

PROGRAM MANAGEMENT FÜR CONTACT CENTER & CRM INITIATIVEN

WHITEPAPER

von

Rémon Elsten

managing partner

Januar 2002

Program Management für Contact Center & CRM Initiativen

Roadmap für die erfolgreiche Umsetzung eines komplexen Projektes

Einleitung

In den letzten Jahren hat sich die Projektlandschaft für nahezu alle Firmen grundlegend gewandelt. Früher war der Fokus der Projekte meistens die interne Optimierung, wie zum Beispiel ERP Projekte. In der heutigen Aera von E-business und CRM sind es immer mehr Projekte, bei welchen nicht nur das Unternehmen selber Einfluss hat, sondern aufgrund der komplexen Vernetzung und der Integration der Prozesse auch immer mehr externe Faktoren zu berücksichtigen sind.

Aus Erfahrung ist bekannt, dass nicht nur die Grösse eines Projektes die Komplexität ausmacht. Das Management der Einflussfaktoren, in den Bereichen Organisation, Politik, installierte Basis der Systeme, Sublieferanten usw., muss definitiv als ein kritischer Erfolgsfaktor für ein Projekt eingestuft werden.

Contact Center & CRM Projekte sind deshalb immer komplexe Projekte, weil sie im Normalfall mehrere Organisationseinheiten betreffen und involvieren, Änderungen der Prozesse mit sich mitbringen und die Integration mehrerer bestehender IT & Telecom Systeme voraussetzen. Es ist deshalb nicht sinnvoll, ein solches Vorhaben im herkömmlichen Sinn als Business- oder IT-Projekt zu betrachten: Ein ganzheitlicher Ansatz ist gefragt. Für Contact Center & CRM Initiativen sollte deshalb auf einem professionellen Program Management basiert werden.

Charakteristik von Contact Center & CRM Projekte

Wie unterscheiden sich Contact Center & CRM Projekte von „herkömmlichen“ Projekten? Contact Center & CRM Projekte zeichnen sich hauptsächlich durch eine erhöhte Komplexität in den Bereichen Organisation, Prozesse und Technologie aus.

Einige charakteristische Eigenschaften von Contact Center & CRM Projekten sind:

- Projektziel schwierig definierbar
- Keine eindeutige Kategorisierung in Business- oder IT-Projekt sinnvoll
- Übergreifend über verschiedene Organisationseinheiten
- Lange Laufzeit des Projektes
- Deliverables schwierig messbar

Diese Liste der Eigenschaften sollte nicht als vollständig betrachtet werden und ist auch nicht für jedes Projekt gleich, aber es zeigt die Komplexität auf, welche bei Contact Center & CRM Projekten in der Regel anzutreffen ist.

Klassisches Projektmanagement und Contact Center & CRM Projekte

Das klassische Projektmanagement basiert auf einem seriellen Ablauf. Nach der Etablierung der Projektidee durchläuft das Projekt die Definitionsphase, in der die Anforderungen spezifiziert werden. Die Lösung wird entworfen und in einem „Blueprint“ beschrieben. Mit dem Blueprint wird das Projekt umgesetzt und nachher in das tägliche Geschäft übertragen und integriert. Wesentliche Probleme entstehen bei diesem Ansatz in der Regel durch die bei Contact Center & CRM Projekten langen Laufzeiten der Projekte und dadurch, dass erste Ergebnisse erst am Ende der ganzen Kette bewertet werden können.

Aus diesen Gründen ist es bei Contact Center & CRM Projekten nicht ausreichend, das Projekt ausschliesslich nach der Lehre des klassischen Projektmanagements zu organisieren und zu managen. Vielmehr sollte die Leitung und Organisation auf einem ganzheitlichen Program Management basieren.

Program Management

Program Management kombiniert ein step-by-step Vorgehen mit der sogenannten „RAD-Methode“ (Rapid Application Development), ergänzt durch Programm-Marketing und Markt-Knowhow. Diese Elemente bilden die Basis für das Program Management.

Was heisst das konkret?

Program Management beinhaltet grundsätzlich 4 Bereiche:

- 1) Ein step-by-step Vorgehen einer oder mehrerer Initiativen, geführt von der Idee bis zur Implementierung mit einzeln kontrollierbaren und budgetierbaren Teilschritten. Das Programmziel wird eindeutig und messbar definiert, inklusive der für die Zielerreichung erforderlichen Teilschritte und der zu berücksichtigenden Abhängigkeiten.
- 2) Die Benutzung der „RAD-Methode“ für die schnelle Einführung von Teilbereichen des Programms. Diese Methode bringt einerseits die Realisierung von quick-wins, andererseits besteht so die Möglichkeit, gewonnene Erfahrungen aus einem Teilbereich unmittelbar in das Gesamtprogramm zu integrieren.
- 3) Die professionelle Unterstützung des Programmanagers während der Budgetierung und ein effizientes Controlling der Kosten des Gesamtprogramms während aller Phasen. Durch eine Segmentierung des Programs und eine sinnvolle Kostenallokation (Festpreis, nach Aufwand) kann das Controlling in der Regel wesentlich verbessert und die Kosten optimiert werden.
- 4) Ein professionelles Programm-Marketing innerhalb der eigenen Organisation weckt die richtige Erwartungshaltung bei den Abnehmern und sorgt so für eine hohe Akzeptanz. Gegenüber dem Management wird das Vorgehen im Programm transparent und die für Support und Sponsoring wichtige Vertrauensbasis gebildet. Für alle Seiten unangenehme Überraschungen können so zwar auch nicht generell verhindert, in der Regel aber doch minimiert werden. Nach den gleichen Gesichtspunkten erfolgt natürlich auch die Kommunikation mit anderen internen und externen Partnern, Presse und Lieferanten.

Eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Program Management ist die Qualitätskontrolle während der gesamten Laufzeit. Diese kann jedoch nur durch eine Firma mit spezialisiertem Know-how im Bereich Contact Center & CRM gewährleistet werden.

Vorgehen im Program Management

Das step-by-step Vorgehen des Program Managements unterteilt eine komplexe Aufgabe in überschaubare und kontrollierbare Komponenten. Als erstes werden der Auftrag und das Ziel (Vision) des Programms festgehalten. Vereinfacht gesagt:

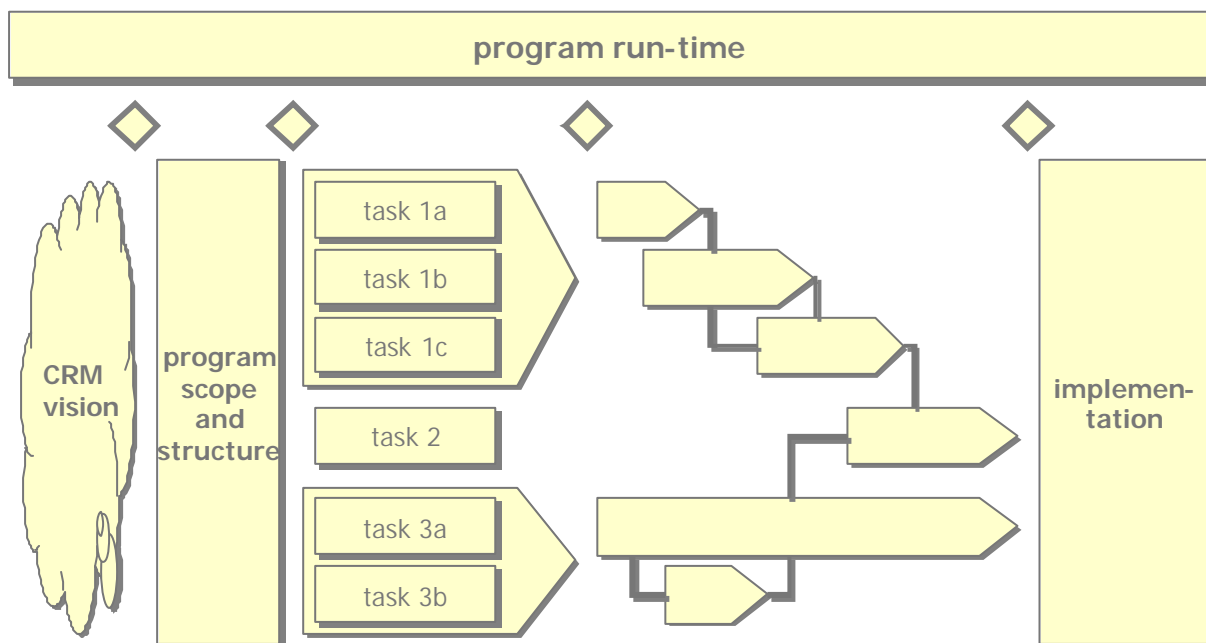
-> Wird ein Problem gelöst oder werden neue Geschäfte / Geschäftsfelder aufgebaut?
Sobald das Ziel formuliert ist, wird ein Business Case erstellt, um alle Konsequenzen und Implikationen zu erkennen und zu bewerten. In dieser Phase werden eine fundierte SWOT-Analyse und eine realistische Wirtschaftlichkeitsrechnung durchgeführt. Fällt die Beurteilung dieser Ergebnisse positiv aus, soll eine Initiative zur Zielerreichung gestartet werden.

Im nächsten Schritt, der sogenannten Scope und Strukturphase, werden die Rahmenbedingungen klargestellt. Die Struktur, der Umfang des Programms sowie die Ziele und deren Bewertung müssen eindeutig definiert werden, was schlussendlich ein Pflichtenheft ergibt.

Basierend auf dem Pflichtenheft werden alle Aufgaben definiert, welche zur Zielerreichung beitragen.

Die Aufgaben werden anhand ihrer Prioritäten und Machbarkeit, sowie den zeitlichen und funktionalen Abhängigkeiten, geplant und umgesetzt. Dabei ist es möglich, dass bereits laufende Projekte angepasst oder mit neuen Aufgaben ergänzt werden. 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 uneingeschränkt sichergestellt werden.

Den letzten Schritt im Programm bildet ein professioneller Abschluss, welcher zugleich die Basis für mögliche Weiterentwicklungen bildet.



Mehrwert des Program Management

Program Management bietet bei Contact Center & CRM Initiativen substantielle Vorteile im Vergleich zum klassischen Projektmanagement. Abhängig von Aufgabe und Auftraggeber sind die wichtigsten Vorteile:

- Messbare und umsetzbare Ziele
- Überblick aller Contact Center & CRM Initiativen und ihrer Abhängigkeiten
- Akzeptanz des Programms innerhalb der Firma
- Budgetierbare Teilschritte innerhalb des Programms, besseres und vereinfachtes Controlling
- Erste Resultate sind schnell verfügbar und ermöglichen so frühzeitig eine Verifizierung des gewählten Ansatzes

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

Crowne Associates
Tischenloostrasse 59
CH-8800 Thalwil
Switzerland

tel +41 1 722 33 33
fax +41 1 722 33 01
www.crowne.ch
contact@crowne.ch