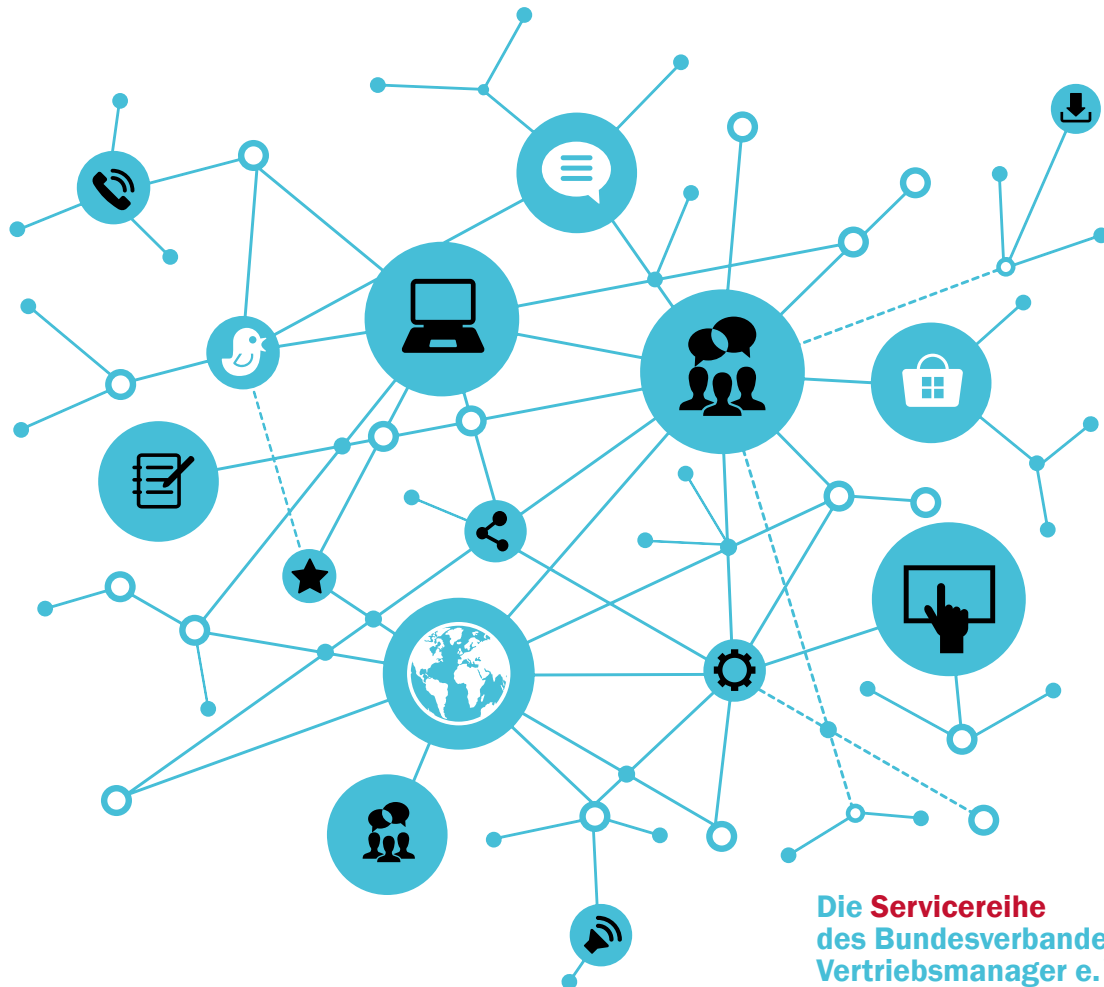


Customer Relationship Management: Der Auswahlprozess im Fokus

Ansätze und Anregungen von der ersten Idee bis zum Projektstart



Die **Servicereihe**
des Bundesverbandes der
Vertriebsmanager e.V.



INHALT:

01 Einleitung	03
02 Die erste Idee: Wir brauchen ein CRM	04
03 Verdichten: Worauf kommt es wirklich an?	07
04 Frust vermeiden: Der Umgang mit dem Informationsüberfluss	10
05 Partner ins Boot holen: Effizient von der Long List zur Short List	11
06 Präsentations-Marathon: Ziele im Auge behalten	13
07 Workshop: Die richtige Entscheidung herbeiführen	15
08 Ausblick	17



Steffen Krause

Steffen Krause leitet bei der BBO Datentechnik GmbH den Vertrieb. Zuvor baute er den Geschäftsbereich CRM auf. Notwendiges Basiswissen sammelte Steffen Krause im Rahmen seiner Tätigkeit als Berater und Entwickler in den Bereichen ERP und CRM.



Die BBO Datentechnik GmbH als ein Unternehmen der B.i.TEAM Gesellschaft für Softwareberatung mbH ist Ihr zuverlässiger Partner für Projekte und kompetente Beratung rund um CRM, ERP und BI. Weitere Informationen unter: www.dein-crm.de • www.bbo.de

Vorwort

Lieber Leser,

Ich freue mich, dass unsere Servicebroschüre den Weg in Ihre Hände gefunden hat. Falls Sie sich heute oder in Zukunft mit dem Auswahlprozess eines geeigneten CRM-Systems für Ihr Unternehmen beschäftigen, sollten Sie unbedingt weiter lesen. Falls nicht, geben Sie diese Broschüre bitte der Kollegin oder dem Kollegen, der sich mit diesem Thema befasst.

Zunächst möchte ich Sie beruhigen. Sie sind mit Ihrer Aufgabe, ein geeignetes CRM-System für Ihr Unternehmen zu finden, nicht allein. Wir begleiten als Implementierungspartner zahlreiche Unternehmen auf diesem Weg. In einigen Fällen von der ersten Idee bis zur richtigen Entscheidung. In einigen Fällen warten die Unternehmen bereits mit umfangreichen Lastenheften auf.

Auf den folgenden Seiten haben wir unsere langjährigen Erfahrungen in einigen aus unserer Sicht wesentlichen Punkten für Sie zusammengefasst. Dabei beschreiben wir die einzelnen Phasen im Prozess und vermitteln Ihnen eine Idee, auf was Sie wirklich achten sollten. Diese Hinweise sollen Ihnen helfen, den für Ihr Unternehmen passenden Weg im Auswahlprozess zu finden. Sie erhalten Tipps, wie Sie häufige Fehler vermeiden und Zeit und Geld sparen, indem Sie sich auf das Wesentliche konzentrieren.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg und ein glückliches Händchen für Ihren individuellen Auswahlprozess. Fühlen Sie sich herzlich eingeladen, Ihr dickes Buch zum Anforderungsmanagement für einen Augenblick aus der Hand zu legen. Nutzen Sie unsere Erfahrungen gern als Leitfaden, lassen Sie sich inspirieren und treffen Sie die wesentlichen Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt.

