess anstößt und weitere Abteilungen dann im Laufe der Umsetzung mit einbezogen werden. Daher ist wichtig, dass die Zielsetzung sämtliche Berührungspunkte beinhaltet und alle Abteilungen einen Mehrwert erreichen können.

Es hilft den Prozess notfalls in kleine Unterschritte aufzuteilen und sich darüber bewusst zu werden, wie viele Handgriffe und Klicks notwendig sind um etwas auszuführen. Dabei stellt man oft fest, dass „mal eben etwas machen“ mehrere Handgriffe beinhaltet, die sehr wahrscheinlich geübt sind und vermeintlich schnell gehen, jedoch in der Gesamtbetrachtung Zeit und damit Geld kosten.

Es kann helfen, jemanden einer anderen Abteilung den Prozess auf Basis der Beschreibung durchführen zu lassen. So können Lücken, die aufgrund von gewohnten Abläufen nicht erkannt wurden schnell festgestellt werden. Ebenso sollte der Tester erfragen, warum der Teil des Prozesses so durchgeführt wird, wie er durchgeführt wird. Wenn die einzige sinnvolle Antwort lautet „weil wir es schon immer so gemacht haben“, dann sollte der Prozess generell überarbeitet werden.



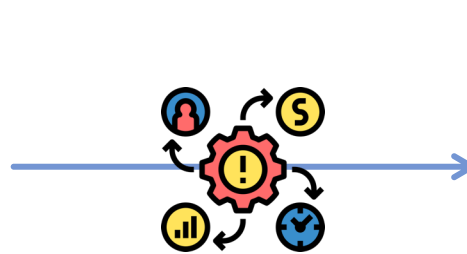
#hotellerierockt

Beispiel Telefonbuchung IST: Aufnahme von Kreditkartendaten



Telefonische Übermittlung der Kreditkarten-Informationen

- ⚠️ Notiz der Kreditkarten-Informationen „irgendwo“
- ⚠️ Gefahr von Zahlendrehern
- ⚠️ Lesbarkeit der Schrift
- ⚠️ Verstoß gegen PCI-Richtlinien (!)



Manuelle Eingabe von Kreditkarten-Informationen in PMS-System

- ⚠️ Fehlerquelle durch Tippfehler
- ⚠️ Folge: unmögliche Belastung der Kreditkarte
- ⚠️ Gast muss erneut kontaktiert werden



Zusätzliche Herausforderungen

- ⚠️ MOTO-Transaktionen sind nicht mehr lange PSD2-konform oder schon nicht mehr möglich
- ⚠️ Eine SCA (Strong Customer Authentication) ist seitens des Gastes notwendig, um die Karte belasten zu können
- ⚠️ Beim **Check-Out** entsteht ein erneuter manueller Prozess = Ausdrucken der Rechnung für den Gast



Variante 1: Gast bietet die Überweisung des Betrages an

- ⚠️ Mehraufwand: Buchhaltung muss Zahlungseingang überprüfen und an Reservierungsabteilung rückmelden



Variante 2: Gast schickt die Kreditkarten-Informationen per Mail

- ⚠️ nicht PCI konform, da die sensible Mail selten gelöscht wird
- ⚠️ Karte wird erneut manuell in Payment-System übertragen
- ⚠️ Fehlerbehaftet wegen Tippfehlern



#hotellerierockt

Beispiel Telefonbuchung SOLL: Aufnahme von Kreditkartendaten



Gast ruft an und bucht Zimmer

- ✓ Kreditkarte wird nicht direkt erfasst
- ✓ Ein sog. Payment-Link wird ausgelöst und verschickt



Bezahldaten werden vom Gast direkt mit SCA hinterlegt

- ✓ Neben der Kreditkarte gibt es weitere Bezahlmethoden (PayPal, ApplePay, iDeal, ...)
- ✓ Für Buchungen, die die Zahlungsart erst am Abreisetag belasten, wird eine Autorisierung durchgeführt
- ✓ Sollte die Autorisierung negativ ausfallen, wird eine Mail mit der Aufforderung zur Angabe einer alternativen Zahlungsmethode versandt



