



# 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 im Auswahlprozess, 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 bei einem Messerudgang 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 wie beim Autokauf in jedem Fall ratsam, sich zuerst einen systematischen Marktüberblick zu verschaffen. Der CRM-Marktspiegel, seit 1992 das jährlich aktualisierte Verzeichnis mit rund 150 CRM-Systemen und 100 Systemintegratoren, sowie die auf die CRM-Auswahl spezialisierte virtuelle CRM-Messe, eine Spezialversion des IT-Matchmaker von Trovarit AG ([www.crmforum-expo.de](http://www.crmforum-expo.de)), bieten dabei wertvolle Hilfen. Mit entsprechender Sorgfalt erreicht der künftige CRM-Anwender 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.

Außerdem sollten bereits bei der Vorauswahl die typischen Unterscheidungsmerkmale der CRM-Systeme berücksichtigt werden. Dabei handelt es sich um folgende Kriterien:

- o Brancheneignung / -spezialisierung und Firmengröße
- o Funktionsumfang
- o Technologie und Systemarchitektur
- o Standard- / Individual-Software
- o Preis / Kosten
- o Service und Zusatzleistungen des Anbieters.

## Brancheneignung

Die Branchenpositionierung einer CRM-Lösung ist sicher ein Auswahlkriterium, das zunehmend an Bedeutung gewinnt. Erfahrungsgemäß geht mit der Brancheneignung einer CRM-Lösung auch deren Leistungsprofil im Hinblick auf die genutzten CRM-Module sowie die Konfiguration der Funktionalität für die zu unterstützenden Geschäftsprozesse einher. Die Erfahrung hat gezeigt, dass im Vergleich zu branchenneutralen Systemen die Branchenlösungen bereits im Standard die branchentypischen Funktionen in weit höherem Maße abbilden als branchenfremde Systeme. Auch die Mitarbeiter des Branchenspezialisten sprechen dann die Sprache der Branche des Kunden, was zweifellos klare Wettbewerbsvorteile darstellt. Die Branchenkompetenz kann vor allem durch eine Recherche auf der Homepage des Anbieters und entsprechende Referenzkunden geprüft werden.

In diesem Zusammenhang sollten auch die typische Firmengröße und internationale Einsatzbedingungen geprüft werden. Für den internationalen Konzern mit fünfhundert Anwendern wird sich eine andere CRM-Lösung empfehlen als für das mittelständische Unternehmen mit fünfundzwanzig Anwendern im Inland.

## Funktionsumfang der Software

Nicht alle am Markt angebotenen CRM-Systeme verfügen über die Integration von Marketing, Vertrieb und Service. Die meisten Anbieter haben nämlich im Vertriebsbereich ihre großen Stärken. Daneben gibt es auch Spezialisten mit Schwerpunkten im Service. 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.

## Technologie und Systemarchitektur

Die Technologie stellt vielfach bereits zu Beginn ein K.O.-Kriterium dar. Hier ist von vorn herein zu unterscheiden zwischen den Groupware-Systemen wie Microsoft / Outlook Express oder IBM / Lotus Notes. Auch Datenbanksysteme stellen oft ein K.O.-Kriterium dar. Hier sollte man allerdings nicht zu früh Anbieter ausscheiden, bevor deren eventuell sehr gute Funktionserfüllung geprüft wurde. 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 sollte deshalb auch „Fixstarter“ im Auswahlverfahren nach CRM-Software sein, sofern er über ein CRM-Modul verfügt oder ein passendes Partnerprodukt integrieren kann.

Zu den Unterschieden nach der Technologie gehören auch die unterschiedlichen Betriebsverfahren wie CRM-on-demand bei einem externen Hostingpartner mit monatlicher Mietzahlung pro Anwender im Gegensatz zur Inhouse-Implementierung, bei der üblicherweise einmalige Software-Lizenzen gekauft werden. Was auf mehrere Jahre günstiger ist, muss im Einzelfall geprüft werden. Dabei müssen auch Hardware- und Personalkosten sowie Wartungskosten berücksichtigt werden.

### Standard- / Individual-Software

Ein weiteres Merkmal unterscheidet nach Standard- und Individualsoftware. Bei der Standardsoftware kommt es auf die Leistungsfähigkeit der Customizing-Werkzeuge zur individuellen und kostengünstigen Anpassung ohne Programmierung an, während Individualsoftware für den Einzelfall individuell angefertigt, sprich programmiert wird. Solange es einen vielfältigen Markt für Standardsoftware wie im CRM-Markt gibt, wird man schon aus Kostengründen diese Variante wählen. Dazwischen gibt es natürlich auch Mischformen dieser beiden Software-Kategorien. Zu den Vorteilen der Standardsoftware zählen auch die Wartbarkeit und Releasefähigkeit. Damit wird die Zukunftssicherheit gewährleistet, die bei Individualsoftware meist mit hohen Folgekosten verbunden ist.

### Kosten und Preise

Der Preis spielt sicher eine wesentliche Rolle bei der Auswahl des Systems. Kleine Vertriebsorganisationen finden durchaus passable Standardlösungen im Bereich des Kontaktmanagements bereits deutlich unter 100 Euro pro Anwender. Professionelle CRM-Systeme für mittelständische Unternehmen liegen bei rund 1.000 Euro pro Anwender. Integrierte Systeme für internationale Vertriebsorganisationen verschlingen meist Projektkosten von mehreren Millionen Euro.

