

## AUSSCHREIBUNGSMANAGEMENT

# Effizienzsteigerung im CRM

Das CRM-Beratungshaus Ec4u Expert Consulting AG hat ein Vorgehen für nachhaltige Effizienzsteigerungen durch systematisiertes Ausschreibungsmanagement entwickelt.

VON STEVE SAUERWALD UND MARIO PUFAHL\*

**A**uch im Krisenjahr 2009 investieren Unternehmen weiterhin in CRM. Zu diesem Schluss kommt das CRM-Beratungshaus Ec4u in einer aktuellen Studie: 50 Prozent der befragten Unternehmen (n=288 mit über 50 Millionen Euro Umsatz) planen demnach auch in diesem Jahr, ihre CRM-Investitionen auf dem Niveau von 2008 zu halten oder sogar auszubauen. Mehr als 65 Prozent der

befragten Unternehmen wollen in eine verbesserte Kundenbetreuung investieren. Die Experten der Ec4u empfehlen deshalb, schon jetzt in die Zeit nach der Rezession zu investieren und mit einer systematisierten CRM-Ausschreibung zu beginnen.

Damit eine CRM-Ausschreibung erfolgreich durchgeführt werden kann, ist ein systematisiertes Ausschreibungsmanagement notwendig. Dieser Ansatz unterscheidet sich von herkömmlichen Projektvorgehen durch die Festlegung

## HIER LESEN SIE ...

- warum Sie gerade während einer Wirtschaftskrise eine Ausschreibung für CRM planen und durchführen sollten,
- welche Vorarbeiten und Schritte für eine systematisierte Ausschreibung sinnvoll sind,
- welche Erfolgsfaktoren aus der Praxis bei einer Ausschreibung beachtet werden sollten.

einer integrierten CRM-Strategie. Die Beratungspraxis hat gezeigt, dass ein systematisiertes Ausschreibungsmanagement das zentrale Unterscheidungsmerkmal zwischen erfolgreichen und gescheiterten CRM-Projekten darstellt.

Systematisiert heißt in diesem Zusammenhang, dass bestimmte Phasen auf dem Weg zu einem erfolgreichen CRM-Projekt durchlaufen werden müssen, wie Mario Pufahl, CRM-Buchautor und Ec4u-Director, hervorhebt und erklärt:

## EIN SYSTEMATISCHES CRM-AUSSCHREIBUNGS-MANAGEMENT IST WICHTIG.

»Unserem Ausschreibungsansatz geht die Entwicklung einer komprimierten CRM-Strategie mit anschließender integrierter Anforderungsanalyse voraus. So können wir sicherstellen, dass unsere Kunden in wenigen Wochen die wertstiftenden CRM-Prozesse identifizieren und auch nur diese in der CRM-Lösung um-

Grundsätzlich werden die einzelnen Anbieter innerhalb verschiedener Dimensionen bewertet.

ec4u  
expert consulting

Auswahl eines CRM-Softwareherstellers und eines CRM-Integrators

ec4u-Projektbeispiel



Grafik: Ec4u

**CRM-Ausschreibung** Mit dem Vier-Phasen-Modell sicher zur richtigen Lösung.

\*STEVE SAUERWALD, Management Consultant Ec4u AG, Steve.Sauerwald@ec4u.de.  
MARIO PUFAHL, Director Business Development and Marketing Ec4u AG, Mario.Pufahl@ec4u.de

setzen.« Dieser Ansatz zur Durchführung von CRM-Projekten hilft, kostspielige Projektverzögerungen oder gar Projektstopps infolge unklarer Zielrichtungen zu vermeiden. Das bei den CRM-Experten der ec4u eingesetzte Vorgehensmodell zur Realisierung eines systematisierten Ausschreibungsmanagements kann in drei Phasen eingeteilt werden:

- **Phase 1: Einheitliche CRM-Strategie.** Eine erfolgreiche Ausschreibung beginnt

### STRATEGIEN, MASSNAHMEN UND ROADMAP IN ZUSAMMENARBEIT MIT DEM KUNDEN ERARBEITEN.

mit der Strategiedefinition. Hier werden die Weichen für alle notwendigen Veränderungen in den kundennahen Bereichen identifiziert.

*Ergebnis Phase 1: praxistaugliches Strategiepapier mit konkreten Handlungsempfehlungen.*

Zwei Faktoren sind erfolgskritisch:

**CRM-Maßnahmen priorisieren:** Jede Maßnahme muss anhand von Nutzen und Aufwand bewertet und in eine CRM-Roadmap eingeordnet werden. Hierdurch können die Maßnahmen mit dem besten Nutzen-/Aufwandverhältnis (Quick-Wins) unmittelbar angegangen werden.

**CRM maßschneidern:** Strategie, Maßnahmen und Roadmap müssen individuell und in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden erarbeitet werden. Ein branchentypischer »Standardbaukasten« wird den meisten unternehmerischen Besonderheiten nicht gerecht.