Automatisierter Vorgang bei der Abreise

- ✓ Rechnung wird automatisch per Mail verschickt
- ✓ Die im Bezahlprozess abgefragte Mail- und Rechnungsadresse wird bei der Rechnungserstellung und dessen Versand verwendet



Ergebnis dieses Prozesses

- ✓ PCI konformer und rechtlich korrekter Prozess
- ✓ Fehleranfälligkeit reduziert
- ✓ manueller Aufwand für Mitarbeiter reduziert
- ✓ Optimiertes „Gasterlebnis“ und digitale Möglichkeit zur Eingabe geschaffen

HSMA

#hotellerierockt

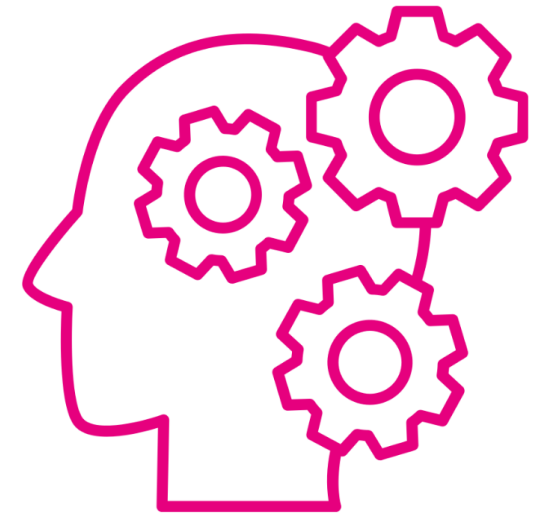
Beispiel Prozess: Aufnahme von Kreditkartendaten

Die Gegenüberstellung der beiden Prozesse offenbart die notwendigen Lücken, die geschlossen werden müssen, um zu dem gewünschten Ergebnis zu kommen:

1. Der **Prozess** der Bezahlartaufnahme **muss PCI-konform** und **PSD2 konform** (neu)gestaltet werden. Das involviert die Abteilungen Reservierung, Front Office und die Buchhaltung.

2. Notwendige **Fragen zur Systemstruktur** für den Prozess:

- Kann das PMS oder ein angeschlossenes System (CRM, Payment System...) eine solche Zahlungsaufforderungs-E-Mail auslösen?
- Welche Systeme müssen dabei zusammenspielen? (PMS, Payment Provider, CRM, ggfs. CRS)
- Müssen dafür zusätzliche Systeme angeschafft werden oder kann die bestehende Systemlandschaft das abdecken?
- Welche Bezahlarten kann der Bezahldienstleister anbieten und abwickeln?



Ziele und Aufgaben festlegen

Projekt-Ziele sollten messbar, erreichbar und spezifisch sein! Hierfür eignet sich die Verwendung des SMART-Konzeptes. Auch eine klare Aufgabenverteilung trägt zum Erfolg des Projektes bei. Häufig wird hierfür die RACI-Matrix verwendet.

Dies bedeutet konkret:

- **Ziele schriftlich festhalten** und Zwischenziele definieren
- Realistische **Deadlines** festhalten
- Klare **Aufgabenverteilung** im Projektteam
- Regelmäßiger **Austausch**, um den Stand der Aufgaben bzw. Aufgetretene Herausforderungen gemeinsam zu besprechen
- **Nachjustieren** der Zwischenziele und Aufgaben



SMART-Ziele festlegen

Für die Festlegung von Projektzielen eignet sich besonders das SMART-Konzept. Die Nutzung der SMART-Methode unterstützt dabei Ziele klar zu formulieren und geplante Ziele zu erreichen.

SMART

SPEZIFISCH

Formuliere Ziele so konkret und spezifisch wie möglich.

