

DIE RICHTIGE AUSWAHL:

Viele CRM-Projekte scheitern – warum?

Die meisten CRM-Projekte scheitern nicht aufgrund der Technik, sondern weil die Auswahl am Bedarf vorbeiging oder das System nicht von den Mitarbeitern angenommen wurde.

Robert Schraner

EVALUIERENDE Unternehmen tun sich schwer, geeignete CRM-Auswahlkriterien zu finden. Das haben Kunden immer wieder berichtet. Entweder sind die angebotenen Kataloge viel zu komplex mit zum Teil über 1.000 Kriterien, oder aber sie kosten viel Geld. Die eigenen Kriterien sind oftmals aus dem aktuellen Bedarf abgeleitet und daher nicht umfassend.

Daneben muss man zu Beginn von Projekten oft feststellen, dass sich Kunden bereits sehr lange – oft zu lange – mit der Auswahl geeigneter CRM-Lösung beschäftigt haben. Dabei wird meist nur eine technische Analyse gemacht, also Funktionalitäten verglichen. Wichtige andere Faktoren bleiben häufig außer Acht.

In der Praxis werden zudem oft CRM-Ziele zu weit gesteckt. Mit der

Einführung soll alles Mögliche und „Unmögliche“ erreicht werden. Bewährt hat sich der Ansatz „think big, start small, scale fast“.

Dieser Leitsatz lässt sich uneingeschränkt empfehlen: Denken Sie an die umfassende Lösung, fangen Sie jedoch überschaubar an und erweitern Sie Ihr System, nachdem die Grundbedürfnisse abgedeckt sind. Mit diesem Vorgehen kommen Sie rasch zu einem funktionsfähigen „CRM 1.0“, das Sie dann in weiteren Phasen ausbauen können. Auch kann so die branchenspezifische CRM-Strategie bei Bedarf angepasst werden. Für diese Vorgehensempfehlung sind flexible und skalierbare Lösungen notwendig, deshalb wurde diesem Auswahlkriterium ein hohes Gewicht beigemessen.

CRM-Kriterienkatalog

Die Auswahlkriterien sollen das Wesentliche auf den Punkt bringen und einen anbieterunabhängigen Ursprung haben. Diese Rahmenbedingungen erfüllte eine Vorlesung an der ETH Zürich, basierend auf dem Buch „Modellierung von Informationssystemen: Ein methodischer Leitfaden zur Projektabwicklung“. Mit der freundlichen Genehmigung von Prof. Dr. sc. techn. Adrian Specker wurden 70 CRM-Auswahlkriterien und die Methode der Be-

wertung davon abgeleitet. Der Kriterienkatalog ist mit folgender Gewichtung in fünf Hauptbereiche aufgeteilt:

- Funktionale Abdeckung: 35 Prozent
- Flexibilität & Konfiguration: 20 Prozent
- Technische Konzeption: 10 Prozent
- Einführung & Vorgehen: 15 Prozent
- Anbieter & Vertrag: 20 Prozent

Bei auf Notes basierenden CRM-Systemen sind die technischen Rahmenbedingungen bereits weitgehend festgelegt, entsprechend wurde diesem Bereich nur 10 Prozent Gewichtung zugeteilt.

In jedem CRM-Projekt gibt es individuelle Anforderungen, die nicht in einem Standardkatalog berücksichtigt sind. Dafür wurde ein anpassbarer Bereich hinzugefügt, der individuell mit eigenen Kriterien gefüllt werden kann.

CRM-Evaluationstool

Das CRM-Evaluationstool ermöglicht einen schnellen Vergleich und die Visualisierung der Resultate. In einer Exceltabelle erfolgt die Bewertung der verschiedenen CRM-Produkte, basierend auf den CRM-Auswahlkriterien. Das Bewertungsverfahren ist wie folgt definiert:

• Gewichtung

Geben Sie an, wie wichtig dieses Kriterium für Ihr Projekt ist.

