



Foto: Fotolia

Handlungsempfehlungen auf Basis des Industrie 4.0 Maturity Index

Social CRM-Systeme erfolgreich implementieren

Aufgrund der zunehmend anspruchsvolleren Kunden und ihrer differenzierten Bedürfnisse verfolgen viele Organisationen die Einführung und Nutzung neuer IT-Lösungen (ŠEBJAN; BOBEK; TOMINC 2014). Die Hälfte aller großen IT-Projekte (> \$15 Millionen) überschreiten ihre Budgets jedoch massiv. Abbildung 1 zeigt, dass im Durchschnitt das Budget bei großen IT-Projekten um 45% und der Zeitplan um 7% überschritten wird. Die Projekte liefern damit 56% weniger Wert als vorhergesagt. Die vier häufigsten Ursachen für Projektversagen sind ein fehlender Fokus, inhaltliche Probleme, Kompetenzprobleme und Ausführungsprobleme. (BLOCH; BLUMBERG; LAARTZ 2012)

Durch technologische Fortschritte, eine stärkere Kundenausrichtung, eine größere Marktkonkurrenz und eine reduzierte Kundenloyalität ist besonders das Interesse an CRM Lösungen gestiegen. CRM-Systeme steigern die Kundenloyalität und Kundenzufriedenheit, generieren neues Wissen über den Kunden und verbessern die Qualität der Kundenbeziehungen. (ŠEBJAN; BOBEK; TOMINC 2014)

Allerdings gehört auch die Einführung von CRM und Social CRM (SCRM) zu denjenigen IT-Projekten, von denen eine große Anzahl im Endeffekt weniger Mehrwert bringt als anfangs angenommen. Die Ursachen für negative Effekte sind nicht nur auf fehlendes technologisches Wissen, sondern auch auf unternehmenskulturelle und organisationale Hindernisse zurückzuführen. Diese vielseitigen Herausforderungen stellen im Change-Management ein großes Problem für viele Unternehmen dar. Die

Statistik in Abbildung 2 veranschaulicht das Scheitern von SCRM Projekten. Dies begründet die noch vorhandene Skepsis und Zurückhaltung vieler Unternehmen im Hinblick auf den Mehrwert von SCRM Systemen.

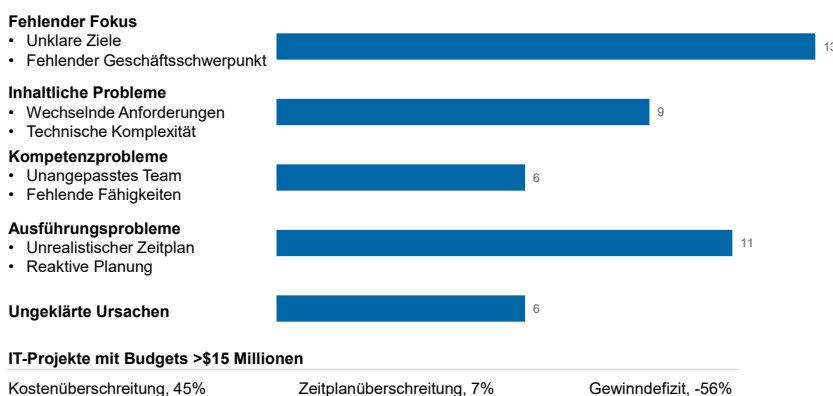
Auswahl und Einführung von Softwaresystemen

Die Auswahl eines geeigneten SCRM Systems stellt für viele Unternehmen aufgrund des neuartigen Charakters solcher IT-Lösungen im CRM eine Herausforderung dar. Insbesondere eine ungenügend spezifizierte Anforderungserhebung oder nicht definierte Prozesse im Anforderungsmanagement bilden vor dem Hintergrund der Tragweite einer solchen Auswahlentscheidung eine

große Hürde. Aus diesem Grund wurde am Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) an der RWTH Aachen das 3-Phasen-Konzept zur Bewertung und Auswahl von IT-Lösungen entwickelt, welches sich bereits in mehr als 250 Projekten zur Auswahl von Systemlösungen erfolgreich bewährt hat. Das Konzept und die den Phasen zugehörigen Arbeitsblöcke sind in Abbildung 3 dargestellt. Anstelle von Auswahlentscheidungen, für die in der Praxis oftmals das „Bauchgefühl“ oder unstrukturierte Kosten/Nutzenverhältnisse herangezogen werden, kann aufgrund der datenbasierten Entscheidungsgrundlage mittels des 3-Phasen-Konzepts eine optimale Entscheidungsunterstützung geliefert werden. (SCHUH; STICH 2012)

