



Die Qual der Wahl – Herausforderung CRM-Software-Auswahl

Die Auswahl der am besten geeigneten CRM-Lösung gestaltet sich für viele Unternehmen oft zu einer kritischen Phase des CRM-Projekts. Hier liegen auch häufig die Ursachen für eine spätere Unzufriedenheit und sogar das Scheitern von CRM-Projekten. Meist liegt es angesichts der mangelnden Transparenz des vielfältigen Software-Marktes an der fehlenden Systematik des Auswahlprozesses, aber auch daran, dass im Vorfeld weder Ziele noch Anforderungen exakt definiert wurden. Das heißt, mit der Software-Auswahl wird auch oft zum falschen Zeitpunkt begonnen.

Wer das beste CRM-System sucht, wird ebenso enttäuscht wie bei der Suche nach dem besten Auto. Die Frage muss nämlich lauten: „Welches System erfüllt meine Anforderungen am besten“. Dazu ist es notwendig, zuerst die eigenen Anforderungen zu definieren. Von Zufallstreffern beim Messerundgang oder nach dem Durchblättern von Fachzeitschriften sollte man Abstand nehmen.

Auch wenn bei der Auswahl der CRM-Software der Bekanntheitsgrad und das Image des Anbieters sowie der CRM-Software zweifellos eine große Rolle spielen, ist es für den künftigen CRM-Anwender in jedem Fall ratsam, sich zuerst einen systematischen Marktüberblick zu verschaffen. Der CRM-Marktspiegel (www.schwetz.de) sowie die auf die CRM-Auswahl spezialisierte virtuelle CRM-Messe, eine Spezialversion des IT-Matchmaker von Trovarit AG (www.crmforum-expo.de), bieten dabei wertvolle Hilfen. Wer in diesem so intransparenten Markt mit Überlegung zu Werke geht, erreicht sein Ziel nicht nur schneller, sondern auch mit geringerem Aufwand und mit wesentlich höherer Sicherheit. Auf jeden Fall lassen sich dadurch auch die Risiken einer Fehlinvestition ausschalten bzw. minimieren.

Wichtige Auswahlkriterien beachten

Eines der zentralen Auswahlkriterien bei der Auswahl des CRM-Software-Lieferanten ist die typische Unternehmensgröße der Kunden, die durch einen in Frage kommenden CRM-Anbieter üblicherweise betreut werden. Diesbezüglich sollte der interessierte Anwender Sicherheit haben, dass der Anbieter von seinem Erfahrungshintergrund zu ihm passt, also ähnlich strukturierte Unternehmen zu seinen typischen Kunden zählt. Er sollte idealerweise von seinem Anbieter als A-Kunde wahrgenommen werden, um auch in kritischen Situationen eine entsprechend gute Betreuung zu erfahren.

Die Branchenpositionierung einer CRM-Lösung ist sicher ein Auswahlkriterium, das zunehmend an Bedeutung gewinnt. Erfahrungsgemäß geht mit der Branchenausrichtung einer CRM-Lösung auch deren Leis-

tungsprofil im Hinblick auf die genutzten CRM-Module sowie die Konfiguration der Funktionalität für die zu unterstützenden Geschäftsprozesse einher. Die Brancheneignung und Branchenerfahrung können vor allem über entsprechende Referenzkunden geprüft werden.

