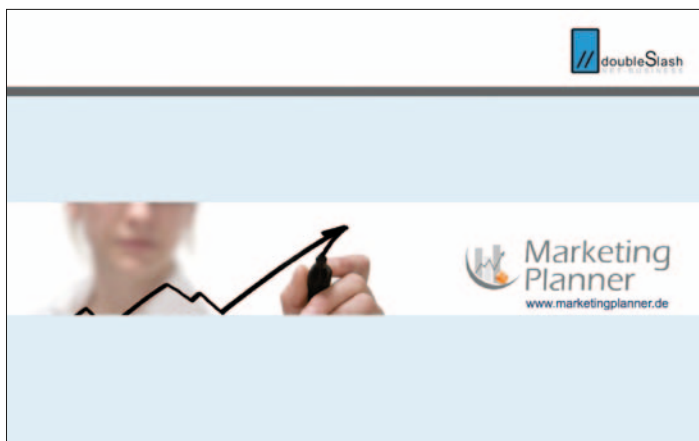


Einblicke

ERFOLGSFAKTOR CHANGE MANAGEMENT

Analyse, Aufklärung, Kommunikation: Der menschliche Faktor spielt bei der Implementierung von Marketingsoftware die Schlüsselrolle

// Große Unternehmen mit dezentralen Vertriebs- und Marketingorganisationen setzen zunehmend spezialisierte Marketingsoftware ein. 'Weg von Excel' heißt der Trend, doch die Einführung neuer Softwarelösungen für das Marketing ist alles andere als einfach.



// DOUBLESASH KONZIPIERT UND ENTWICKELT MODULARE ENTERPRISE MARKETING MANAGEMENT LÖSUNGEN – SKALIERBAR UND NACH ANALYSE DER ANFORDERUNGEN MASSGESCHNEIDERT FÜR DIE BEDÜRFNISSE ALLER PROZESSBETEILIGTEN.

Anstelle einer reibungslosen Implementierung und einem entsprechend schnellen Wandel stoßen Unternehmen bei der Einführung von Neuerungen auf Widerstand in den eigenen Reihen. Vor allem der Mensch mit seinem grundsätzlichen Verlangen nach Stabilität empfindet Veränderungen oft als Bedrohung: 'Change' wird nicht als Chance begriffen, sondern macht Angst. Eine jüngst abgeschlossene Bachelor-Arbeit an der Hamburg School of Business Administration

// Marktdynamik erzwingt Wandel

hat untersucht, welche Faktoren bei der Einführung von Software für Marketing-Planung und -Controlling Erfolg versprechen. Für Autor Christian Frank steht fest, dass sich Veränderungen nur mit einer strukturierten und nachhaltigen Herangehensweise erfolgreich bewältigen lassen. Ein sauber geführter Change Management Prozess ist der entscheidende Erfolgsfaktor.

„Insbesondere die erfolgreichen Unternehmen halten aufgrund ihrer Markterfolge oft zu lange an Altbewährtem fest“, sagt Frank. „Strukturen und Prozesse werden nicht kritisch hinterfragt, der Bedarf, sich neuen Umweltbedingungen anzupassen, wird nicht erkannt. Kurzfristig mag der Erfolg nicht direkt beeinträchtigt sein, langfristig hingegen sind Wettbewerbsvorteile und möglicherweise die gesamte Organisation in ihrem Bestand gefährdet.“

Eine Zeit extremer Dynamik und technologischer Neuerungen zwingt Organisationen und Unternehmen zum Wandel. Die häufigsten Auslöser für Change Projekte in Organisationen und Unternehmen sind Spar- oder Efficiency-Programme, radikale Veränderungen der Organisation oder bestimmter Strukturen, etwa nach Übernahmen oder Fusionen, oder ein zunehmender Druck von außen, der heute insbesondere im Marketing durch immer neue Technologien und Kommunikationskanäle entsteht.

// Erwartungen synchronisieren

Eine Erfolgsgarantie kann es bei einem Wandel nicht geben, das Risiko eines Misserfolgs ist hoch. Immer wieder geht aus Studien und Befragungen hervor, dass zwischen 40 und 60 Prozent aller Change Management Projekte scheitern und die Ziele nur teilweise oder überhaupt nicht erreicht werden.