IT-Führungskräfte identifizieren 4 Gruppen von Problemen, die die meisten Projektversagen verursachen.

Grobe Verteilung der Ursache von 45% der IT-Projekte, die Kostenüberschreitungen erleben (für diejenigen mit Budgets > \$15 Millionen in 2010 in Dollar),%



IT-Projekte mit Budgets >\$15 Millionen
 Kostenüberschreitung, 45% Zeitplanüberschreitung, 7% Gewinndefizit, -56%

Abbildung 1: Leistungsfähigkeit verschiedener IT-Projekte nach Projekttyp (BLOCH; BLUMBERG; LAARTZ 2012)

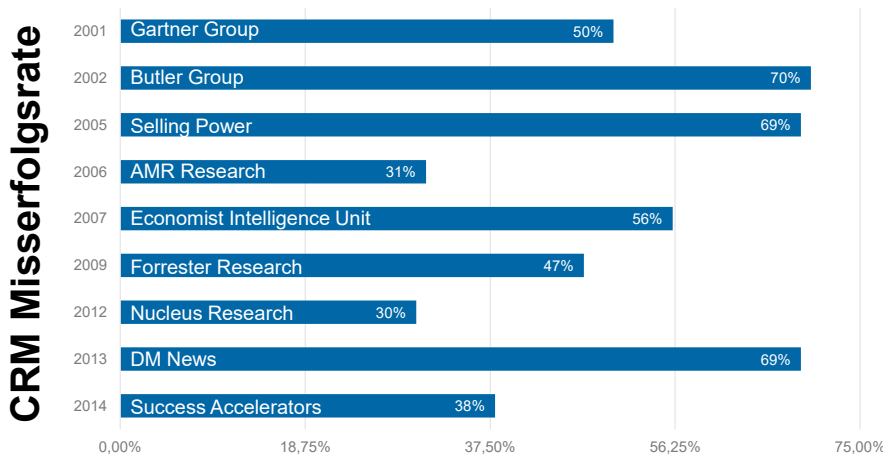


Abbildung 2: Statistik über die Misserfolge bei der Implementierung von SCRM Systemen (MAXIE 2015)

Herausforderungen bei der Implementierung von SCRM Systemen

Mit der Anwendung des 3-Phasen-Konzepts sollte also die Auswahlkomplexität auf die folgenden prinzipiellen Fragestellungen zur Implementierung reduziert sein: Welcher Anbieter erfüllt die geforderten funktionalen Anforderungen am besten? Welches System lässt sich mit dem geringsten Aufwand, also den geringsten Kosten implementieren? Und welcher Anbieter hat den besten Eindruck während der persönlichen Vorstellung hinterlassen?

Wie kann es Unternehmen in Zukunft also nun gelingen, die Implementierung von Social SCM-Systemen erfolgreich durchzuführen? Handbücher zu den Themen Change-Management und Digital Transformation liegen genügend zur Hand, trotzdem scheitern nach obiger Statistik viele Projekte. Es muss also die Frage nach dem „Wieso“ erlaubt sein. Ein Lösungsansatz soll nachfolgend durch angewandte Forschungsergebnisse dargestellt werden.