MESSBAR

Ziele sollten messbar sein. Quantitativ und / oder qualitativ

ATTRAKTIV

Ziele sollten attraktiv und motivierend formuliert werden.

REALISTISCH

Ziele sollten realistisch und somit erreichbar sein.

TERMINIERT

Bis wann soll das Ziel erreicht werden?

BEISPIEL:

Bis zum 01.01.2023 soll ein digitaler Check-in mit Anbindung an das PMS mit Hilfe einer Web-App ermöglicht werden, um den Aufwand für Mitarbeiter an der Rezeption **um 30% zu verringern** und um Gästen einen Mehrwert zu bieten. **(Das Ziel ist insgesamt realistisch!)**

Die RACI MATRIX

Die RACI Matrix kommt aus dem Projekt Management und unterstützt dabei die Verantwortlichkeiten innerhalb eines Projektteams zu definieren. RACI ist ein Akronym der Begriffe **Responsible, Accountable, Consulted und Informed**. Die Matrix Hilft bei der Darstellung, wer welche Aufgaben übernimmt, prüft, beratend zur Seite steht und wer über mögliche Änderungen informiert werden sollte.

R – Responsible (verantwortlich)

Der Grundstein der RACI-Methode basiert auf der Verantwortung des Einzelnen. Das bedeutet, dass pro Aufgabe eine verantwortliche Person ausgewählt wird. Diese Person wird zum Ansprechpartner des aktuellen Projektstands und aller weiteren Fragen. Sie haben es selbst bestimmt schon erlebt, sobald mehrere Personen für eine Aufgabe verantwortlich sind, wird meist auf die Anderen verwiesen. Genau dieses Szenario soll damit vermieden werden.

A – Accountable (rechenschaftspflichtig)

Die beauftragte Person in diesem Bereich ist dafür verantwortlich, dass alle Aufgaben (des Projekts) erledigt werden. Meist ist dies die Rolle des Projektmanagers oder der Führungskraft. Es ist auch möglich, dass diese Person beide Rollen des Verantwortlichen als auch des Rechenschaftspflichtigen einnimmt. Wichtig ist nur, dass für beide Bereich maximal eine Person zuständig ist.

C – Consulted (konsultiert)

Die gewählte Person führt die abschließende Prüfung der Arbeit/des Projekts durch, bevor das Ergebnis präsentiert werden kann. Diese Aufgabe kann von mehreren Personen gemeinsam übernommen werden.

I – Informed (informiert)

Meist werden abschließend mehrere Personen wird über das Ergebnis der Aufgabe/des Projekts informiert. Oft ist die Gruppe nicht an dem vorigen Arbeitsprozess beteiligt gewesen.



#hotellerierockt

Die RACI MATRIX

SCHRITT	PROJEKT AUFGABEN	PROJEKT LEITUNG	PROJEKT MANAGER	ABTEILUNGS-LEITER	SOFTWARE-ANBIETER	PROZESS-BETEILIGTE
1	Aufgabe 01	C	A/R	C	I	I
2	Aufgabe 02	A	I	R	C	I
3	Aufgabe 03	A	I	R	C	I
4	Aufgabe 04	C	A	I	R	I
5	Aufgabe 05	C	A	I	R	I
6	Aufgabe 06	C	A/R	C	I	I

R VERANTWORTLICH

A RECHENSCHAFTSPFLICHTIG

C BERATEND

I INFORMIERT

Was tun wenn das Projekt stockt

Prozesse zu optimieren bzw. zu automatisieren ist nicht immer einfach, weil häufig mehrere Softwaresysteme zum Einsatz kommen.

Häufig macht es Sinn sich externe Hilfe zu holen, zum Beispiel einen Berater, der den Workshop moderiert und das Projekt professionell leitet. Zum einen können externe Berater Lösungen aufzeigen, die vielleicht noch gar nicht in Betracht gezogen wurden, zum anderen profitiert das Team von einer neutralen Person, die anfallende Diskussionen auf eine sachliche Ebene bringt.

