

**Crowne Associates
Program Management
Program "Structure and Scope"**

WHITEPAPER

von

Rémon Elsten

August 2002

Crowne Associates Program Management Program "Structure and Scope"

Gutes Werkzeug ist die halbe Arbeit. Dies gilt sinngemäss auch für Contact Management- und CRM-Initiativen. Bevor Sie eine komplexe Aufgabe starten ist es wichtig, die richtigen Vorbereitungsarbeiten zu machen. Hilfreich ist es natürlich, wenn Sie dafür die notwendigen Tools zur Verfügung haben. Damit vermeiden Sie, am Schluss in einem unüberschaubaren und von negativen Einflüssen geprägten Projekt zu landen. Für Contact Management- und CRM-Initiativen können die elementarsten Fehler und Versäumnisse durch die Durchführung einer Phase "Structure and Scope" vermieden werden.

Ob die Wirtschaft wächst oder in einer Krise steckt, jedes Unternehmen muss sich kontinuierlich den herrschenden Umweltbedingungen anpassen und die strategische Ausrichtung überdenken und den veränderten Gegebenheiten anpassen. Die Praxis zeigt, dass viele Unternehmen anschliessend relativ direkt von einer Vision oder Strategie in eine Umsetzungsphase übergehen. Die Probleme welche dadurch während der Umsetzung entstehen sind unter anderem:

- Immer ergänzende und sich ändernde Anforderungen, weil das Ziel nicht klar definiert ist (Moving Target)
- Ideen sind nicht oder schwierig umsetzbar, weil die Ist-Situation nicht oder ungenügend analysiert worden ist.
- Immer wieder Verschiebungen von Terminen, weil neue Stolpersteine auftauchen, die vorher nicht berücksichtigt worden sind.
- Negativer Eindruck und Stimmung, weil die Erwartungshaltung nicht bei allen Beteiligten gleich ist.

Die impliziten negativen Auswirkungen auf Motivation, Ablauforganisation und Unternehmungskultur sind dabei noch schädlicher als die beschriebenen Symptome, die direkt wahrnehmbar sind.

Damit Sie diese Probleme bei der Umsetzung einer Contact Management- oder CRM-Initiative vermeiden können ist es wichtig, vor dem eigentlichen Kick-Off eine Phase "Structure & Scope" im Rahmen eines Program Management Vorgehens zu planen und durchzuführen. Darin werden die Grundlagen für eine erfolgreiche Umsetzung gelegt und gewisse Stolpersteine können schon frühzeitig erkannt werden.