Handlungsempfehlungen auf Basis des Industrie 4.0 Maturity Index

Bezug genommen wird dabei auf die vom FIR federführend gestaltete Acatech Studie „Industrie 4.0 Maturity Index“, die eine reifegradbasierte Bewertung von Unternehmen durch Cases validiert darstellt. Dieses Modell dient dem Zweck, Unternehmen auf den Industrie 4.0 Prüfstand zu stellen und den Industrie 4.0 Reifegrad des Unternehmens zu evaluieren. Darauf aufbauend werden Projekte definiert, um den Reifegrad

nach einem holistischen Ansatz in den vier Gestaltungsfeldern Kultur, Ressourcen, Organisationsstruktur und Informationssysteme optimal aufzustellen (SCHUH; ANDERL; GAUSEMEIER [et. al.] 2017). Mit den oben genannten Herausforderungen bei der Implementierung von SCRM Systemen wird schnell deutlich, dass sich dieser Ansatz hervorragend auf das hier vorgestellte Problem übertragen lässt. Bei der Implementierung eines Systems müssen diese vier Gestaltungsfelder betrachtet werden. Der klare Unterschied zum Change-Management sollte sein, dass diese Überlegungen zeitlich vor oder spätestens zu Anfang der Implementierung getätigt werden. Das Change-Management setzt in der Praxis leider erst nach dem Go-Live der Software ein, für ein Softwareimplementierungsprojekt deutlich zu spät. Des Weiteren ist eine klare Ab-

grenzung bezüglich des Zielzustands in beiden Konzepten gegeben. Während das Change-Management auf starre Zielzustände mit konkreten Werten abzielt, ist der Endzustand im Reifegradmodell (Abbildung 4) nicht diskret vordefiniert. Der Reifegrad ist zwar ein Zielzustand, beschreibt jedoch einen Zustand der Agilität, der wandlungsfähig und anpassbar ist.

Warum sind die oben genannten Aspekte speziell für SCRM Projekte relevant? Selbstverständlich gelten diese Aspekte für fast alle Projekte, die im Rahmen einer IT-Transformation durchgeführt werden. Die Besonderheit bei SCRM Projekten ist jedoch, dass durch die neuen Kommunikationsarten und damit verbundene stärkere Kundenfokussierung solcher Systeme eine erhebliche Steigerung der sozialen Kollaboration im Unternehmen befähigt wird. Dies wiederum hat erhebliche Auswirkungen auf die Organisationsstruktur und -kultur, sodass lediglich ein ganzheitlicher Betrachtungsansatz wie der des Reifegradmodells als sinnvoll erscheint. Die klassischen CRM Funktionalitäten für Marketing, Vertrieb und Service lassen sich stark standardisieren und rücken somit in den Hintergrund.

Aus diesem Grund stellt sich die Frage „Welche Merkmale sind bei der Implementierung einer SCRM Lösung im Rahmen des Industrie 4.0 Maturity Index relevant und was sind hieraus resultierende Erfolgsfaktoren für deren Umsetzung?“. Wie aus der Darstellung der Herausforderungen bei der Implementierung von SCRM Systemen hervorgeht, stellen dabei Aspekte aus den Gestaltungsfeldern Organisationsstruk-

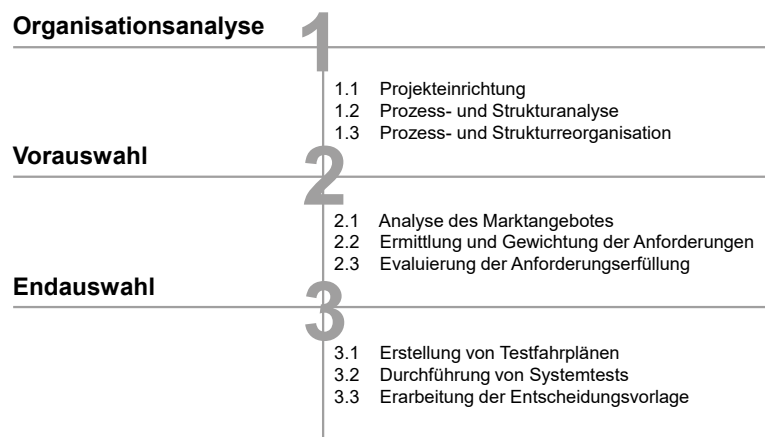


Abbildung 3: Vorgehen zur Softwareauswahl im 3-Phasen-Konzept (SCHUH; STICH 2012)

tur und -kultur die bedeutsamsten Hürden dar und werden daher ausführlicher beschrieben.