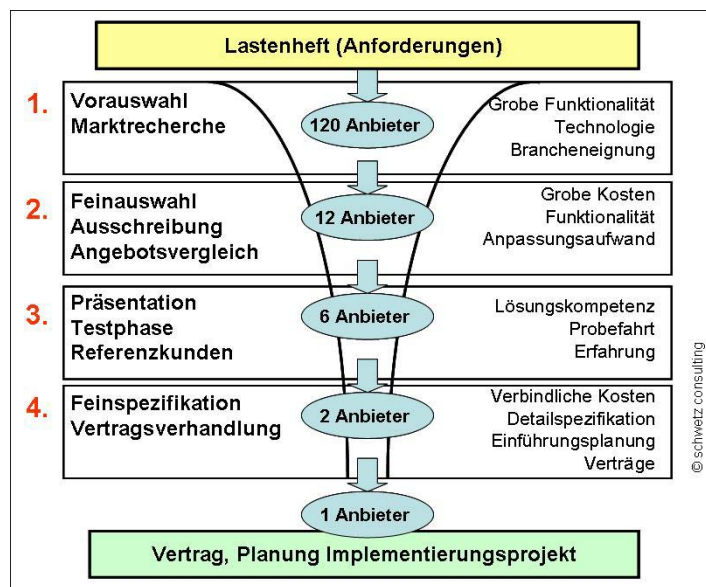
Neben der Funktionalität und Technologie der CRM-Software entscheidet die Fachkompetenz der Mitarbeiter des Anbieters über eine erfolgreiche Implementierung. Diese sind Voraussetzungen dafür, dass aus der Software eine „Lösung“ wird, die zu den Anforderungen des Anwenders passt. Dabei kommt in hohem Maße der Faktor „Mensch“ ins Spiel, denn schließlich sind die Berater des Anbieters, die – in enger Zusammenarbeit mit dem Projektteam des Anwenders – verantwortlich für die Implementierung der CRM-Software. Insofern ist zu empfehlen, nicht nur einen Blick auf die Referenzkunden eines Anbieters zu werfen sondern sich im Rahmen der Auswahl auch ein Bild von den designierten Projektmitarbeitern zu verschaffen.

Die Technologie stellt vielfach bereits zu Beginn ein K.O.-Kriterium dar. Denn die Hardware-Umgebung oder das Betriebssystem sind oft ebenso „gesetzt“ wie das ERP-System, mit dem das CRM-System künftig regelmäßig Daten austauschen soll. Der ERP-Hersteller ist deshalb auch „Fixstarter“ im Auswahlverfahren nach CRM-Software, sofern er über ein CRM-Modul verfügt.

Vor der Auswahl Ziele und Anforderungen definieren

CRM-Software dient als Werkzeug zur Unterstützung der Geschäftsprozesse in Marketing, Vertrieb und Service. Vor dem Hintergrund der Projektziele, der technologischen Randbedingungen (z. B. IT-Strategie) und des geplanten Einsatzbereichs der CRM-Lösung werden die Anforderungen an die Software daher im Vorfeld der Software-Auswahl aus den Geschäftsprozessen und Informationsflüssen abgeleitet. Sie werden in einem Lastenheft dokumentiert, dessen Detaillierung und Umfang vor allem von der Komplexität der geplanten CRM-Installation und dem Sicherheitsbedürfnis des Anwenders abhängt. Angesichts der durchschnittlichen Projektgröße von CRM-Projekten ist jedoch ein belastbares Lastenheft dringend zu empfehlen.

Auf keinen Fall darf mit Verweis auf den Aufwand auf die Erstellung eines Lastenheftes verzichtet werden. Als Folge eines solchen groben Fehlers würden keine Verbesserungen umgesetzt, sondern nur der unbefriedigende Ist-Zustand elektrifiziert werden. Dabei sollte man sich neben dem daraus resultierenden Risiko darüber im klaren sein, dass ein CRM-Anbieter spätestens bei der Einführung der Software die Anforderungen seines Kunden kennen muss. Insofern wird immer ein Lastenheft erstellt – entweder durch den Anwender ein firmenspezifisches als Grundlage für die CRM-Auswahl oder gemeinsam mit dem CRM-Lieferanten ein meist anbieterspezifisches als Basis für die Einführung. Die zweite Alternative birgt das Risiko einer stark vom Hersteller geprägten Lösung.



Auswahl in 4 Phasen

Aufgrund der fehlenden Transparenz und der offensichtlich sehr großen Unterschiede zwischen den einzelnen Programmen hat es sich in der Praxis als sinnvoll erwiesen, beim Auswahlprozess in vier Phasen vorzugehen. Auf diese Weise kann der Kreis der in Frage kommenden Anbieter stufenweise eingegrenzt werden.