3 = hoch, 2 = mittel, 1 = niedrig, 0 = unwichtig

• Punkte

Geben Sie an, wie gut das System dieses Kriterium erfüllt.

von 5 = „sehr gut“ bis 1 = „mangelhaft“

• K.o.-Kriterien

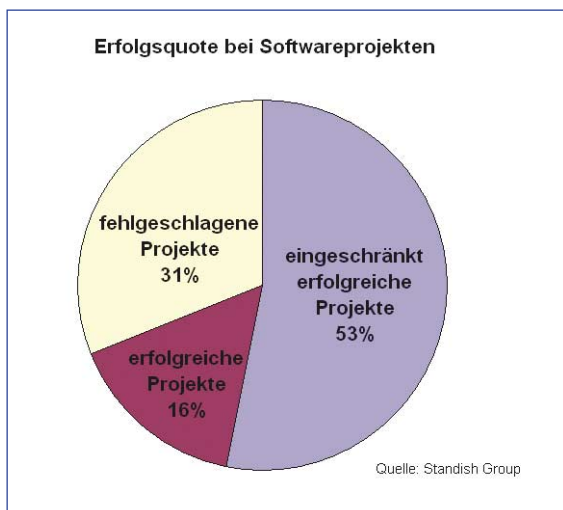
Sie können Ihre K.o.-Kriterien mit einer entsprechend hohen Gewichtung versehen.

• Berechnung

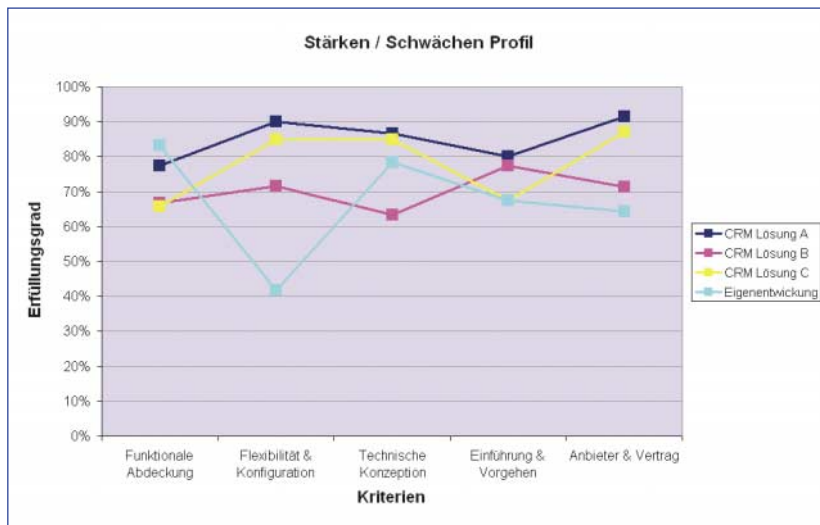
Für jedes Kriterium wird ein „absolutes Gewicht“ errechnet, das heißt, wie stark das Kriterium im Gesamtkontext gewichtet wird.

• Kosten

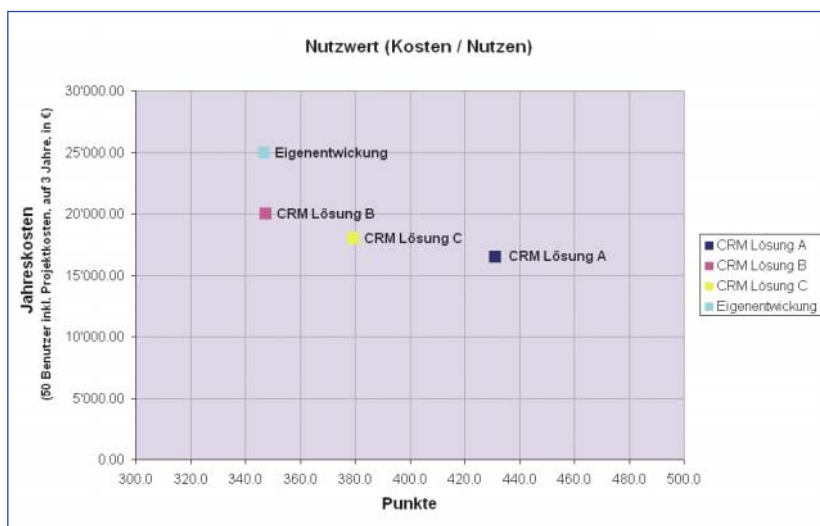
Es wird empfohlen, die gesamten Projektkosten sowie die jährlich wiederkehrenden Kosten auf einen Zeitraum von drei Jahren zu summieren und daraus die Kosten pro Jahr zu berechnen.