Erfolgsfaktoren für die Implementierung aus der Organisationskultur

Das Gestaltungsfeld Organisationskultur wird im Rahmen des Maturity Index von den handlungsleitenden Prinzipien der Bereitschaft für Veränderung und der sozialen Kollaboration im Unternehmen aufgespannt, denen eine Vielzahl von Fähigkeiten für eine Industrie 4.0 Reife hinzugefügt wird. Aber wie genau können diese Prinzipien für die Kultur nun bei der Implementierung von SCRM Projekten helfen? Interessanterweise zeigt genau diese Fragestellung eines der Kernprobleme auf: Implementierungsprojekte werden oftmals lediglich als IT-Projekte angesehen, nicht aber als Projekte, die simultan eine Veränderung der Organisationskultur bewirken (IRIANA; BUTTLE 2008). Besonders durch den erwähnten sozialen Aspekt von SCRM ist dies jedoch meist unumgänglich, sodass eine Implementierung von SCRM mit einer kulturellen Veränderung nahezu zwangsläufig einhergeht. Aus diesem Grund müssen also Erfolgsfaktoren entlang der beiden Prinzipien abgeleitet werden.

Eine Fähigkeit der sozialen Kollaboration aus dem Reifegradmodell ist die offene Kommunikation, die in Bezug auf SCRM Implementierung auch einen zentralen Erfolgsfaktor widerspiegelt. Regelmäßige und klar definierte Kommunikation, das Teilen von Informationen zwischen den Mitarbeitern und funktionsübergreifenden Teams sind maßgebende Schritte hin zu einer erfolgreichen Implementierung.

Insbesondere die Kultur eines Wissensteilens muss hier in der Organisation vorherrschen (KAVOSH; ABU BAKAR; Melati,A,A. [et. al.] 2012). Nicht nur die Kommunikation untereinander, auch eine eindeutige und klare Zielsetzung und eine geteilte Vision aller Mitarbeiter ist von großer Bedeutung. Eine weitere wichtige Fähigkeit der sozialen Kollaboration bildet ein demokratischer Führungsstil bei IT-Projekten. Selbst wenn Prozesse und Anforderungen detailliert ausgearbeitet und definiert sind, Motivation und Beziehung der involvierten Personen untereinander bilden den zentralen Erfolgsfaktor (RAHIMI; GUNLU 2016). Somit wird erreicht, dass die Mitarbeiter sich verstanden fühlen, ihre Bedürfnisse berücksichtigt werden und sie sich als Teil der Projektgemeinschaft wertschätzen. Die kurzfristig getroffenen, dezentralen Entscheidungen können somit zügig umgesetzt werden. Übergeordnetes Gesamtziel stellt somit die Kultur des Wissensaustauschs dar, welche durch die soziale Kollaboration befähigt wird.

Als herausragende Fähigkeiten der Bereitschaft für Veränderung stehen im Acatche Reifegradmodell die Offenheit für Innovation, das Gestalten von Veränderungen, eine fortlaufende Mitarbeiterqualifikation und die Möglichkeit, Fehler als Schätze anzusehen. Ohne die Offenheit der Mitarbeiter für neue und kollaborative Funktionalitäten, die ggf. aus dem persönlichen Alltag bekannt sind, die Risiko- und Innovationsbereitschaft und die Bereitschaft, alte Prozesse zu optimieren und flexibler zu gestalten, kann eine erfolgreiche SCRM Implementierung nicht gelingen. Es muss eine Kultur der Risikobereitschaft geschaffen werden. Denn nur auf diese Art und Wei-

se kann ein agiler und kultureller Veränderungsprozess beginnen. Hieraus geht bereits die Bedeutsamkeit eines weiteren Erfolgsfaktors hervor: ein erfolgreiches Wissensmanagement. Ohne ein kundenorientiertes, strukturiertes und gepflegtes Wissensmanagement zur Unterstützung der SCRM Umsetzung sind IT-Projekte mit einer solchen Tragweite nicht erfolgreich umzusetzen.

