

The right one: CRM-Software-Evaluation (über das WAS zum WIE)

92

Für jedes Unternehmen gibt es die richtige CRM-Software aus über 200 am Markt erhältlichen Systemen. Daraus das Richtige zu finden, ist vielfach eine Suche nach der Nadel im Heuhaufen. Der nachfolgende Bericht fokussiert daher auf die Kernelemente eines Evaluationsverfahrens.



Tiziano Lorez*

Das Scheitern von CRM-Projekten wird vielfach mit einer ungenügenden Software-Unterstützung begründet. Das CRM-Tool hat auf dem Weg zu einer systematischen und selektiven Kundenorientierung jedoch «nur» die Aufgabe eines Unterstützers und darf dabei keinesfalls in den Mittelpunkt der Mission gestellt werden. Dennoch kann ein solches Instrument das Gesamtvorhaben beeinflussen – positiv oder negativ. Die Basis für eine Evaluation muss aber in jedem Falle eine stringente Ableitung der Funktionsanforderungen aus der Strategie und der Prozesse sein. Ohne diese Basis führt jede Software-Evaluation unweigerlich zum Scheitern.

Das Vorgehen in überschaubaren Etappen

Das Evaluationsverfahren gliedert sich in sechs Etappen (siehe Abbildung) und hat zum Ziel, das Vorgehen für alle beteiligten Personen in Schritten transparent und nachvollziehbar zu machen. Dies ist für den Entscheidungsträger enorm wichtig. Dies ermöglicht ihm, die Überlegungen des Selektionsteams aktiv zu verfolgen und mit seiner strategisch übergreifenden Sicht abzustimmen. Dies geschieht mindestens nach jedem Abschluss einer Etappe.

I. Das «what for» definiert den Rahmen

Ohne detailliert auf die strategische Einbettung des CRM-Vorhabens einzugehen, muss die Zielsetzung für eine Tool-Evaluation definiert sein. Die nachfolgenden vier Fragen¹ sollen dazu als Unterstützung dienen, wobei mindestens eine Frage abgeleitet aus der Vision und Strategie mit einem JA beantwortet werden muss:

1. Verbessert das Vorhaben direkt die Schnittstelle zwischen Kunde und Unternehmen/Mitarbeiter? → Vorteil der Kundennähe
2. Wird damit das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter direkt optimiert? → Unterstützung des Change of Mind
3. Können damit direkt oder indirekt Kosten eingespart werden, wobei ein Teil der Einsparungen an unsere Kunden weitergegeben werden kann? → Kostenvorteil
4. Wird die Einhaltung von Vorschriften, welche wir nicht beeinflussen können, mit diesem Vorhaben vereinfacht oder überhaupt ermöglicht? → Compliance² Corporate Governance

Die Beantwortung der Fragen definiert die Einsatzstrategie und damit den Fokus für die Erarbeitung der Anforderungen. Damit stellen wir sicher, dass die zu evaluierende Software die Nutzenvorstellungen des Managements berücksichtigt.

II. Die Anforderungen als Evaluationskriterien

In der Folge geht es nun darum, festzulegen, welche Prozesse im Unternehmen durch das Tool unterstützt werden sollen.

Akquisitionsprozess: Mit der CRM-Software soll die Lead-Generierung aktiv unterstützt werden. Hier geht es darum, primär aus dem bestehenden Kundenstamm qualitativ und quantitativ die richtigen Potenziale für Zusatzgeschäfte herauszufinden. Zusätzliche Anforderungen müssen für die Neukundenakquisition definiert werden.

Beratungs- und Betreuungsprozess: Hier geht es darum, den Lead aus dem Akquisitionsprozess weiter zu bearbeiten und dies mit der entsprechenden Software-Funktionalität bereichsübergreifend zu unterstützen. Daraus gewonnene Führungsinformationen ermöglichen ein Feedback in den Akquisitionsprozess und für die Beurteilung des Entwicklungsprozesses in Richtung eines ausgewogenen kunden-, mitarbeiter- und lieferantenfokussierten Unternehmens³.

Serviceprozess: Die Dienstleistungen im Serviceprozess stehen in Bezug zur konkreten Leistungserbringung des Unternehmens mit dem Ziel, daraus entstehende Kundenanfragen und -problemstellungen optimal abzuwickeln. In vielen Fällen werden dazu den Kunden zentrale Customer Service Centers (CSC) zur Verfügung gestellt. Dabei ist es wichtig, dass alle Informationen zum Kunden zur Verfügung stehen, um dem CSC-Agenten ein schnelles Handeln zu ermöglichen.

Neben den fachlichen Anforderungen müssen zusätzlich noch Selektionskriterien zu den folgenden Bereichen definiert werden:

¹ Charley Simpson: four issues that every business must use as a sounding board for implementing

² z.B. Unterstützung bei der Einhaltung der Anforderungen bzgl. des Gesetzes zur Bekämpfung der Geldwäscherei

³ MoRE³-Modell: Management of Relationship and Emotions³ / © O+I Consulting AG, Zürich

Partner: Hier müssen Anforderungen definiert werden, welche Aussagen zur aktuellen Marktstellung sowohl des Software-Herstellers als auch des Implementierungspartners wie auch zur möglichen zukünftigen Entwicklung geben. Dabei ist es unumgänglich, sich darüber im Klaren zu sein, dass von den noch heute am Markt bestehenden über 200 verschiedenen Systemen nur die wenigsten den anstehenden Konzentrationsprozess überstehen werden (Investitionssicherheit).