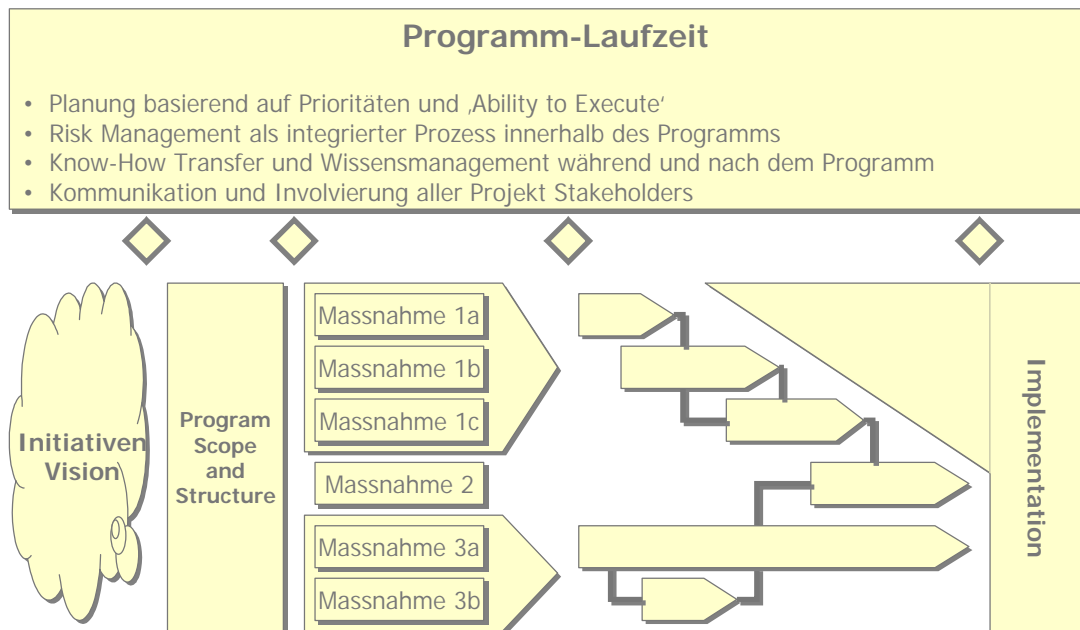
Crowne Program Management

Das step-by-step Vorgehen des Crowne Program Managements unterteilt eine komplexe Aufgabe in überschaubare und kontrollierbare Komponenten und Teilaufgaben. Um die Struktur des Programms festzulegen, werden als erstes die Vision und daraus abgeleitet der Auftrag festgehalten. Dazu muss festgestellt werden, welchem Zweck das geplante Programm dient:

- Wird ein bestehendes Problem gelöst?
- Werden neue Geschäfte / Geschäftsfelder aufgebaut?
- Wird ein neues Produkt entwickelt?

Sobald die Ziele formuliert sind, wird ein Business Case erstellt, um alle Konsequenzen und Implikationen zu erkennen und zu bewerten. In dieser Phase werden auch eine fundierte SWOT-Analyse und eine realistische Wirtschaftlichkeitsrechnung durchgeführt. Fällt die Beurteilung dieser Ergebnisse positiv aus, ist die Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Programm gegeben.

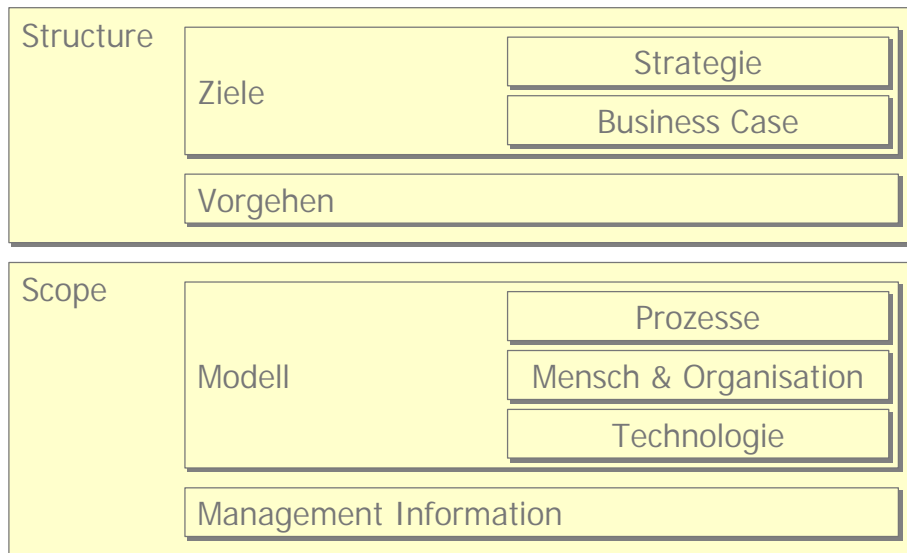
In unseren Whitepaper "Leitfaden zu einem professionellen CRM Business Case" und "Are you ready for a Contact Management & CRM Project?" sind diese Aufgaben detailliert beschreiben.