Erfolgsfaktoren für die Implementierung aus der Organisationsstruktur

Die Dimension Organisationsstruktur wird im erarbeiteten Reifegradmodell durch die beiden Prinzipien interne Organisation und die Kollaboration im Wertschöpfungsnetzwerk aufgespannt. Hier stehen die organische interne Organisation sowie, insbesondere für das SCRM von großer Bedeutung, das gesamte Wertschöpfungsnetzwerk im Vordergrund. Durch die Organisationsanalyse während der Softwareauswahl (s. 3-Phasen-Konzept) sind die Prozesse bereits mit dem Fokus auf Kundenzentrierung optimiert worden. Zentrale Herausforderung bei der Implementierung ist, dass nicht einfach die alten Prozesse durch das SCRM System „digitalisiert“ wurden, sondern gemäß der Kultur ein Umdenken merkbar in den Organisations- und Ablaufprozessen niedergeschrieben ist.

Als Bestandteil der internen Organisation stellen für SCRM Projekte insbesondere die Organisation in flexiblen Communities sowie ein agiles Management zwei Kernaspekte dar. Für kurzfristig erforderliche Handlungen oder Projekte im Marketing, Vertrieb oder der Kundenbetreuung müssen schnell und einfach kompetente Teams zusammengestellt werden. Flexible Communities in der Organisationsstruktur ermöglichen einfach und effizient die Bildung von aufgaben- und zielorientierten Teams und definieren weiterhin alle wichtigen Prozesse der Projektorganisation. Die Beantwortung der Fragen ‚Wer trägt die Verantwortung? ‚Wer entscheidet?‘. Und nach welchen Kriterien werden Budget, Qualität und Zeithorizont der Projekte festgelegt?‘ ist dabei nur ein Teil der Entscheidungen. Hinzu kommen Möglichkeiten zur Erfolgsmessung, die mit dem Konzept der flexiblen Communities effizient bestimmt werden können. Trotz der projektorientierten Organisation in flexiblen Communities stellt die Projekteinbindung auch auf (Top)

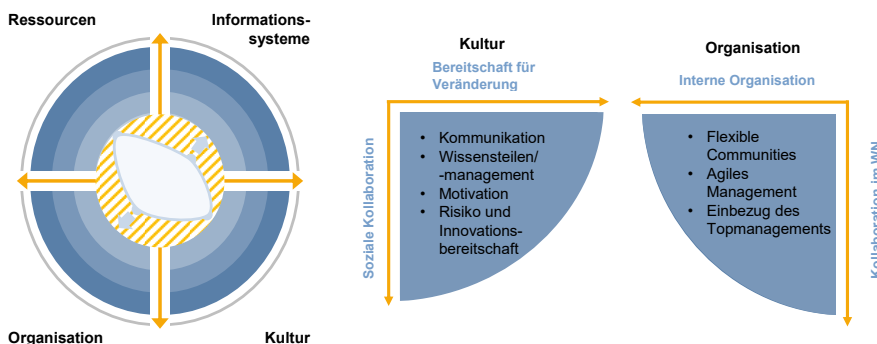


Abbildung 4: Vollständiges Reifegradmodell und Zusammenfassung der wichtigsten Erfolgsfaktoren (SCHUH; ANDERL; GAUSEMEIER [et. al.] 2017)

Managementebene einen kritischen Erfolgsfaktor für neue CRM Systeme dar. Ein klares Bekenntnis zum Projekt und der definierten CRM Strategie legt den Grundstein zur erfolgreichen Motivation aller am Projekt beteiligten Mitarbeiter und bestimmt somit maßgeblich den Zielerreichungsgrad und Erfolg des Implementierungsprojektes. Misstrauen der Projektumsetzung auf Managementlevel gilt demnach als einer der häufigsten Gründe für das Scheitern von CRM Projekten (KUBINA; LENDEL 2015).