Herzlichst,
Ihr Steffen Krause

Die erste Idee: Wir brauchen ein CRM

„Unser derzeitiger CRM-Anbieter ist nur gut im Schreiben von Rechnungen – der Service kommt erst an zweiter Stelle.“ Das ist nur einer der vielfältigen Gründe, die uns von Unternehmen genannt werden, die nach einer neuen CRM-Lösung suchen. Grundsätzlich lassen sich diese Gründe in vier Kategorien einordnen:

- 1 Das Unternehmen setzt derzeit noch keine zentrale CRM-Lösung ein**
- 2 Das Unternehmen setzt bereits eine CRM-Lösung ein und es besteht eine Unzufriedenheit mit dem Produkt**
- 3 Das Unternehmen setzt bereits eine CRM-Lösung ein und es besteht eine Unzufriedenheit mit dem Dienstleister/Partner.**
- 4 Das Unternehmen setzt bereits eine CRM-Lösung ein und eine Aktualisierung oder Erweiterung der Software wird als notwendig erachtet.**

Sie können die Geburtsstunde Ihrer Suche nach einem CRM in diese Kategorien einordnen? Gut so! Dann lesen Sie bitte weiter und gehen Sie die folgende Checkliste für Ihr Unternehmen durch. Sie sollten von den genannten Gründen mindesten fünf mal auf Ihr Unternehmen adaptieren können. Ist dies nicht der Fall, könnte es sein, dass Ihre Suche nach einem CRM-System in der folgenden Erkenntnis endet: Der Aufwand und die Kosten eines solchen Systems stehen in keinem vertretbaren Verhältnis zum erwarteten Nutzen.

Allgemein

- ✓ Durch verteilte Systeme mangelt es an der notwendigen Transparenz in der internen und externen Unternehmenskommunikation (z. B. bei Urlaub, Krankheit, Weggang vom Unternehmen)
- ✓ Derzeit gibt es für die verschiedenen Unternehmensbereiche keine zentrale Kunden-Datenbank
- ✓ Die Abläufe im Unternehmen sind nicht einheitlich – „jeder macht es ein bisschen anders“
- ✓ Das vorhandene System ist nicht flexibel erweiterbar und somit auf die sich ändernden Unternehmensbelange anpassbar
- ✓ Das vorhandene System ist in die Jahre gekommen und erfüllt in keiner Weise die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter hinsichtlich der Usability

Vertrieb

- ✓ Leads werden nicht konsequent „entwickelt“ da das System keinen einheitlichen Prozess mit entsprechenden Kontrollmechanismen vorsieht
- ✓ Der Geschäfts- und Vertriebsleitung fehlt die Transparenz im Bereich Forecasting
- ✓ Innerhalb des Vertriebsteams gibt es Informationsverluste, da unterschiedliche Systeme (ERP, Outlook, Excel etc.) verwendet werden

- ✓ Der Vertrieb hat im Außendienst keine Möglichkeit mit dem Notebook/Tablet/Smartphone auf Kunden- und CRM-Daten zuzugreifen
- ✓ Es mangelt grundsätzlich an einem zentralen Werkzeug für Lead-Management, Opportunity-Management, Angebotsverfolgung und Auftragsbearbeitung

Marketing

- ✓ Die Zusammenstellung der notwendigen Daten aus den verschiedenen Datenquellen ist sehr aufwändig
- ✓ Gezielte Aktionen – z. B. zur Wiederbelebung von „schlafenden Kunden“ oder zur effizienten Neukundenakquise durch konsequente Marktsegmentierung – sind aufgrund fehlender Informationen nicht oder nur mit großem Aufwand möglich
- ✓ Es existieren keine Kundenbindungsmaßnahmen. Die Potentiale von Bestandskunden können nicht ausgeschöpft werden, da die Kundenbeziehungen nicht organisiert gepflegt werden
- ✓ Es mangelt grundsätzlich an einem zentralen Werkzeug für Kampagnen-Management, Markt- und Kundensegmentierung, Cross- und Up-Selling

Kundenservice

- ✓ Ein schneller und effizienter Kundenservice wird behindert, weil keine zentrale Service-Historie vorhanden/verfügbar ist
- ✓ Immer komplexer werdende Kundenanfragen können nicht mehr strukturiert bearbeitet werden
- ✓ Dem Kundenservice ist es nicht möglich, die Erkenntnisse aus dem direkten Kundenkontakt effektiv in Verkaufspotenzial zu wandeln, weil die Verbindung zu den Vertriebsinformationen fehlt und es kein einheitliches Medium dafür gibt
- ✓ Die Servicemitarbeiter im Außendienst haben keine Möglichkeit, auf Kunden- und Produktdaten zuzugreifen
- ✓ Ein internes Servicecontrolling (z. B. Durchlaufzeiten für Tickets) ist nicht möglich
- ✓ Trends (positiv und negativ) und Verhaltensmuster sind nicht erkennbar, da keine Kategorisierung und konsequente Dokumentation der Servicefälle erfolgt
- ✓ Es mangelt grundsätzlich an einem zentralen Werkzeug für Kundenservice-Management, Beschwerde-Management, Field Service

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal, das sich aus unseren Erfahrungen ergibt, ist die Unternehmenseinheit, in der die Idee

geboren wird. Am größten sind die Chancen dafür, am Ende tatsächlich eine CRM-Lösung für das Unternehmen zu finden, wenn der Bedarf in den Fachabteilungen erkannt wird. Also im Vertrieb, im Marketing oder im Kundenservice. Hinsichtlich der Erfolgchancen erfahrungsgemäß gefolgt von der Geschäftsleitung und der IT.

Doch wer sollte nun in die nächsten Phasen des Auswahlprozesses einbezogen werden. Meine klare Empfehlung lautet hier:



Starten Sie zunächst mit einem kleinen Team bestehend aus jeweils einem Kollegen aus den relevanten Fachabteilungen und einem Kollegen aus der IT. Bitte schieben Sie das Thema nicht einfach an die IT ab – Sie müssen am Ende mit der neuen Lösung arbeiten! Jedoch ist das Thema CRM hinter der schicken Fassade immer auch ein sehr technisches Thema. Deshalb sollten Sie Ihre Administration frühzeitig in den Prozess einbeziehen. Die Verantwortung für die Auswahl des richtigen Systems sollte letztlich jedoch in den Fachabteilungen verbleiben.