### Service und Zusatzleistungen des Anbieters

Ein nicht zu vernachlässigender Unterschied zwischen den CRM-Systemen kann sich auch in den Zusatzleistungen des Software-Anbieters zeigen. Je nach Bedarf sollte das Beratungs- und Serviceangebot des Anbieters unbedingt in die Auswahlentscheidung mit einbezogen werden. Wer bei der Konzeption des Systems sowie in der Einführungsphase bei der Datenübernahme oder Installation des Systems Unterstützung braucht, sollte auch diese Leistungen in das Lastenheft aufnehmen. Hier ist in der Regel mit Tagessätzen zwischen 750 und 1.500 Euro je nach Spezialisierungsgrad und Fachgebiet des angeforderten Mitarbeiters zu rechnen.

### 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 Informa-

tionsflüssen 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 und systemneutrales 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, was ggf. nicht ganz die optimale Lösung sein könnte.

### 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 systematisch eingegrenzt werden.

### Phase 1: Vorauswahl: CRM-Markt sondieren

In der ersten Stufe, der Vorauswahl, geht es darum, den Anbieterkreis von rund 150 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 hierzu Anbieterverzeichnisse, wie der seit 1992 jährlich aktualisierte „CRM-Marktspiegel“ von schwetz consulting oder die virtuelle CRM-Messe im crmforum [www.crmforum-expo.de](http://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.

### 4 Phasen des CRM-Auswahlprozesses

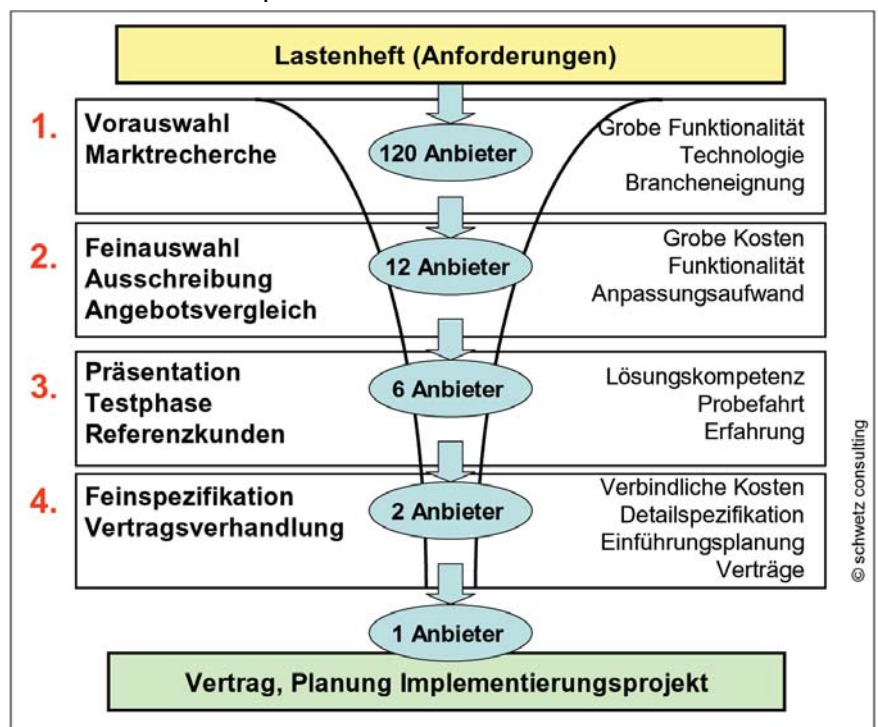
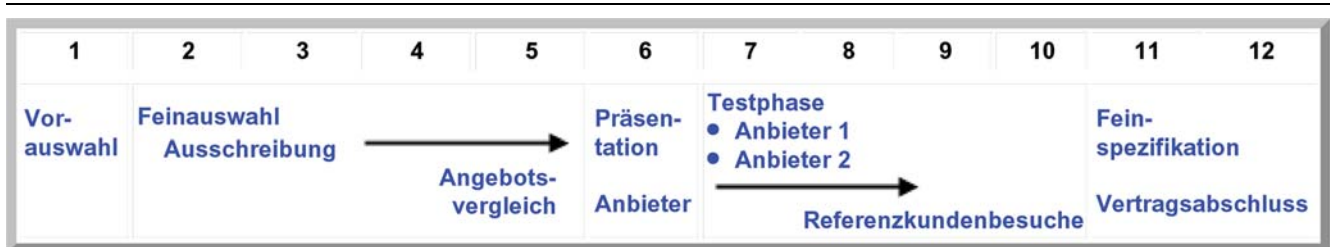


Abb. Schema Software-Auswahl



Durchschnittlicher Zeitbedarf für Auswahlverfahren in Wochen

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 dem ausgewählten 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 ergänzen den Angebotsvergleich und ermöglichen eine qualifizierte Aussage zur Zukunftsfähigkeit der einzelnen Anbieter. Nach ausführlicher Diskussion der Vor- und Nachteile einzelner Lösungen werden die besten sechs Anbieter für die dritte Phase 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 in einem Pflichtenheft 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