Grafik: Das Crowne Program Management im Überblick

Crowne Program Management - Phase "Structure and Scope"

In der Phase "Structure and Scope" werden der zu erwartende Output und der Rahmen für die Umsetzung der Initiative bestimmt und die aus der Vision abgeleiteten Ziele und Aufgaben in die Rahmenbedingungen der real existierender Umwelt eingepasst.



Grafik: Struktur von Structure and Scope

Struktur, Organisation und Umfang des Programms (Projekts) sowie die Ziele und deren Bewertung müssen eindeutig definiert werden. Daraus ergibt sich ein Pflichtenheft für das Programm.

Das erwartete Resultat der Umsetzungsphase wird aufgrund der Ziele, Bewertungskriterien, Messfaktoren und der benötigten Information definiert. Der Rahmen wird durch das Vorgehensmodell und das funktionale Lösungsmodell bestimmt.

Ein wichtiger Bestandteil dieser Phase ist eine Risiko-Analyse des Outputs und des Vorgehensmodells. Die Risiko-Analyse kann auch in mehreren Schritten während der Umsetzung dieser Phase ausgearbeitet werden.

Das Team, welches für diese Phase zusammengestellt wird, ist ein kritischer Erfolgsfaktor für eine professionelle Umsetzung. Wir empfehlen Ihnen für diese Phase auf ein interdisziplinäres Team mit Mitgliedern aus den Bereichen Business, Marketing und IT-Telecom zurückzugreifen. Der Program Manager, welcher für die Umsetzung verantwortlich ist, sollte bereits in dieser Phase den Lead bekommen.

Der Output des Teams in dieser Phase ist ein Pflichtenheft, dessen Zusammenfassung als Managementpräsentation verwendet werden kann. Mit dieser Präsentation muss das Commitment des Managements eingeholt werden. Danach kann der offizielle Start der Umsetzungsphase erfolgen.

Program Scope

Mit dem "Scope" bestimmen Sie den Bereich, in dem Sie tätig sind. In unserem Fall ist dies der Bereich Contact Management – CRM. Weil CRM als Begriff noch nicht genügend spezifisch ist, sollten wir genau beschreiben, welcher Teil von CRM gemeint wird. Ein Hilfsmittel bei der Fokussierung auf diesen Teil ist eine detaillierte Beschreibung der benötigten Management Information für den operationellen Betrieb.

Contact Management kann als Teil innerhalb von CRM definiert werden, in dem es um die Interaktion zwischen Kunden und Unternehmen geht. Dieser Bereich soll natürlich nach Bedarf feiner definiert werden. So kann bei einer Bank eine weitere Verfeinerung in die Bereiche Retail Banking und Private Banking erfolgen.

Eine weitere Detaillierung kann durch die gewünschten Kommunikationskanäle wie Telefon, E-Mail, Web-Portal oder SMS erfolgen

Wichtig bei der Definition der Ziele ist auch eine klare Stellungnahme, was im Rahmen des Programms nicht geliefert bzw. realisiert wird. Die Antwort auf diese Frage gehört ebenfalls zum Output der Phase "Structure & Scope".

Ein essentieller Punkt bei der Abgrenzung Ihrer Tätigkeiten ist Management Information. Einerseits gehört Management Information in den Bereich "Strategic Datamodel" in der Crowne Methode, andererseits kann es als Hilfsmittel dazu eingesetzt werden, die Abgrenzung mit "Reverse Engineering" zu bestimmen.

Wenn Sie in dieser Phase bestimmen, welche Management Informationen Sie als Output brauchen, dann können daraus die benötigten Daten und Kommunikationsflüsse definiert werden. Basierend darauf kann im nächsten Schritt bestimmt werden, welche technischen Systeme und Komponenten notwendig sind und wie diese verknüpft werden müssen. Um die Interaktion mit dem Kunden zu optimieren werden abschliessend die Skillprofile für jeden einzelnen Agenten definiert.