Der letzte Hinweis für das erste Kapitel bezieht sich auf Ihre Geschäftsleitung. Dem Nutzen eines CRM, den Sie sich soeben über die Checkliste erschlossen haben, steht i.d.R. eine nennenswerte Investition gepaart mit hohen internen Aufwänden gegenüber. Nicht zuletzt aus diesem Grund ist Kundenbeziehungsmanagement „Chefsache“. Lassen Sie sich frühzeitig bestätigen, dass die Geschäftsleitung von Beginn an hinter dem Vorhaben steht und Sie dabei unterstützt. Dazu gehört auch, dass die erforderlichen Ressourcen (Zeit und Budget) zur Verfügung gestellt werden. Falls dies nicht so ist, ist es Ihre Aufgabe die Geschäftsleitung von der Sinnhaftigkeit zu überzeugen und die Ressourcen einzufordern.



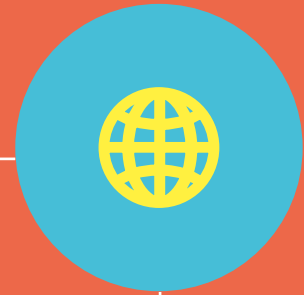
Die Geschäftsleitung hat die Aufgabe, den Prozess im Unternehmen bekannt zu machen, zu vertreten und aktiv voranzutreiben. Gelingt es Ihnen nicht, Ihre Geschäftsleitung zu überzeugen, sollten Sie von dem Projekt bis auf weiteres absehen.

Im positiven Fall möchte ich Sie einladen, das nächste Kapitel zu lesen.

Die Steps
von der ersten
Idee bis
zur finalen
Auswahl:



Die erste Idee
„Wir brauchen ein CRM“



Nutzen
einer CRM-Lösung verifizieren



Workshop



Vertragsabschluss &
Projektstart



Ziele definieren



Partner ins Boot holen
(Short List)



Anbieter-Recherche
(Long List)



Anforderungskatalog
erstellen

Verdichten: Worauf kommt es wirklich an?

An dieser Stelle haben Sie erkannt, dass eine CRM-Lösung einige der Themen in Ihrem Unternehmen lösen kann. Sie haben die Geschäftsführung hinter sich und möchten mit Ihrem kleinen Team auf die Suche nach dem geeigneten System gehen. Aller Anfang ist schwer. Fangen Sie deshalb bitte nicht gleich mit der Sichtung der verschiedenen komplexen Lösungsangebote an! Ich empfehle Ihnen, sich zunächst weiter mit sich selbst zu beschäftigen. Denn aus der ursprünglichen Idee muss nun zunächst ein konkreter Maßnahmenplan werden. Es gibt drei Punkte, die zu diesem frühen Zeitpunkt im Auswahlprozess wichtig sind:

- 1 Definieren Sie Ihre zentralen Ziele, die das Unternehmen erreichen möchte**
- 2 Brechen Sie diese Ziele auf konkrete Anforderungen herunter**
- 3 Definieren Sie ein Modell für Ihr weiteres Vorgehen**

Die Definition der übergeordneten Ziele scheint trivial und wird deshalb sehr oft vernachlässigt. Dies kann sich jedoch im weiteren Verlauf des Auswahlprozesses negativ auswirken. Ein gutes Beispiel aus der Praxis ist zugleich ein Klassiker: Die Geschäftsleitung verfolgt mit der Einführung eines zentralen CRM-Systems die Erhöhung der Transparenz im Unternehmen. Was die Geschäftsleitung als Transparenz bezeich-

net wird von Mitarbeitern jedoch zuweilen als Kontrolle und Verlust von Autonomie verstanden. Aus diesem Grund ist es enorm wichtig, die zentralen Ziele zu definieren, auszuformulieren und im Unternehmen zu kommunizieren. Sie merken es sicher schon – die Themen greifen hier ineinander. Insbesondere die Kommunikation der Ziele und gleichzeitig die Erläuterung des Nutzens für das Unternehmen sowie das Ernstnehmen und Entkräften der Ängste und Sorgen von Mitarbeitern funktioniert nur, wenn diese Aufgabe von einer entschlossenen Geschäftsleitung übernommen wird.

Die Ziele sind formuliert – was nun? Brechen Sie die Ziele auf konkrete Anforderungen herunter.

In Ihrem dicken Buch zum Anforderungsmanagement finden Sie dazu vermutlich auf 100 Seiten beschrieben, wie Sie ein Lastenheft erstellen. Wenn Sie über die notwendige Erfahrung und Zeit sowie über etablierte Werkzeuge und Templates verfügen, dann legen Sie los. Ich möchte hier die bewährte Theorie nicht grundsätzlich in Frage stellen. Vielmehr möchte ich meine Erfahrungen mit Ihnen teilen, wie es in der Praxis aussieht und sehr gut funktionieren kann. Als Alternative zur Theorie, in der Sie ein umfassendes Lastenheft erstellen, auf dessen Basis der oder die potenziellen Auftragnehmer ein Pflichtenheft erzeugen, schlage ich Ihnen Folgendes vor:



Beginnen Sie mit einem Anforderungskatalog, der lange nicht alle formalen Anforderungen eines Lastenheftes erfüllen muss und entwickeln Sie gemeinsam mit dem oder den potenziellen Anbietern ein tragfähiges Gesamtkonzept. Analog zur Theorie ist das Gesamtkonzept dann so etwas wie das Pflichtenheft mit den Ausführungen dazu, was im Projekt wie umgesetzt werden soll und was ggf. nicht oder später umgesetzt wird.

Nachfolgend finden Sie einige Hinweise zu Form, Struktur und Inhalten des Anforderungskataloges. Konzentrieren Sie sich dabei auf das Wesentliche! Formulieren Sie Ihre Anforderungen so genau wie notwendig, nicht so genau wie möglich. Je spezifischer Sie Ihre Anforderungen definieren, desto mehr beschneiden Sie sich der Möglichkeiten in der Umsetzung – die Kreativität ginge so mehr und mehr verloren.

Form

Wählen Sie ein Medium, mit dem Sie gerne arbeiten und das Sie beherrschen
Im einfachsten Fall erstellen Sie den Anforderungskatalog mit den Bordmitteln aus Ihrem Office-Paket (Word, Excel, Visio)

Struktur & Inhalte

Kurzbeschreibung Ihres Unternehmens:

Das kann im einfachsten Fall die Unternehmensdarstellung Ihrer Homepage sein. Geben Sie den potenziellen Anbietern die Chance, Sie kurz kennenzulernen.

Ihre übergeordneten Ziele: Die Ziele haben Sie zu diesem Zeitpunkt bereits definiert und formuliert. Diese sollten sich unbedingt auch im Anforderungskatalog wiederfinden. Im Bereich der Ziele formulieren Sie bitte auch Ihre Vorstellungen hinsichtlich Zeit und Budget. Dies hilft den Anbietern, Ihr Vorhaben besser einzuschätzen und Sie ggf. frühzeitig darauf hinzuweisen, dass Ihre Vorstellungen ganz oder teilweise unrealistisch sind.