Ausgehend hiervon ist die Organisationsstruktur an eine maximale Kundenorientierung bzw. den maximalen Kundennutzen auszuliegen, wobei die unternehmensspezifischen Kontaktpunkte zum Kunden ausschlaggebend sind und hiernach differenziert werden müssen. Dabei muss sowohl die Anzahl als auch die Intensität der Kundenkontakte und des notwendigen Service evaluiert werden und das Konzept der flexiblen Communities ausgerichtet werden. Unzureichendes Controlling der Kundeninteraktionen stellen daher Faktoren für das Scheitern in der Umsetzung von SCRM Anwendungen dar. Selbstverständlich bringen neue SCRM Systeme auch technologische Aspekte mit, die eine unternehmensinterne Umstrukturierung bewirken. Ein Umdenken ist folglich zwar maßgeblich, jedoch nicht ausschließlich auf die zugrundeliegenden unternehmenskulturellen Faktoren zurückzuführen.

Die somit definierten Erfolgsfaktoren sowie das Reifegradmodell als solches sind zusammenfassend in Abbildung 4 dargestellt.

Die Autoren



Fotos: FIR

Roman Emonts-Holley, Julian Mennicken,
FIR Aachen GmbH

Zusammenfassung

SCRM Systeme als neuartige Lösungen im CRM bringen ein erhebliches Potential zur Steigerung der Effizienz im CRM mit, scheitern jedoch viel zu häufig an der Implementierung und Umsetzung in der Organisation. Dies ist auf verschiedenste Gründe zurückzuführen, sowohl auf ein misslungenes Anforderungsmanagement und auf die Komplexität der Auswahlentscheidung aber auch auf zahlreiche Herausforderungen, die sich aus der Integration von SCRM und Unternehmensstruktur bzw. -kultur ergeben. Als Lösungsansatz und Möglichkeit, die Schwierigkeiten bei der Implementierung zu überwinden, wurden mit dem 3-Phasen-Konzept und dem Reifegradmodell zwei Modelle vorgestellt, aus denen ein systematisches

Vorgehen für die Auswahl und Implementierung sowie Erfolgsfaktoren abgeleitet werden können. Hierbei bleibt festzuhalten, dass IT Projekte und deren Integration oft nur mit einem Umdenken in der Unternehmenskultur sowie einer damit einhergehenden Veränderung der Organisations- und Ablaufprozesse erfolgreich gelingen können. IT-Projekte müssen demnach weit über die Softwareintegration hinaus als Projekte zur Veränderung der Unternehmenskultur angesehen werden. Die Modelle bilden somit einen Gestaltungsrahmen, um die Integration des SCRM Systems auch nach der erfolgreichen Auswahl und Implementierung zielorientiert und effizient in das Unternehmen und die zugrundeliegenden Prozesse zu integrieren. ◀

Literaturverzeichnis

- BLOCH, M; BLUMBERG, S; LAARTZ, J.: Delivering large-scale IT projects on time, on budget, and on value. <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/delivering-large-scale-it-projects-on-time-on-budget-and-on-value>.
- Industrie 4.0 Maturity Index. Hrsg.: Schuh, G; Anderl, R; Gausemeier, J; Hompel, M. ten; Wahlster, W. 2017.
- IRIANA, R; BUTTLE, F: Organizational Culture and CRM Outcomes. In: Australia and New Zealand Marketing Academy Conference 2008.
- KAVOSH, K; ABU BAKAR, A; Melati, A, A; SITI ZALEHA, A.: Critical success factors in customer relationship management implementation. In: International Journal of Management Sciences and Business Research Volume 1, Issue 6.
- KUBINA, M; LENDEL, V.: Successful Application of Social CRM in The Company. In: Procedia Economics and Finance 23(2015), S. 1190–1194.
- MAXIE, E.: Top 5 reasons CRM projects fail. <https://www.skuid.com/blog/top-5-reasons-crm-projects-fail/>.
- RAHIMI, R; GUNLU, E.: Implementing Customer Relationship Management (CRM) in hotel industry from organizational culture perspective. In: International Journal of Contemporary Hospitality Management 281, S. 89–112.
- SCHUH, G; STICH, V.: Produktionsplanung und -steuerung 1. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg 2012.
- ŠEBJAN, U; BOBEK, S; TOMINC, P.: Organizational Factors Influencing Effective Use of CRM Solutions. In: Procedia Technology 16(2014), S. 459–470.