Program Structure

Der Bereich "Structure" bildet die Grundlage, die benötigt wird um die Vision umzusetzen. Darin bestimmen Sie bis ins Detail, was Sie als Output erwarten und beschreiben den Weg, wie Sie dorthin gelangen.

Weil das Modell für die Umsetzung von Contact Management oder CRM Initiativen immer die Bereiche

- Prozesse,
- Mensch & Organisation und
- Technologie

beinhaltet ist es wichtig, schon in dieser Phase zu bestimmen, wo Sie sich im Bezug auf diese Bereiche abgrenzen werden.

Im Bereich Prozesse können Sie zum Beispiel definieren, nur die Kontaktprozesse für allgemeine Kundenanfragen zu berücksichtigen. Wenn eine Anfrage an einen Spezialisten weitergeleitet wird, werden Sie die Aktion zum Weiterleiten integrieren. Die Abwicklung der Anfrage durch den Spezialisten wird ausgeschlossen. Wichtig ist jedoch, dass das Tracking dieses Kontakts sichergestellt wird.

Im Bereich Mensch & Organisation werden Sie zum Beispiel die Schulung im Umgang mit abgeänderten Prozessen und neuen Tools berücksichtigen, nicht aber die Fachtrainings für neue Produkte und Services Ihres Unternehmens oder die Verbesserung der persönlichen Skills der Mitarbeiter.

Im Bereich Technologie gehören beispielsweise Schnittstelle und Programmieraufwand für eine SAP-Schnittstelle zu Ihren Aufgaben, nicht aber die Änderungen der SAP-Datenbank für neue Produkte welche während der Programm Laufzeit eingeführt werden.

Abhängig von der Gesamtkomplexität der Initiative ist es denkbar, dass Sie in dieser Phase schon das Modell für die Umsetzung bis zum letzten Detail ausarbeiten. Eine Alternative ist, sich in dieser Phase auf die funktionale Darstellung zu beschränken und die Ausarbeitung in die nächste Phase zu legen und professionell zu managen.

Der wichtigste Erfolgsfaktor für die Umsetzung einer Initiative sind somit klar definierte und messbare Ziele. Leider sind diese in den meisten Fällen nicht einfach und oft nur mit grösserem Aufwand zu definieren. Dies mag ein Grund sein, weshalb diese Aufgabe in der Praxis oftmals nicht ausführlich genügend gelöst wird, was dann wieder zu Problemen in späteren Phasen führt. Für die Definition der Ziele für Contact Management- & CRM-Initiativen werden in der Praxis häufig langfristige finanzielle Aspekte verwendet, wie zum Beispiel die Reduktion der Anzahl Call Center Agenten, die Senkung der operationellen Kosten oder die Beschleunigung von Kontaktprozessen durch die Reduktion der involvierten Stellen.

Damit die Ziele sowohl kurzfristig wie auch langfristig messbar werden, empfehlen wir Ihnen in einem ersten Schritt die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu analysieren und festzustellen, inwiefern die geplante Initiative im Einklang mit dieser Vorgabe steht. Die Aspekte, welche für Sie von Bedeutung sind, sollten als Ziele definiert werden. Als nächsten Schritt verwenden Sie den Business Case, welchen Sie erstellt haben (siehe auch Whitepaper "Leitfaden zu einem professionellen CRM Business Case") und transformieren den im Business Case aufgezeigten Nutzen in Programmziele.

Dadurch entsteht eine Übersicht mit Zielen, welche messbar sind und einen direkten Bezug auf die im Business Case aufgezeigten Nutzen und Vorteile haben. Daneben gibt es natürlich auch die Ziele, welche nicht im Business Case enthalten sind, weil sie nicht messbar sind oder keinen direkten Bezug zu dieser Initiative haben, aber sehr wohl auch realisiert werden müssen.