Allgemeine und technische Anforderungen: Strukturieren und beschreiben Sie hier Ihre Anforderungen, die nicht eindeutig den einzelnen Fachbereichen und deren Prozessen zuzuordnen sind. Als Form reicht oft eine textuelle Beschreibung der einzel-

nen Punkte aus. Treffen Sie Aussagen dazu, auf welchen Endgeräten Sie das System gerne nutzen möchten. Cloud oder nicht Cloud? Gibt es Schnittstellen (technische und organisatorische) zu anderen Systemen und Unternehmenseinheiten? Sicher fallen Ihnen noch viele andere Themen ein. Achten Sie jedoch darauf, dass hier unbedingt nur die essenziellen Themen aufgelistet werden. Oft entsteht in der Praxis ein Wunschkonzert der Erwartungen an ein CRM-System. Sehr gut, dass Ihre Kollegen so kreativ sind! Aber lagern Sie die „Wunsch-Themen“ in den dafür vorgesehenen „Nice-to-have-Punkt“ aus.

Anforderungen aus den einzelnen Fachbereichen: In diesem Punkt darf es gern auch Grafiken geben. Mit dem Fokus auf das Wesentliche hat es sich in der Praxis bewährt, von einer bildlichen Darstellung der wesentlichen Unternehmensprozesse auszugehen.

Lassen Sie in den Fachbereichen Ablaufdiagramme zu den Prozessen erstellen, in die das CRM zukünftig involviert werden soll. Stellen Sie die einzelnen Prozessschritte dar und ergänzen Sie diese um die beteiligten Unternehmenseinheiten und Systemen sowie ggf. einen Input (z. B. die E-Mail eines Kunden) und einen Output (z. B. einen bestimmten Bericht). Erstellen Sie im Anschluss auf Basis der Ablaufdiagramme eine textuelle Beschreibung der Prozesse.

Vermeiden Sie möglichst die Beschreibung von Features & Functions wie z. B. den automatischen E-Mail-Versand an Herrn Müller, wenn Herr Meyer den roten Knopf unten links in der Kundenmaske drückt. Das sind Details, die Ihnen kein System ohne Anpassung bieten kann und die nicht über den Projekterfolg entscheiden werden. Diskutieren Sie diese Themen besser zu einem späteren Zeitpunkt mit Ihrem CRM-Partner.

Nice to have & zukünftige Anforderungen:

All die tollen Ideen, die nicht wesentlich dazu beitragen, ob das System für Ihre Geschäftsprozesse geeignet ist oder nicht, können Sie in diesem Bereich niederschreiben. Formulieren Sie hier auch gern Ideen für die zukünftige erweiterte Nutzung des Systems. Das können auch Themen sein, die nicht direkt mit einem CRM-System in Verbindung zu bringen sind.



Beispiele: Sie möchten zukünftig auch Ihre Kundenprojekte inkl. Planung und Abrechnung über das CRM realisieren. Oder: Sie möchten zukünftig Ihre Dienstwagenflotte im CRM verwalten. Oder grundsätzlich: Wie entwickelt sich Ihr Unternehmen/Geschäftsmodell oder die Branche in den nächsten 5-10 Jahren? Alles kein Problem, wenn diese Ideen und Anforderungen in diesen entsprechenden Punkt ausgelagert werden.

Anforderungen an den Anbieter: Aus meiner Sicht ist die Wahl „des falschen CRM-Systems“ nur sehr selten der Grund für ein Scheitern. Die etablierten CRM-Systeme können die wesentlichen Vertriebsprozesse der meisten Unternehmen abbilden.

Die Wahl des Partners für Ihr Projekt wird hingegen später über Erfolg und Misserfolg entscheiden. Das klingt dramatisch, entspricht jedoch der Realität. Leider gibt es für die Wahl des Partners keine Schablone, die den Erfolg garantiert. Achten Sie bei den Anbietern auf die Referenzen, die Nähe zum Hersteller und auf die Standorte (regionale Nähe). Weniger wichtig ist z. B. die Anforderung, dass der Anbieter über 30 CRM-Entwickler verfügen muss. Wenn

die richtigen fünf Berater/Entwickler für Ihr Projekt eingeplant sind, dann reicht das für Ihren Erfolg aus. Einige große Projekte werden im Wesentlichen von einer einzigen Person durchgeführt. Und auch diese Projekte sind erfolgreich.

Zu guter Letzt empfehle ich Ihnen: Achten Sie später im Auswahlprozess auf Ihr Bauchgefühl. Stimmt die Chemie? Brennen Ihre Ansprechpartner für Ihr Projekt? Dann ist der Erfolg zum Greifen nah!

Ihr Anforderungskatalog sollte stets einen eindeutigen Status aufweisen. Wenn die Erstellung in Teilbereichen oder insgesamt abgeschlossen ist, sollte dies von dem jeweiligen Fachbereich bestätigt werden. Der Anforderungskatalog sollte in diesen Bereichen dann auch nicht mehr verändert werden.

Zur Definition Ihres weiteren Vorgehens soll an dieser Stelle nicht allzu viel gesagt werden. Nehmen Sie gern die weitere Struktur dieser Servicebroschüre als Anregung und erstellen Sie sich Ihren Fahrplan.

Frust vermeiden: Der Umgang mit dem Informationsüberfluss

Zu diesem Zeitpunkt des Auswahlprozesses haben Sie nun das Projekt gerechtfertigt, kennen Ihre Ziele und halten Ihren Anforderungskatalog in den Händen. Dann kann es ja losgehen mit der Suchmaschinen-Tortur! Vermutlich weist Ihre Motivationskurve dann nach ca. einer Stunde einen unübersehbaren Negativ-Trend auf. Doch es gibt Alternativen, um bereits mit etwas komprimierten Informationen zu beginnen.

Aus meiner Sicht hat z. B. die Messe als Klassiker keinesfalls ausgedient. Hier möchte ich Ihnen die CRM-expo empfehlen. Im Rahmen dieser Messe mit Fokus auf dem Thema CRM lernen Sie alle etablierten CRM-Anbieter kennen. Sie können hier den direkten Kontakt zu Herstellern und Implementierungspartnern suchen. Ihnen wird ein gutes Informationsprogramm von Customer Best Cases bis hin zur ganz individuellen Beratung geboten. Auch ohne Vorrecherchen gelingt es Ihnen auf der CRM-expo, einen soliden Überblick zu gewinnen und mit der Long List in der Tasche in Ihr Unternehmen zurückzukehren.

Eine weitere Möglichkeit sind Fachmessen und themenbezogene Kongresse, wie z. B. der Vertriebsmanagementkongress. Diese Art der Informationsquelle bringt für Sie den Vorteil mit sich, dass Sie sich mit „Gleichgesinnten“ austauschen können. Im Rahmen dieser Themenveranstaltungen finden Sie oft auch Sessions, die sich auf die notwendigen Werkzeuge für den Vertrieb beziehen. Und eine Reihe von Anbietern solcher Systeme

werden Sie dort in der Regel ebenfalls antreffen. Unter Umständen finden Sie in Ihrer Nähe auch CRM-Anbieter, die Informationsforen zum Austausch mit Experten und mit CRM-Anwendern anbieten. Nehmen Sie eine solche Chance wahr – es kann sich lohnen!