- **Phase 2: Detaillierte Anforderungsanalyse.** Eindeutige und dokumentierte Anforderungen stellen sicher, dass die Kundenbedürfnisse und die Möglichkeiten einer CRM-Lösung übereinstimmen. Lernen von anderen Unternehmen durch Vergleiche (Benchmarks) und Best-Practice Methoden unterstützen, um in wenigen Wochen auch bei großen Projekten einen guten Detaillierungsgrad zu erreichen.

*Ergebnis Phase 2: umsetzungsfähiges Fachkonzept mit detaillierten Kernanforderungen.* Drei Faktoren sind in dieser Phase erfolgskritisch:

**Intelligente Anforderungsaufnahme durchführen:** Jede Anforderung muss einem festgelegten Standard folgen, deren Einhaltung ohne Ausnahmen eingefordert wird.

**Nachhaltigkeit und Klarheit sicherstellen:** Jede Anforderung muss innerhalb des Projektteams unmissverständlich interpretierbar sein. Hierfür bietet sich eine organisatorische Schnittstelle in Form eines Quality-Gates an. Nur Anforderungen, die bestimmten Qualitätsanforderungen genügen, werden dokumentiert. Nach Projektabschluss hat es sich in der Praxis bewährt, diese organisatorische Funktion auch während des CRM-Betriebs aufrecht zu erhalten.

- **Phase 3: Objektivierter Ausschreibungsbegleitung.** Hinreichend detaillierte Anforderungen sind eine notwendige Bedingung für eine erfolgreiche Ausschreibung. In der Praxis wird dieser Schritt häufig vernachlässigt, was interessanterweise nicht unmittelbar negative Auswirkungen haben muss. Oftmals zeigt sich erst nach ein bis zwei Jahren, ob das richtige CRM-System eingeführt wurde. Kostspielige Nachbesserungen oder Projektneustarts können die Folge sein. Diese Erfahrung hat auch DPD GeoPost (Deutschland) GmbH gemacht: »Aufgrund geringer Benutzerakzeptanz unseres derzeitigen CRM-Systems haben wir uns dazu entschlossen, einen kompletten CRM-Neuanfang zu wagen – diesmal mit einer einheitlichen CRM-Strategie«, erklärt Christian Leibold, Commercial Manager & Projektleiter CRM bei DPD: »Die bisherigen Ergeb-

### REALISTISCHE ERWARTUNGEN FÜR DEN PROJEKTAUFWAND UND DIE REALISIERUNG SETZEN.

nisse haben unsere Erwartungen weit übertroffen und geben Grund zur Hoffnung, dass wir unsere hohen CRM-Ansprüche realisieren können.« Um eine CRM-Ausschreibung zu objektivieren, sollten folgende vier Kriterien über einen standardisierten Fragenkatalog bei allen Anbietern abgefragt werden:

**Strategie:** Hier steht die CRM-Strategie des Partners auf dem Prüfstand. Passt

### Ec4u Expert Consulting AG

Die Ec4u Expert Consulting AG ist eines der marktführenden Unternehmen für Dienstleistungen und Software in den Bereichen CRM (on premise/on demand), BI, AIA, Master Data Management und Business Communications Management (BCM) im europäischen Markt. Basierend auf einem praxiserprobten Leistungsansatz und der umfassenden Fach-, Methoden- und Branchenkompetenz des Ec4u-Expertenteams begleitet Ec4u ihre Kunden von der Konzeption bis zur Umsetzung ihrer CRM-, BI- und BCM-Vorhaben. Zu den Ec4u-Kunden gehören zum Beispiel Arcor, Bosch, Deutsche Bahn, Deutsche Telekom, EnBW, RWE, VersIT, Swisscom und ZKB. Mehr zu CRM und zur Studie auf [www.ec4u.de](http://www.ec4u.de).

diese zu der in Phase eins definierten CRM-Strategie?

**Wirtschaftlichkeit:** Hier wird ermittelt, was die CRM-Lösung in den nächsten Jahren kostet. Entscheidungsrelevant sind hier nicht nur die Lizenz-, Wartungs- und Projektkosten, sondern auch die Kosten in den Folgejahren.

**Technik:** Hier muss der CRM-Anbieter konkret belegen, dass sich seine Lösung in die vorliegende IT-Architektur einbetten lässt.

**Funktionalitäten:** Hier werden die in Phase zwei definierten fachlichen Anforderungen geprüft. Sind diese im Standard abgedeckt oder sind weitere Investitionen in Integrationsleistungen zu tätigen?

Die Beurteilungen der jeweiligen Kriterien durch die Projektentscheider werden im Abschluss mit einem Scoringmodell gewichtet und bewertet. Mit diesem CRM-Projektvorgehen lässt sich sicherstellen, dass keine erfolgskritischen Funktionalitäten vergessen wurden und eine Entscheidung für eine CRM-Lösung nachhaltig abgesichert ist. ←