Die Ziele von Contact Management- oder CRM-Lösungen können grundsätzlich in folgende Teilbereiche aufgeteilt werden:

- Organisatorische Ziele
- Operationelle Ziele
- Analytische Ziele

In der Regel können aus den meisten Faktoren, welche als Nutzen erkannt wurden, messbare Ziele abgeleitet werden. Wir werden anhand einiger Beispiele beschreiben, wie Sie diese Nutzen in messbare Ziele umsetzen können.

- Organisatorische Ziele

Nutzen aus dem Business Case	Ziel
Bereinigung der Adressbestände	Adressbestand Firmenkunde mit Records "Name, Strasse, PLZ, Stadt" bereinigt
Verbesserung der Management Information	Management Information für CEO enthält pro Monat und zusammengefasst pro Jahr "Anzahl Kunden, Umsatz pro Kunde, Profitabilität pro Kunde, Wert pro Kunde"
Gezielter Informationsaustausch bei Produktänderungen	Bei Produkteinführung wird das Factsheet und Preisliste 2 Tagen vorher den Call Center Agents zur Verfügung gestellt und mit einem E-Mail informiert.

- Operationelle Ziele

Nutzen aus dem Business Case	Ziel
Reduktion der persönlichen Anrufe durch internet-basierte Eigenrecherche	25% weniger Anrufe auf die Nummer xxx für allgemeine Fragen über XY
Beschleunigte Erstellung von Berichten (Quartal, ad-hoc etc.)	1 Dokument mit Beschreibung für die Erstellung von Bericht XY. Quartalbericht mit den Angaben 1 + 2 + 3 innerhalb von 4 Stunden erstellt, gedruckt und verschickt
Verbesserung der von Mitarbeitern benutzten Kundendaten	90% der verwendeten Daten 1 + 2 + 3 aus den zentralen Systemen sind fehlerfrei und up-to-date. Mutationen von Fehler können durch Mitarbeiter XY real-time angepasst werden.
Erhöhte Mitarbeitermotivation	Reduktion der Mitarbeiterfluktuation um 5% pro Jahr. Reduktion der Krankmeldungen um 10% pro Jahr.

- Analytische Ziele

Nutzen aus dem Business Case	Ziel
Verbesserungen bei der Angebotserstellung und -Verteilung	Definitive Version des Angebots bereits nach 2 anstatt nach 4 Versionen verfügbar. Maximal 20% falsche Ansprechpersonen bei Nachfassaktionen.
Potentialorientierte Kundenbetreuung	Beschreibung des Kunden Life-Cycle in 4 verschiedene Phasen.

Es ist wichtig, dass Ziele bereits in einer frühen Phase quantifiziert werden:

- Beispiele:
 - Gewinnung von 50 neuen Kunden pro Jahr, Umsatzwachstum von 20% durch neue Kunden, 50% der bestehenden Kunden sFr. 50K mehr Dienstleistungen verkaufen (Cross- und Up-Selling)
 - Produkt XY mit besseren Margen innerhalb von 6 Monaten an 25% der Top 10 Kunden verkaufen
 - Gesamtlösung als Generalunternehmen innerhalb von einem Jahr an 3 Key-Kunden verkaufen
 - System-Downtime von zentralen Komponenten maximal 1 Stunde pro Monat, System-Downtime von dezentraler Peripherie maximal 2 Stunden pro Monat

- Beispiele für ein strategisches Ziel wie Kostenreduktion
 - Reduktion der Verkaufszeit um 2 Arbeitstage für den Account Manager durch Automatisierung der Angebotserstellung
 - 10% weniger Mitarbeiter in den Abteilungen X & Y durch Optimierung und Automatisierung von Prozessen
 - 25% weniger geschäftsunterstützende Ausgaben wie z. B. Büromaterial, Versandkosten, Spesen usw.
 - Senkung der Kosten für den Systemsupport um 20% pro Jahr durch den Einsatz neuer Technologien mit offenen Schnittstellen

Die Auflistung der Ziele in diesem Kapitel ist nicht als eine vollständige Auflistung zu verstehen, da es für jedes Programm individuelle Eigenheiten zu berücksichtigen gilt, was den Rahmen dieses Whitepapers sprengen würde. Die verschiedenen Themen und Beispiele sind vielmehr als Denkanstöße gedacht. In jedem Fall wichtig bei der Definition der Ziele ist die Möglichkeit, diese Ziele als umsetzbare Aufgaben für die nächste Phase des Programms zu formulieren.