Jochen Mayer, Business Consultant der doubleSlash Net-Business GmbH in Friedrichshafen bestätigt das: „Wir haben vor zehn Jahren begonnen, einzelne Softwarelösungen für Marketingabteilungen großer Unternehmen zu entwickeln. Damals lag das Hauptaugenmerk auf dem Funktionsumfang der Software. Mittlerweile konzipieren und entwickeln wir modulare Enterprise Marketing Management Lösungen für Unternehmen wie Hugo Boss, die BMW Group oder die Deutsche Post. Change Management ist dabei tatsächlich stets ein wichtiger und dennoch oft unterschätzter Erfolgsfaktor.“

Im Marketing als einer Abteilung, die typischerweise viele Querfunktionen hat, lautet eine wichtige Frage, was realisiert werden soll und wer der Projektsponsor ist. „Wenn Sie das nicht klären, haben Sie schnell unterschiedliche Erwartungshaltungen zwischen

Marketingentscheidern, Produktmanagern, Service- und Vertriebsleitern“, sagt Mayer. Eine besondere Herausforderung besteht darin, dass in den Marketing- und Kommunikationsabteilungen bereits mit 'Office-Software' gearbeitet wird. Die Mitarbeiter

// Freiraum für Kreativität

sind den Umgang beispielsweise mit Excel gewohnt und finden ausgehend von den Möglichkeiten, die ihnen die bisherige Software bietet, in der Regel auch passable Lösungen für ihre Problemstellungen. Die praktische Erfahrung der doubleSlash-Experten bestätigt die Erkenntnisse aus der Forschung: Gewohntes und gelernte Routinen werden ungern aufgegeben. „Wenn die Mitarbeiter nicht sofort eine bessere Usability und damit unmittelbare Vorteile für die eigene Arbeit erkennen, ist die Gefahr groß, dass sie wieder zu ihrem 'Excel' zurückkehren oder die Implementierung erschweren. Das Projekt zu definieren, Anforderungen richtig festzulegen, klare Vorteile für die Benutzer zu realisieren, alle Stakeholder ins Boot zu holen und informiert zu halten sind Erfolgs-

kriterien, die den Unterschied machen, ob fünf Leute mit ihrem System arbeiten werden oder 5.000“, erläutert Mayer.

„Vor allem für die Marketingmitarbeiter ist dabei wichtig zu wissen: Wir automatisieren weder Kreativität noch Intuition, sondern den administrativen Teil ihrer Arbeit, der in der Regel ohnehin nicht sonderlich beliebt ist.“ Wir können heute auch komplexe dezentrale Marketingprozesse beschleunigen, übersichtlicher machen und die Fehlerrate senken. Darüber hinaus können wir den Verantwortlichen im Marketing den Berichtsdruck nehmen, weil wir sie befähigen, jederzeit durch übersichtliche Auswertungen gleich im nächsten Meeting zu punkten, nach dem Motto: 'Ich habe 100.000 Euro für eine Kampagne ausgegeben und ich kann auch sagen, warum das richtig war'.

Speziell in großen Unternehmen gibt es innerhalb des Change Managements noch einen weiteren besonders kritischen Faktor für die erfolgreiche Einführung von IT-Lösungen im Marketing: Die Zusammenarbeit zwischen der eigenen IT- und der Fachabteilung. Diese ist nicht immer von konstruktiver Lösungsfindung geprägt. Jochen

Mayer: „Die IT wird dafür bezahlt Kosten, Komplexität und Veränderungen der Technik niedrig zu halten. Das Marketing dagegen ist von immer schnelleren Kampagnenfolgen und immer mehr Kommunikationskanälen getrieben und verlangt daher ständig nach neuen technischen Lösungen. Jeder Schritt, den Sie im Social Media oder Mobile Marketing tun, braucht neue Technik. Da sind

// Brücke für IT und Marketing

Sie entweder dabei oder nicht. Diese Brücke zu bauen ist eine grundlegende Aufgabe in unseren Projekten. Darum beschäftigen wir mittlerweile fast so viele Business Consultants wie IT-Spezialisten.“

Das Change Management hat bei der Einführung von Softwarelösungen im Marketing zweifellos einen hohen Stellenwert. Dennoch sind nicht zuletzt natürlich auch die klassischen Erfolgsfaktoren weiterhin gültig: Gute Software, gutes Projektmanagement, die Schulung der Mitarbeiter, Investitionssicherheit und eine Integration der neuen Softwarelösung in die bestehende IT-Systemlandschaft. (rr)



KOMMUNIKATION

JOCHEN MAYER // BUSINESS CONSULTANT
DOUBLES LASH NET-BUSINESS GMBH –
UNTERNEHMENSPROZESSE & SOFTWARETECHNOLOGIE
OTTO-LILIENTHAL-STRASSE 2 // 88046 FRIEDRICHSHAFEN
FON 0049 (0)7541 70078-103 // FAX 0049 (0)7541 70078-111
E-MAIL: JOCHEN.MAYER@DOUBLES LASH.DE // WWW.DOUBLES LASH.DE
WWW.MARKETINGPLANNER.DE

„Jeder Schritt, den Sie im Social Media oder Mobile Marketing tun, braucht neue Technik. Da sind Sie entweder dabei oder nicht. Diese Brücke zu bauen ist eine grundlegende Aufgabe in unseren Projekten.“