Auch bieten mittlerweile viele Anbieter Hilfestellung an und können kompatible Systeme empfehlen.

Stolpersteine beheben

- ✓ Chefsache (steht die Geschäftsführung hinter dem Projekt?)
- ✓ Haben alle Beteiligten die notwendigen zeitlichen Ressourcen?
- ✓ Ist das Projektteam richtig besetzt?
- ✓ Wer kann das Projekt noch unterstützen?
- ✓ Spreche ich mit den richtigen Anbietern? Passen sie zu meiner Philosophie?
- ✓ Kann das Projekt in kleinere Teilprojekte unterteilt werden?

Durch externe Hilfe vorwärts kommen

- ✓ Neutrale Perspektive
- ✓ Natürliche Autorität
- ✓ Schnellere Umsetzung
- ✓ Weniger Reibung im Team
- ✓ Entlastung der Mitarbeiter*innen
- ✓ Professionelles Projektmanagement
- ✓ Besserer Überblick und Transparenz (Kosten/Aufgaben/Zeitpläne)

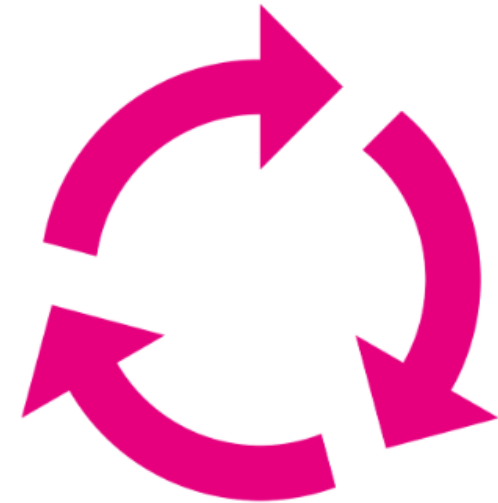
Der Kreislauf der Digitalisierung

Aufgrund der fortschreitenden Entwicklungen sowohl in Sachen Software, als auch Hardware ist die Digitalisierung nie abgeschlossen. Eine regelmäßige Betrachtung der Prozesse, Systeme und Arbeitsweisen ist sinnvoll, um technisch nicht abgehängt zu werden und sich stetig zu verbessern.

Beispielsweise entwickelt sich die Hardware der Gäste enorm schnell, sodass viele nach zwei Jahren Nutzung auf ein moderneres Mobiltelefon umsteigen, um mehr Funktionen nutzen zu können und sich den Alltag durch schnellere Rechenleistung zu erleichtern. Gleiches ist auf die digitalen Prozesse der Hotellerie anzuwenden.

Oftmals kann so ein besseres Gast- und Mitarbeitererlebnis ermöglicht werden und sich die Investition durch hohe Zufriedenheitswerte auf beiden Seiten enorm lohnen.

Bereits im Prozess der Erneuerung hilft es, in Schleifen zu arbeiten und Ergebnisse auf Qualität und Sinn zu prüfen. Es empfiehlt sich also generell auch einen Prozessverantwortlichen zu ernennen, der regelmäßig prüft, inwiefern die bereits angepassten Prozesse noch den aktuellen Möglichkeiten entsprechen.



#hotellerierockt

Zusammenfassung & Key Learnings

- ✓ Offen sein – es ist an der Zeit zu fliegen (sei wie die Hummel!)
- ✓ Ziele und Zwischenziele definieren
- ✓ Prozesse auflisten und kritisch hinterfragen
- ✓ Projektplan erstellen
- ✓ Erfolge kontrollieren und bei Bedarf Ziele und Anforderungen nachjustieren
- ✓ Stolperfallen identifizieren und bei Bedarf Hilfe annehmen
- ✓ Stetig "am Ball bleiben" - Digitalisierung ist nie abgeschlossen