Eine dritte Möglichkeit, mit einem vertretbaren Maß an Aufwand und einer überschaubaren Masse an Informationen, zu Ihrer Long List zu kommen hat sich in den letzten Jahren stark entwickelt. Und zwar betrifft das die Portale im Internet, die sich Ihnen als anbieterunabhängiges Informationsportal darstellen. Ich verrate hier sicher kein Geheimnis, wenn ich Ihnen sage, dass diese Portale Ihre Daten und Ihr „Projekt“ an diverse CRM-Anbieter verkaufen. Über diesen Weg haben schon viele Unternehmen vor Ihnen den richtigen CRM-Partner gefunden und ein erfolgreiches Projekt durchgeführt. Das Feedback von Unternehmen, die diesen Weg gegangen sind, fällt meist positiv aus. Die Portale halten sich an die Zusage, die Angaben nur an eine begrenzte Anzahl von Anbietern herauszugeben. Dadurch hält sich die Informationsflut in Grenzen. In der Regel sind dann auch alle etablierten Anbieter dabei, sodass Sie nichts verpassen.

Nehmen Sie nun die gesammelten Informationen, gleichen Sie diese auf einem hohen Abstraktionsniveau mit Ihren Anforderungen ab und erstellen Sie Ihre Anbieter-Long List.



Denken Sie bei der Erstellung der Long List daran, dass Sie sich im weiteren Verlauf mit allen Anbietern auf einer sehr detailreichen Ebene beschäftigen müssen. Versuchen Sie deshalb, die Liste bereits jetzt über das Ausschlussverfahren so weit einzugrenzen, dass ca. 5-8 Anbieter übrig bleiben.

Partner ins Boot holen: Effizient von der Long List zur Short List

Ein erstes Telefonat, ein ca. 90-minütiger Termin bei Ihnen oder beim Anbieter, drei Stunden Präsentation. So kann er aussehen, der effiziente Weg zu Ihrer Short List. Und Sie haben es in der Hand, diesen Weg genau so zu gestalten. Dabei profitieren Sie in den folgenden Phasen der Anbieterauswahl davon, dass Sie Ihren übersichtlichen und klar strukturierten Anforderungskatalog zur Hand haben. Nachfolgend die drei konkreten Ergebnisse dieser Phase, die Sie mit Ihrem Anforderungskatalog nun zu einer Projektakte zusammenfügen können:

- 1 Eine Short List mit ca. drei bis fünf Anbietern**
- 2 Ein Anbieterprofil (Stärken/Schwächen) für jeden Teilnehmer der Short List**
- 3 Eine Agenda für die bevorstehenden Präsentationen**

Im Rahmen des ersten Telefonates mit den Anbietern werden Sie viele Fragen gestellt bekommen. Beantworten Sie diese bitte stets wahrheitsgemäß. Das Vertrauen in einem Projekt mit dieser Tragweite ist enorm wichtig und beruht auf Gegenseitigkeit. Wundern Sie sich dabei nicht über Fragen zu den Entscheidungswegen und zum Budget für dieses Projekt. Ihr Partner auf der anderen Seite benötigt diese Informationen, um Ihren Fall bestmöglich bewerten zu können. Bei seriösen Anbietern müssen Sie keine Sorge haben, dass

im Angebot später 99.999,- Euro stehen, wenn Sie ein Budget von 100.000,- Euro genannt haben.



Wichtig: Nutzen Sie die Telefonate auch dafür, Ihre Fragen an den Anbieter loszuwerden. Erstellen Sie sich dafür im Vorfeld eine kleine Checkliste. Diese sollte im Kern die KO-Kriterien zum Anbieter und zum CRM-System beinhalten.

Diese können Sie schnell aus Ihrem Anforderungskatalog herausfiltern. Somit haben Sie die Chance, den einen oder anderen Anbieter sofort auszuschließen. Ein Beispiel aus der Praxis ist das Thema „Cloud oder nicht Cloud“. Wenn Sie sich schon im Vorfeld gegen die Cloud entschieden haben, können Sie Anbieter mit einer reinen Cloud-Lösung vermutlich ausschließen. Auch der umgekehrte Fall ist natürlich denkbar. Haken Sie die Punkte Ihrer Checkliste ab und legen Sie damit den Grundstein für das Anbieterprofil, das Sie sukzessive erstellen. Fragen Sie die Anbieter auch nach Referenzen, die Sie ggf. anrufen dürfen und erkundigen Sie sich, ob es Informationsangebote wie z. B. Webinare gibt. Diese Angebote eignen sich hervorragend dazu, das Gesamtbild zum Anbieter

und zur Lösung abzurunden. Etwas anders verhält es sich mit Teststellungen für die Software. Schön, dass Ihnen der Anbieter die Möglichkeit gibt. Überlegen Sie es sich jedoch gut, ob Sie diesen Weg beschreiten möchten. Ohne eine Einweisung und die Erläuterung der Philosophie einer Software, können Sie hier im Alleingang Frust und Demotivation erzeugen. Und davon rate ich selbstverständlich ab. Im Nachgang des Telefonates senden Sie dem Anbieter Ihren Anforderungskatalog.

Nutzen Sie die Chance auf ein persönliches Kennenlernen vor dem Präsentationstermin. Hier haben Sie zum einen die Möglichkeit, die Erkenntnisse und Informationen noch einmal etwas detaillierter zu besprechen und Fragen zu stellen, die Ihnen erst nach dem Telefonat in den Sinn gekommen sind. Zum anderen lernen Sie Ihren Hauptansprechpartner persönlich kennen, sodass Ihr Bauchgefühl nun stärker mit einbezogen werden kann. Falls Ihnen angeboten wird, auch Ihren möglichen Projektleiter bereits zu diesem Termin kennenzulernen, nehmen Sie dies unbedingt in Anspruch. Der Projektleiter spielt später eine entscheidende Rolle für Ihren Projekterfolg. Grundsätzlich kann man sagen, dass ein solcher Termin zwar zusätzliche Zeit in Anspruch nimmt, jedoch den Präsentationstermin „entspannt“ und Ihnen ermöglicht, auch weiche Faktoren zu Ihrem Anbieterprofil hinzuzufügen. Die Hauptaufgabe des Treffens besteht darin,

den Fahrplan für die bevorstehende Präsentation festzulegen. Und das gelingt im persönlichen Dialog in jedem Fall besser, als im vorangegangenen Telefonat. Über die folgenden Punkte sollten Sie mit Ihrem Gegenüber sprechen:

- ✓ Ort, Dauer und Ablauf des Präsentationstermins
- ✓ Technische und organisatorische Voraussetzungen
- ✓ Teilnehmer beider Seiten
- ✓ Erwartungshaltung und konkrete Ergebnisse auf beiden Seiten

Lassen Sie dem Anbieter dabei ruhig den Spielraum für etwas Kreativität im Ablauf und für die Inhalte. Das kommt dem Spaß- und Spannungsfaktor für die Präsentationen sehr zu gute. Definieren Sie jedoch auch ganz klar die Inhalte, die Sie in jedem Fall vom Anbieter erwarten. Ein Beispiel: Im Vertrieb haben Sie ein ganz bestimmtes Vorgehensmuster für das Lead Nurturing. Dieses Muster möchten Sie beibehalten und die neue Software soll das unterstützen. In diesem Fall besprechen Sie den Prozess noch einmal mit dem Anbieter und geben Sie ihm klar zu verstehen, dass Sie diesen Prozess im Rahmen der Softwarepräsentation sehen möchten.

Im Anschluss an das Treffen dokumentieren Sie Ihre Erkenntnisse im Stärken-/

Schwächen-Profil des Anbieters, kommunizieren die definierten Rahmenparameter der Präsentation an Ihre Kollegen und bereiten den Termin entsprechend vor.

Präsentations-Marathon: Ziele im Auge behalten

In Abhängigkeit von der Anzahl der Anbieter (3-5) auf Ihrer Short List planen Sie den Präsentations-Marathon. Die goldene Regel für die Planung und den jeweiligen Ablauf gibt es meines Erachtens nicht. Ein paar Hinweise möchte ich Ihnen dennoch geben:

Legen Sie die Präsentationstermine wenn möglich in einen Zeitraum von 5-7 Tagen. Lassen Sie zwischen den Präsentationen nicht mehr Zeit vergehen, als notwendig. Die Eindrücke der ersten Termine verblasen wohlmöglich sonst zu sehr. Achten Sie bei der Planung darauf, dass auch die Anbieter in der Regel mehrere Tage zur Vorbereitung benötigen.

Planen Sie möglichst keine zwei Präsentationen an einem Tag. Diese Termine sind auch für Sie sehr anstrengend in der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung. Bei drei Präsentationen ist es beispielsweise besser, an drei aufeinanderfolgenden Tagen jeweils am Vormittag einen Präsentationstermin zu organisieren. Am Morgen/Vormittag fällt es Ihnen und Ihren Kollegen vermutlich leichter, sich zu konzentrieren, als beispielsweise nach der Mittagspause.

Falls Ihr Anbieter keine Pausen einplant, tun Sie das bitte! Alle 90 Minuten sollten Sie ca. 10 bis 15 Minuten Pause einplanen.

Der gesamte Termin sollte nicht länger als vier Stunden dauern. Beiden Seiten sollte

es in dieser Zeit möglich sein, die gesetzten Ziele zu erreichen.

Auf Ihrer Seite sollte das gesamte Projektteam anwesend sein. Der Termin ist ein wichtiger Meilenstein für Ihr Projekt. Demzufolge sollte sich jeder Teilnehmer gründlich vorbereiten. Projektziele und Anforderungen sowie Ziele und Ergebnisse für den Termin sollten jedem Teilnehmer bekannt sein.

Falls sich um Ihr Projekt sehr viele technische Themen ranken, ziehen Sie eine Auslagerung der Themen in einen weiteren Termin (auch eine Web Session ist möglich) in Betracht. Die sehr technischen Themen interessieren oft nur einen kleinen Teil der Teilnehmer.

Bitten Sie den Anbieter, sich bei der Präsentation von praktischen Beispielen auf die besprochenen zentralen Prozesse zu konzentrieren. Die Show der tollen Features & Functions sowie Ihrer zukünftigen Themen sollte analog zu Ihrem Anforderungskatalog in einen extra dafür vorgesehenen Teil zum Ende der Präsentation ausgelagert werden.

Die Erfolgsmessung für jeden Termin hängt natürlich von dem ab, was Sie vorher mit dem Anbieter für die Inhalte und die Ziele besprochen haben. Aus meiner Sicht sollten Sie nach dem Termin jedoch

mindestens über folgende Themen einen Wissenszuwachs verzeichnen können:

- ✔ Sie kennen die Philosophie, die Geschäftsfelder, die wirtschaftliche Situation und Referenzen des Anbieters.
- ✔ Ihnen wurden theoretische Grundlagen zum Funktionsumfang der Software vermittelt.
- ✔ Anhand von theoretischen Erläuterungen und praktischen Beispielen konnten Sie sich vom Handling und der Philosophie der Software ein Bild machen. Dabei orientierten sich die praktischen Beispiele an Ihren Prozessen.
- ✔ Sie kennen die Möglichkeiten zur Bereitstellung der Software (Cloud, Hosting, OnPremise).
- ✔ Ihnen wurde erläutert, über welche Clients Sie mit der Software arbeiten können (Browser, Windows Client, Mobile Client usw.).
- ✔ Die Facetten des Lizenzmodells sind Ihnen bekannt.
- ✔ Sie haben sich mit dem Anbieter zur Methodik im Projekt ausgetauscht und wissen jetzt ungefähr, was Sie erwartet.

Planen Sie sich zum Ende der Präsentation genügend Zeit ein, um eine kleine Feedback-Runde durchzuführen und die nächsten Schritte einzuplanen. Grundsätzlich ist alles sehr gut gelaufen, wenn Sie nach dem Termin Ihr Anbieterprofil vollständig ausfüllen

len können und Sie die nächsten zwei bis drei konkreten Schritte kennen. Drei Dinge können Sie nach dem Präsentationstermin von Ihrem Anbieter erwarten:

- 1 Eine generelle Aussage zur Machbarkeit**
- 2 Eine Investitionsübersicht für das Gesamtvorhaben (TCO für die ersten 24 Monate)**
- 3 Ein Angebot für einen Workshop als nächstes Arbeitstreffen**

Am Ende dieser Phase haben Sie nun die vollständigen Anbieterprofile für die drei bis fünf Anbieter sowie die oben genannten drei Ergebnisse der Präsentationstermine vorliegen. Anhand dieser Informationen müssen Sie nun entscheiden, mit welchem Anbieter Sie den Weg weiter gehen möchten.

Meine Empfehlung beruht auf den Erfahrungen hinsichtlich der mit dem Workshop verbundenen internen Aufwände und externen Kosten. Und dabei entsteht Ihnen kein Nachteil. Sollte sich im Zuge des Workshops herausstellen, dass der Anbieter und/oder die Software nicht zu Ihrem Vorhaben passen, so können Sie erneut Gespräche mit einem der anderen Anbieter aufnehmen. Im Zuge des Workshops wird sich zeigen, ob Sie die richtige Entscheidung getroffen haben.