Technologie / Sicherheit: Hier werden Anforderungen definiert, welche sich sowohl aus der IT-Strategie als auch der aktuellen Informatiklandschaft ableiten. Bei den frontorientierten Mitarbeitern wird die CRM-Applikation künftig das Lead-System in ihrer täglichen Arbeit sein. Dies erfordert eine nahtlose Integration in die bestehende IT-Umgebung mit Schnittstellen zu beinahe allen operativen Systemen.

Vertrag: Die Erwartungen bezüglich der Verträge müssen bereits in einem frühen Stadium definiert werden. Dies schafft Transparenz zwischen dem Besteller und Lieferanten.

Kosten: Eine Bandbreite als Vorgabe erleichtert das Selektionsverfahren, wobei hier zwischen den folgenden externen Kostenkomponenten für die Software-Einführung unterschieden werden muss: Lizenz, Infrastruktur (HW), Software-Implementierungsdienstleistungen und Wartungskosten.

Die Anforderungen müssen nun noch in Muss- und Kann-Gruppen eingeteilt werden. Der nun erstellte Anforderungskatalog muss mit dem Entscheidungsträger abgestimmt werden und dient als verbindlicher Massstab für die weiteren Evaluationssetappen.

III. Marktabklärungen

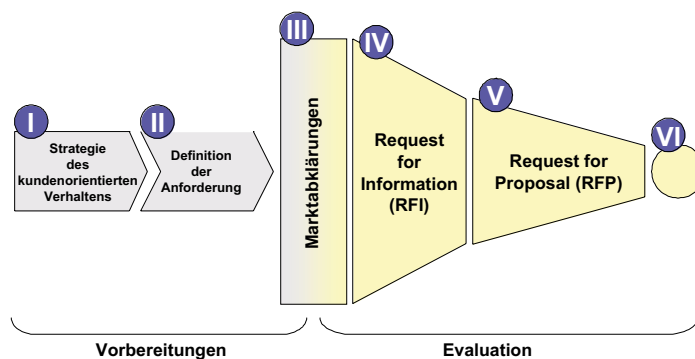
Über verschiedene Wege werden nun potenzielle Software-Hersteller selektiert. Dazu stehen sowohl verschiedene Fachpublikationen als auch das Internet zur Verfügung. Das Selektionsverfahren orientiert sich an den zuvor definierten Funktionsanforderungen, wobei vorerst nur grobe Abklärungen möglich sind.

IV. Request for Information (RFI)

Mit dem Instrument des Fragebogens werden nun die zuvor selektierten Anbieter auf ein für die Pflichtenheftunde verträgliches Mass reduziert. Dazu wird eine repräsentative Auswahl der Anforderungen zusammengestellt und den Software-Herstellern zur Beantwortung zugestellt. Wichtig ist, dass mit den fünf Kriteriengruppen gearbeitet wird: Funktionen, Partner, Technologie / Sicherheit, Vertrag, Kosten. Zum Abschluss dieser Etappe wird eine Empfehlung z.Hd. des Entscheidungsträgers ausgearbeitet.

V. Request for Proposal (RFP)

Je nach Grösse des eigenen Unternehmens und Umfang der Anforderungen stehen nun max. fünf Anbieter auf der Evaluationsliste. Zu diesem Zeitpunkt stehen auch die Software-Implementierungspartner aufgrund der Emp-



Evaluationsverfahren

fehlung der Software-Hersteller fest. Mit der Zustellung des Pflichtenheftes, welches alle Anforderungen gemäss Etappe II beinhaltet, beginnt das detaillierte Evaluationsverfahren. Nach der Beantwortung durch den Software-Hersteller und -Implementierer wird eine erste Bewertungsrunde gestartet. Im Anschluss daran werden die Antworten anlässlich eines Referenzbesuches vollständig überprüft.

Für die funktionalen Anforderungen gilt dabei der Grundsatz, dass sämtliche Funktionen, welche nicht gezeigt werden können, als nicht vorhanden bewertet werden. Damit werden subjektive Wahrnehmungen weitestgehend ausgeschlossen und eine faire Bewertung der Anbieter wird ermöglicht. Die weiteren Kriteriengruppen (Partner, Technologie / Sicherheit, Vertrag, Kosten) werden in verschiedenen Gesprächen mit Referenzkunden und dem Anbieter verifiziert. Wichtig ist, dass in dieser Phase Vertreter sämtlicher betroffenen Personengruppen im Unternehmen eingebunden sind.

Sämtliche Bewertungen zusammengefasst werden nun mit verschiedenen Gewichtungsszenarien überprüft. Mit einer abschliessenden Empfehlung an den Entscheidungsträger wird das Evaluationsverfahren abgeschlossen.

VI. Entscheidung

Aufgrund der Empfehlung des Evaluationsteams und der dazu dokumentierten Fakten erfolgt nun auf Ebene Entscheidungsträger eine abschliessende Beurteilung. Dabei werden eventuell noch zusätzliche strategische Überlegungen berücksichtigt.

Konklusion

Das vorgestellte Evaluationsverfahren berücksichtigt ein systematisches Vorgehen um sicherzustellen, dass die betrieblichen Anforderungen (WAS) mit der ausgewählten CRM-Software (WIE) abgedeckt werden. Das Verfahren ist unabhängig von der eigenen Unternehmensgrösse, muss jedoch bezüglich der Verfahrenstiefe individuell angepasst werden.

* Tiziano Lorez ist Geschäftsführer der customer world ag (siehe Seiten 38/39). lorez@customerworld.biz