Phase 1: Vorauswahl: CRM-Markt sondieren

In der ersten Stufe, der Vorauswahl, geht es darum, den Anbieterkreis von rund 120 auf etwa zehn bis zwölf einzugrenzen. Diese Auswahl ermöglicht einen ausreichenden Überblick über das Marktangebot und bietet genügend Spielraum für die weiteren Auswahlstufen. Eine erste Übersicht bieten an dieser Stelle eine Reihe von Fachmessen und -veranstaltungen sowie Anbieterverzeichnisse, wie der seit 1992 jährlich aktualisierte „CRM-Marktspiegel“ von schwetz consulting. Darüber hinaus gehende Informationen bieten Evaluationsplattformen, wie die virtuelle CRM-Messe im [crmforum](http://crmforum.com) www.crmforum-expo.de.

Mit Hilfe dieser Auswahlplattformen kann das eigene Anforderungsprofil mit fast 150 CRM-Systemen verglichen und eine Hitparade nach Funktionserfüllung erzeugt werden. Zusätzlich hilfreich bei der Vorauswahl ist ein Blick in die Liste der Referenzkunden. Welche Anbieter tatsächlich die besten Voraussetzungen erfüllen und am ehesten zum suchenden Unternehmen passen, ergibt sich aus einer individuellen Analyse und Bewertung auf der Basis langjähriger Marktbeobachtung.

Phase 2: Feinauswahl mit Ausschreibung und Angebotsvergleich

Im Rahmen der ebenfalls über die Auswahlplattform abgewickelten Ausschreibung wird einem Kreis von zehn bis zwölf in Frage kommenden CRM-Anbietern das detaillierte Lastenheft übergeben und ggf. erläutert. Die Anbieter erarbeiten auf dieser Grundlage ihre Lösungsvorschläge und erstellen eine erste Abschätzung der Projekt- und Wartungskosten. Dabei liefern sie auch ein Bild des Anpassungsbedarfs der Software und unterbreiten auf dieser Grundlage ein erstes Angebot.

Aus den Antworten zum Lastenheft sowie der groben Kostenabschätzung zu Software-Lizenzen, Anpassungsaufwand und laufenden Kosten wird ein systematischer Angebotsvergleich zusammengestellt.

Quantitative Daten und qualitative Aussagen zu den Firmenprofilen der Anbieter ergänzen den Angebotsvergleich. Nach ausführlicher Diskussion der Vor- und Nachteile einzelner Lösungen werden die besten sechs Anbieter für die dritte Auswahlphase ausgewählt.

Phase 3: Vorentscheidung

Diese sechs Anbieter präsentieren ihre Lösung und ihr Angebot anhand eines Testszenarios mit den wichtigsten Anforderungen der Ausschreibung. Danach kann das Projektteam die beiden Favoriten auswählen und vereinbart mit diesen eine Teststellung und Referenzkundenbesuche. In dieser Phase scheiden Anbieter aus, die die gestellten Anforderungen nicht zufrieden stellend erfüllen konnten. Auf der Basis der Ergebnisse wird der Anbieterkreis immer weiter eingeschränkt, bis zwei annähernd gleichwertige Anbieter gefunden wurden.

Phase 4: Feinspezifikation und Vertragsverhandlung

Am Ende der CRM-Auswahl steht die Verhandlung der Verträge mit ein bis zwei Anbietern. Bei komplexeren Projekten werden nun die Anforderungen anhand des Lastenhefts im Rahmen mehrtägiger Workshops im Detail festgelegt und damit eine verbindliche Kalkulationsgrundlage für die Anbieter geschaffen. Auf dieser Grundlage können die Kosten für die unternehmensspezifischen Anpassungen der Software in verbindlicher Form ermittelt werden. Parallel erfolgt in dieser Phase noch eine juristische Prüfung des Vertragswerks sowie ggf. auch die Ausgestaltung der Projektfinanzierung mit Banken oder Leasinggesellschaften.

Der durchschnittliche Zeitbedarf für die Durchführung eines solchen Auswahlverfahrens liegt bei mittelständischen Unternehmen bei drei Monaten, gerechnet ab Vorliegen des Lastenhefts. Allerdings kommt es durchaus vor, dass die Entscheidungsfindung mehr als sechs Monate in Anspruch nimmt. Dies ist angesichts der weit reichenden Konsequenzen durchaus vertretbar und in jeden Fall der vielfach angewendeten Methode „Augen zu und durch“ vorzuziehen.

Wolfgang Schwetz

Dipl.-Betriebswirt
Inhaber der schwetz consulting
(siehe Firmenprofil)