Die Festlegung des Vorgehensmodells bei der Umsetzung ist ebenfalls ein Bestandteil der Phase "Structure & Scope". Dazu setzen wir das Program Management Vorgehen ein. In diesem Vorgehensmodell unterscheidet man vier mögliche Ausgangslagen und darauf abgestimmte Ansätze:

1. Die Multi-Projekt Organisation
Funktionale Abteilungen liefern Dienstleistungen an den Programm Manager
2. Das Mega-Projekt
Der Fokus liegt auf dem Programm selber
3. Verschiedene Projekte für einen einzigen Kunden
Das Programm wird anhand der Kundenbedürfnisse aufgestellt
4. Die Program Management Organisation
Das Programm ist das Changemanagement der gesamten Organisation

Für Contact Management- oder CRM-Initiativen, welche Sie als "In-House" Initiativen umsetzen möchten, sind in der Regel die Varianten "Multi-Projekt Organisation" oder "Mega-Projekt" sinnvoll.

Für Anbieter und Lieferanten von Contact Management- oder CRM-Lösungen ist natürlich auch die Variante "Verschiedene Projekte für einen einzigen Kunden" einsetzbar.

Die Dauer und der benötigte Aufwand für das Durchlaufen der Umsetzung ist abhängig von der Komplexität des Programms, dem Umfeld und den vorhandenen Informationen.

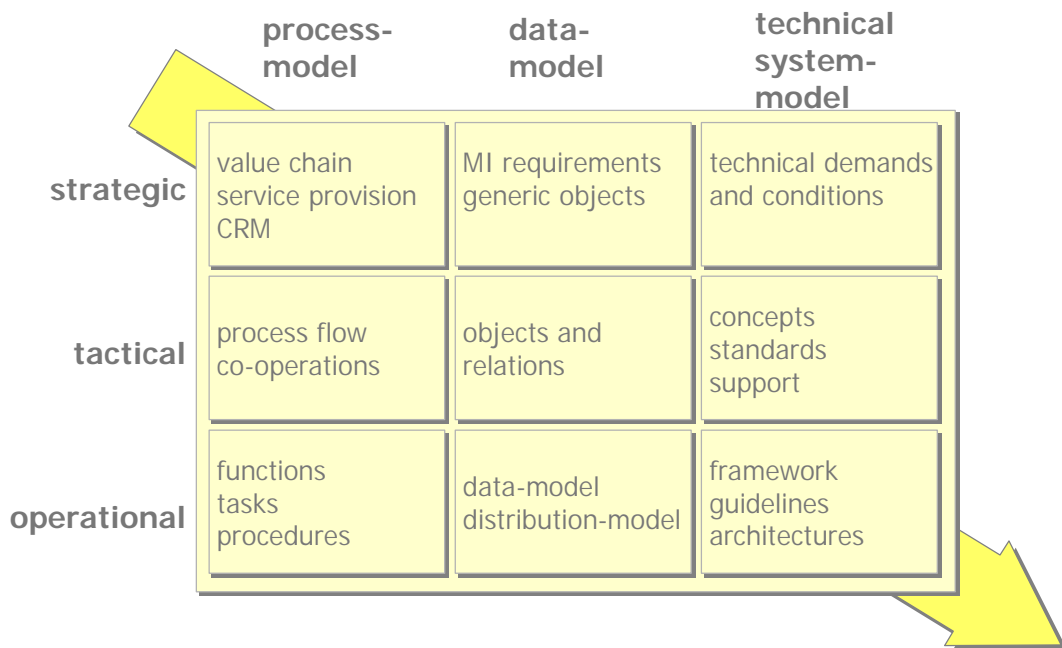
Dabei sollten Sie unbedingt diese Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung des Programms beachten:

- Organisationsstruktur,
- Definition der Aufgaben und Verantwortlichkeiten und
- Einsatz von Ressourcen

Umsetzung

Die Crowne Methode von der Vision bis zur Implementierung kann bei diesem Vorgehen als Leitfaden benutzt werden. Mit dieser Methode stellen Sie sicher, dass keine Aspekte verloren gehen oder vergessen werden.

Es geht bei der Anwendung dieser Methode nicht darum, dass Sie möglichst schnell von links oben nach rechts unten gelangen, so wie der Pfeil es darstellt. Es geht vielmehr darum, dass Sie abhängig von einer bestehenden Situation sicher stellen, dass alle benötigten Informationen welche in den 9 Flächen beschrieben werden, vorhanden sind. Wenn Sie erst während der Umsetzungsphase bemerken, dass wichtige Informationen fehlen, kann dies folgenschwere Konsequenzen für das Programm haben.



Crowne Methode: "How to get from Vision to Implementation"

Basierend auf dem bei der Zielformulierung erstellten Pflichtenheft werden alle Aufgaben definiert, welche zur Zielerreichung beitragen. Für alle kritischen Aufgaben und für das Programm muss eine Risiko-Analyse durchgeführt werden.

Die Aufgaben werden anhand ihrer Prioritäten und Machbarkeit sowie den zeitlichen und funktionalen Abhängigkeiten geplant und umgesetzt. Diese Koordination ist ein wesentlicher Unterschied zum herkömmlichen Projekt Management Ansatz, in welchem der Fokus in der Regel auf ein in sich mehr oder weniger abgeschlossenes Projekt gerichtet ist. Wird jedoch das weitere Umfeld dieses Projekts miteinbezogen, so kann es auch möglich sein, dass bereits laufende Projekte angepasst oder mit neuen Aufgaben ergänzt werden müssen. Wichtig für die Integration in das tägliche Geschäft ist eine offene und transparente Kommunikation, sowie ein starker Einbezug aller Beteiligten und Betroffenen ab dem Programmstart. Ausserdem muss die operationelle Unterstützung während dieser kritischen Phase durch ein professionelles Project Office sichergestellt werden.

Dokumentation

Untenstehend sehen Sie einen Vorschlag des Inhaltverzeichnis der Dokumentation für die Phase „Structure and Scope“:

1. Zusammenfassung
2. Ausgangslage
 - Ist-Situation
 - Ziele
 - Risiko-Analyse
3. Rahmenbedingungen
 - Strategisch
 - Taktisch
 - Operationell
 - Abgrenzung
 - Einflussfaktoren und laufende Projekte
4. Modell
 - Prozesse
 - Mensch & Organisation
 - Technologie
5. Management Information
6. Modell Proofing
 - Kritische Erfolgsfaktoren
 - Bewertungskriterien und Messfaktoren
7. Programm Beschreibung
 - Definition
 - Programm Organisation
 - Kommunikation
8. Empfehlungen

Wir möchten dieses Whitepaper mit einer letzte Empfehlung für die nächste Phase abschliessen. Erstellen Sie am Anfang jeder wichtigen Aufgabe in der Umsetzungsphase einen ROI / Business Case und passen Sie den ROI / Business Case für die Gesamtinitiative entsprechend an. So können Sie sicherstellen, dass Sie sich weiterhin synchron zu den Programmzielen bewegen und Abweichungen werden sofort sichtbar.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

Crowne Associates
Tischenloostrasse 59
CH-8800 Thalwil
Schweiz

Tel +41 1 722 33 33
Fax +41 1 722 33 01
www.crowne.ch
contact@crowne.ch