Mein Tipp an Sie: Gehen Sie ab hier Ihren Weg, mit einem Workshop als nächstem Schritt, mit nur einem oder maximal zwei Anbietern weiter.

Workshop: Die richtige Entscheidung herbeiführen

Nachdem Sie sich von der ersten Idee über das Einholen der für Sie relevanten Informationen, die Suche nach Implementierungspartnern und den Präsentations-Marathon erfolgreich bis zum Workshop gearbeitet haben, ist es nun an der Zeit, die Entscheidung herbeizuführen.

Mit der Durchführung eines Workshops werden im Wesentlichen zwei Ziele verfolgt. Zum einen erhalten Sie im Workshop einen vertieften Einblick in die Möglichkeiten und Restriktionen der Software. Zum anderen ist Ihr Anbieter nach dem Workshop in der Lage, Ihnen ein belastbares Angebot zu erstellen. Darüber hinaus können Sie sich ein erstes Bild von der Arbeitsweise Ihres Anbieters machen. Werden Zusagen eingehalten? Wie konsequent werden die Ziele verfolgt? Wie ist es um die Pünktlichkeit der Mitarbeiter bestellt? Sicher gewinnen Sie im Zuge des Workshops weitere relevante Erkenntnisse über Anbieter und Software. Für das Organisatorische gelten ähnliche Regeln wie für die vorangegangene Präsentation. Für das Erreichen der oben genannten Zielsetzungen sollte sich der Workshop an Ihrem Anforderungskatalog inkl. der Prozessbeschreibungen sowie der bis dahin gewonnenen Erkenntnisse und offenen Fragen orientieren. Im Detail hat jeder Anbieter sicherlich seine ganz eigene Methodik, einen solchen Workshop durchzuführen. Nachfolgend finden Sie einen Ablauf, der sich in der Praxis bewährt hat.

- ▶ Durchführung einer ersten Grundlagenschulung um Ihr Verständnis für die Philosophie und das Standardverhalten der Software zu schärfen. Dadurch lässt sich der eigentliche Workshop effizienter gestalten und die Qualität der Arbeitsergebnisse wird gesteigert.
- ▶ Theoretische Beschreibung der zentralen Geschäftsprozesse, die später mit dem CRM abgebildet werden sollen. Diese Arbeiten müssen zwingend vorbereitet werden, um den Workshop effizient gestalten zu können. Im Workshop selbst sollten die Prozesse noch einmal durchgesprochen werden, um Details zu klären. Im Rahmen der theoretischen Prozessabhandlung sind folgende Themen zu identifizieren und zu dokumentieren:
 - Einzelne Prozessschritte in Verbindung mit den dafür erforderlichen CRM-Entitäten (z.B. Kontaktmaske, Verkaufschancenmaske usw.)
 - Beteiligte Unternehmenseinheiten bzw. Benutzerrollen
 - Benötigter Input und geforderter Output für den jeweiligen Prozessschritt
 - Funktionale Übergänge zwischen den Prozessschritten



Ein Beispiel: An einer bestimmten Stelle im Verkaufsprozess möchten Sie direkt aus der Opportunity heraus ein Angebot erstellen. Die Produkte aus der Opportunity sollen dabei an das Angebot übergeben werden. Die Opportunity bleibt bestehen und der Status ändert sich auf „Angebot erstellt“. Das neue Angebot ist automatisch der Opportunity zugeordnet.

- Schnittstellen zu anderen Systemen (auch externe, z.B. von Partnern und Lieferanten)
- ▶ Durchspielen der definierten Prozesse in der Software. Darüber wird eine erste Gap/Fit-Analyse vorgenommen. Das heißt, Sie identifizieren gemeinsam mit dem Anbieter die Prozessschritte, die Sie mit dem Softwarestandard abwickeln und die Punkte, an denen eine Anpassung des Systems auf Ihre Anforderungen notwendig ist.

- ▶ Diskussion und Definition der technischen Parameter im Projekt
 - Technische Umsetzung von Schnittstellen
 - Welche Clients sollen verwendet werden
 - Rollen- und Rechtekonzept
 - Usw.
- ▶ Definition der Projektvorgehensmethodik
- ▶ Erste grobe Projektplanung mit konkreten nächsten Schritten
- ▶ Feedback-Runde und Abschluss

Nehmen Sie sich zum Ende des Workshops die Zeit, noch einmal in Ihren Anforderungskatalog zu schauen. Überlegen Sie, ob die wichtigsten Punkte aus Ihrer Sicht ausreichend besprochen wurden. Im Nachgang des Termins können Sie von Ihrem Anbieter erwarten, dass er Ihnen ein belastbares Angebot für das Gesamtvorhaben erstellen wird.



Bestehen Sie vor der Erstellung des Angebotes darauf, dass Ihnen die Workshop-Ergebnisse zur Bestätigung übergeben werden. Das sollte in Form eines Workshop-Protokolls bzw. Grob-Konzeptes geschehen. In diesem Grob-Konzept sollten Sie auf jeden Fall Ihre Anforderungen inkl. der besprochenen Prozesse wiederfinden.

Beides sollte nun mit Beschreibungen zur fachlich-technischen Umsetzung unterlegt sein. Erst wenn Sie das Konzept überarbeitet und freigegeben haben, sollte der Anbieter mit der Angebotserstellung beginnen. Schließlich möchten Sie ja ein Angebot erhalten, das zu Ihren Anforderungen passt. Anhand dieser drei Ergebnisse aus den Workshops können Sie nun Ihre Entscheidung herbeiführen:

- 1 Erkenntnisse hinsichtlich der Arbeitsweise des Anbieters**
- 2 Grob-Konzept als konkretes Arbeitsergebnis auf Basis Ihrer Anforderungen**
- 3 Angebot für das Gesamtvorhaben**

Sie haben Zweifel daran, mit diesem Anbieter in das Projekt zu gehen? Suchen Sie das Gespräch! Falls Sie nicht weiterkommen, ist die Durchführung eines Workshops in verkürzter Form mit einem weiteren Anbieter eine Möglichkeit, dennoch im Projekt voranzuschreiten. In den meisten Fällen wird sich jedoch Ihre sehr gute Vorarbeit auszahlen, der Workshop wird die Ergebnisse bestätigen und Sie werden mit dem richtigen Partner in das Projekt gehen.