Erfolgsquote bei Softwareprojekten.



Das Evaluationstool visualisiert „Stärken & Schwächen“ der CRM-Anbieter und -Produkte.



Nutzwertdiagramm der CRM-Produkte im Vergleich.

CRM-Vergleich

Damit ist man nun fast fertig mit der CRM-Evaluation: Umfassende CRM-Auswahlkriterien und deren Bewertung wurden definiert. Ein Tool für den Vergleich ist bereitgestellt. Bleibt noch die Arbeit, die CRM-Anbieter und ihre Produkte zu bewerten. In diesem Vergleich trifft man in der Schlussrunde immer wieder auf dieselben drei bis vier CRM-Anbieter für Lotus Notes. Der Aufwand, die verschiedenen CRM-Lösungen seriös zu bewerten, ist groß. Aus diesem Grund besteht eine hohe Nachfrage für solche Vergleiche. Diese sollen helfen, die Entscheidungsfindung für geplante CRM-Investitionen zu erleichtern.

Allerdings besteht das Problem, dass solche Vergleiche oft in irgendeiner Form gesponsert oder nicht vollständig sind, denn nicht alle CRM-Anbieter sind bereit, für die Aufnahme in entsprechende Kataloge beziehungsweise Vergleiche zu bezahlen. Auch wird bei den „großen“ plattformunabhängigen CRM-Vergleichen der Kommunikationsplattform Lotus Notes oft wenig Beachtung geschenkt. Doch gerade die direkte e-Mail- und Kalender-Integration in das CRM-System schafft dem Anwender viel Arbeitserleichterung und bringt dadurch Akzeptanz.

Michael Wagner, der weburi.com-Geschäftsführer für Deutschland,

meinte: „Jedes CRM-System hat Stärken und Schwächen und je nach Projekt passt das eine oder andere besser. Wir sind sehr an einem fairen Vergleich interessiert. Es bringt uns ja nichts, wenn der Vergleich als Eigenlob abgetan und nicht ernst genommen wird.“

Daher stellte sich die Frage: Wie bekommt man einen möglichst herstellerunabhängigen, nicht gesponserten Vergleich der CRM-Lösungen und deren Anbieter? Neben der Technik ist auch die Bewertung des Anbieters mit seinem Vorgehen wichtig und wurde in der CRM-Evaluation mit 35 Prozent gewichtet.

Folgende Umsetzung soll den oben genannten Ansprüchen gerecht werden: Firmen, die im Jahr 2007 eine umfassende Evaluation für ein Lotus-Notes-basiertes CRM durchgeführt haben, wurden für die Bewertung angefragt. Wichtig war auch die Bedingung, dass die gewählte CRM-Lösung bereits eingeführt sein musste. Bekanntlich sind „Dichtung und Wahrheit“, besonders bei IT-Projekten, ein großes Thema. Nur ein realisiertes CRM-Projekt bestätigt letztlich die Evaluation und das Versprechen des Anbieters. In diesem Sinne haben internationale Unternehmen mit einem CRM-Lizenzvolumen von durchschnittlich je 200 Benutzern die Lotus-Notes-CRM-Lösungen und -Anbieter in Deutschland und der Schweiz bewertet.

Diese Firmen haben sich freundlicherweise bereit erklärt, anderen Interessenten ihre eigenen CRM-Evaluationsergebnisse zur Verfügung zu stellen. Aus diesen Vergleichen wurde der Durchschnitt errechnet. Auf Anfrage kann das Evaluationstool kostenlos unter der Online-Kennziffer bezogen werden.

Online-Kennziffer DBM13909



Der Autor

Robert Schraner arbeitet als CRM-Berater für verschiedene Firmen. Er hat sich seit 2002 auf CRM-Prozesse und Lotus-Notes-basierte CRM-Lösungen sowie On Demand CRM spezialisiert. Mit seiner Schweizer Firma CRM Consulting Schraner hat er im Auftrag der weburi.com GmbH ein anbieterunabhängiges CRM-Evaluationstool bereitgestellt.