Ausblick

Nach der Auswahl ist vor dem Projekt. Auf den Ablauf möchte ich an dieser Stelle nicht eingehen, denn damit ließen sich weitere Servicebroschüren füllen. Meine Bitte an Sie: Bleiben Sie Ihrer bisherigen Linie treu und konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche. Besinnen Sie sich regelmäßig auf das, was Sie zum Projektstart als Projekthalte definiert haben. Der Appetit kommt oft beim Essen. Lagern Sie all die neuen Ideen, die sich im Projektverlauf ergeben, in eine Aktivitätenliste aus. Setzen Sie im ersten Schritt nur die zusätzlichen Punkte um, die Sie als erforderlich für den Projekterfolg einstufen. Viele der neuen Ideen werden obsolet oder können noch präziser

formuliert werden, wenn Sie erst mal eine Weile mit dem neuen System gearbeitet haben.

Weiterhin sollten Sie auch für die Projektdurchführung darauf achten, dass Sie ein gutes Maß dafür finden, Ihre Mitarbeiter in den Prozess mit einzubeziehen. In die Entscheidungsprozesse für die konkrete Umsetzung sollte natürlich nur das Projektkernteam involviert sein. Die Informationen über den vorangegangenen Entscheidungsprozess, die aktuellen Aktivitäten und die verfolgten Ziele, gehen jedoch alle Mitarbeiter etwas an. In der Praxis hat sich der Einsatz eines Projekttagbuches im Intranet bewährt. Darüber lassen sich die Pro-

jektinformationen in einer lockeren Form an die Mitarbeiter herantragen.

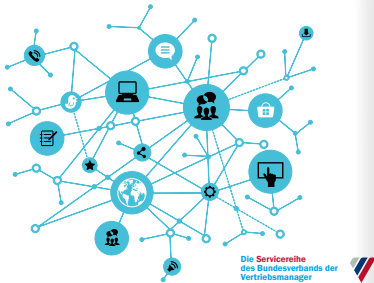
Ich bedanke mich ganz herzlich bei Ihnen, dass Sie sich für unseren Beitrag interessieren. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg für Ihr CRM-Projekt und würden uns freuen, wenn wir Sie auf diesem Weg ein Stück begleiten können. Sprechen Sie uns gern an – wir sind gespannt auf Ihre Themen!

$$\text{Ihr CRM} = (\text{CRM-System} + \sum \text{Add-Ons}) \times \text{CRM-Partner}$$

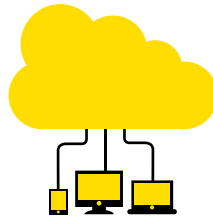
DIE SERVICEBROSCHÜREN DES BUNDESVERBANDES DER VERTRIEBSMANAGER

Customer Relationship Management: Der Auswahlprozess im Fokus

Ansätze und Anregungen von der ersten Idee bis zum Projektstart

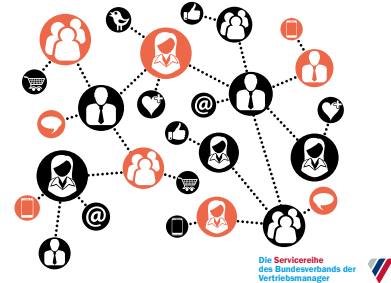


Digitaler Vertrieb: Cloud Services



Marketing vs. Vertrieb Miteinander statt gegeneinander

Eine nutzenorientierte Gegenüberstellung



Mehrmals im Jahr veröffentlicht der Bundesverband der Vertriebsmanager Servicebroschüren, die Sie über aktuelle Themen im Vertrieb kurz und knapp informieren. Dabei sind wir stets daran interessiert, Themenschwerpunkte zu wählen, die für Sie relevant sind. Den Auftakt unserer Servicereihe macht das Thema „Customer Relationship Management: Der Auswahlprozess im Fokus“ (1). Weitere Exemplare zu den Themen „Service-Cloud“ (2) und „Vertrieb vs. Marketing“ (3) können Sie in Kürze online unter www.bdvm.eu/informationmaterial kostenfrei bestellen.

Ihr Thema ist noch nicht dabei? Die Geschäftsstelle freut sich über Ihre Vorschläge und Ideen unter info@bdvm.eu.

Weitere Informationen zu den Leistungen des BdVM finden Sie unter: www.bdvm.eu

ANTWORTFAX 030 / 84 85 92 00

oder per E-Mail an info@bdvm.eu

Ich bin hauptberuflich als Vertriebsmanager in einem Unternehmen, einer Institution oder einem Verband tätig und möchte **persönliches Mitglied im BdVM** zum Mitgliedsbeitrag von 120 Euro pro Kalenderjahr werden.

Ich bin Mitglied im BdVM und möchte kostenfrei folgendes Informationsmaterial per Post bestellen:

Servicebroschüre Nr. 1 „Customer Relationship Management“

Servicebroschüre Nr. 3 „Vertrieb vs. Marketing“

Servicebroschüre Nr. 2 „Service Cloud im Vertrieb“

Ich möchte zukünftig den Newsletter des BdVM erhalten.

Ich interessiere mich für den BdVM. Bitte lassen Sie mir unverbindlich weitere Informationen zukommen.

Name, Vorname

Geburtsdatum

Adresse (privat)

E-Mail (privat)

Telefon (privat)

Arbeitgeber

Funktion / Stellung

Adresse (dienstlich)

Telefon/-fax (dienstlich)

URL des Arbeitgebers

E-Mail (dienstlich)

Rechnungsadresse: dienstlich privat

Bezahlung: per Rechnung per Bankeinzug

Bankeinzug: Hiermit ermächtige ich Sie widerruflich, den von mir zu entrichtenden Mitgliedsbeitrag bei Fälligkeit zu Lasten meines Kontos durch Lastschrift einzuziehen.

Konto-Nr.

Bankinstitut

Bankleitzahl

Wenn mein Konto die erforderliche Deckung nicht aufweist, besteht seitens des kontoführenden Kreditinstituts keine Verpflichtung zur Einlösung. Teileinlösungen werden in Lastschriftverfahren nicht vorgenommen.

Durch meine Unterschrift erkenne ich Satzung und Beitragsordnung des BdVM e. V. in der jeweils gültigen Fassung an. Ausführliche Informationen zur Satzung und Beitragsordnung des BdVM e. V. sowie zur Mitgliedschaft finden Sie auf www.bdvm.eu. **Ich willige ein, dass die oben auf dieser Seite genannten Daten zur Erfüllung der satzungsgemäßen Zwecke des BdVM e. V. erhoben, verarbeitet, genutzt und übermittelt werden (vgl. §§ 4, 4a BDSG).** Ich weiß, dass ich der berufsständischen Vereinigung des BdVM e. V. nur als natürliche Person beitreten kann und mich daher alle mitgliederschäftlichen Pflichten auch persönlich treffen.

Ich bestätige meine Angaben mit meiner Unterschrift.

Datum, Unterschrift



BdVM

Bundesverband der
Vertriebsmanager

**Oberwallstraße 24
D-10117 Berlin**

Tel +49 (0) 30 / 84 85 97 300

Fax +49 (0) 30 / 84 85 92 00

info@bdvm.eu

www.bdvm.eu