

ARE YOU READY FOR A CONTACT CENTER & CRM PROJECT?

WHITEPAPER

von

**Rémon Elsten
Werner E. Büchi**

Februar 2002

Are you ready for a Contact Center & CRM project?

Leitfaden zur Beurteilung Ihrer Bereitschaft für ein Contact Center & CRM Projekt.

Einleitung

Wieso sind diese Projekte so komplex? Was ist eigentlich so speziell an Contact Center & CRM Projekten? Wie unterscheiden sich Contact Center & CRM Projekte von herkömmlichen Projekten? Und weshalb scheitern 70 % der CRM Projekte oder bleiben unvollendet ...

Es ist die Kombination von Technologie, Prozessen, Organisation und nicht zuletzt Menschen, welche zu einer erhöhten Komplexität führen und Contact Center & CRM Projekte zu einer ganz besonderen Herausforderung machen.

Werfen wir einen genaueren Blick auf die Charakteristiken von Contact Center & CRM Projekten:

- Projektziele schwierig definierbar
- Keine eindeutige Kategorisierung in Business- oder IT-Projekt sinnvoll
- Übergreifend über viele verschiedene Organisationseinheiten
- Lange Laufzeit des Projektes
- Schwierige Messbarkeit der Resultate hinsichtlich:
 - Prozessverbesserungen
 - Wirtschaftlichkeitsrechnung (Business Case)
 - Service Qualität

Diese Liste der Eigenschaften soll nicht als vollständig betrachtet werden und ist auch nicht für jedes Projekt gleich, aber sie zeigt sehr deutlich die Komplexität auf, welche in der Regel mit Contact Center & CRM Projekten verbunden ist.

Aus den genannten Gründen stellen die Planung und Umsetzung einer Contact Center & CRM Initiative für ein Unternehmen in der Regel eine enorme Investition dar. Die frühzeitige und rasche Beurteilung der ‚Contact Center & CRM-Projektbereitschaft‘ des Unternehmens, kann somit viel Geld, Zeit und vor allem auch Energie sparen. Ausserdem wird die Gefahr eines Scheiterns aufgrund fehlender Grundvoraussetzungen eliminiert und ganz wichtig auch: Es wird kein Goodwill im Management und bei den übrigen Beteiligten verspielt.

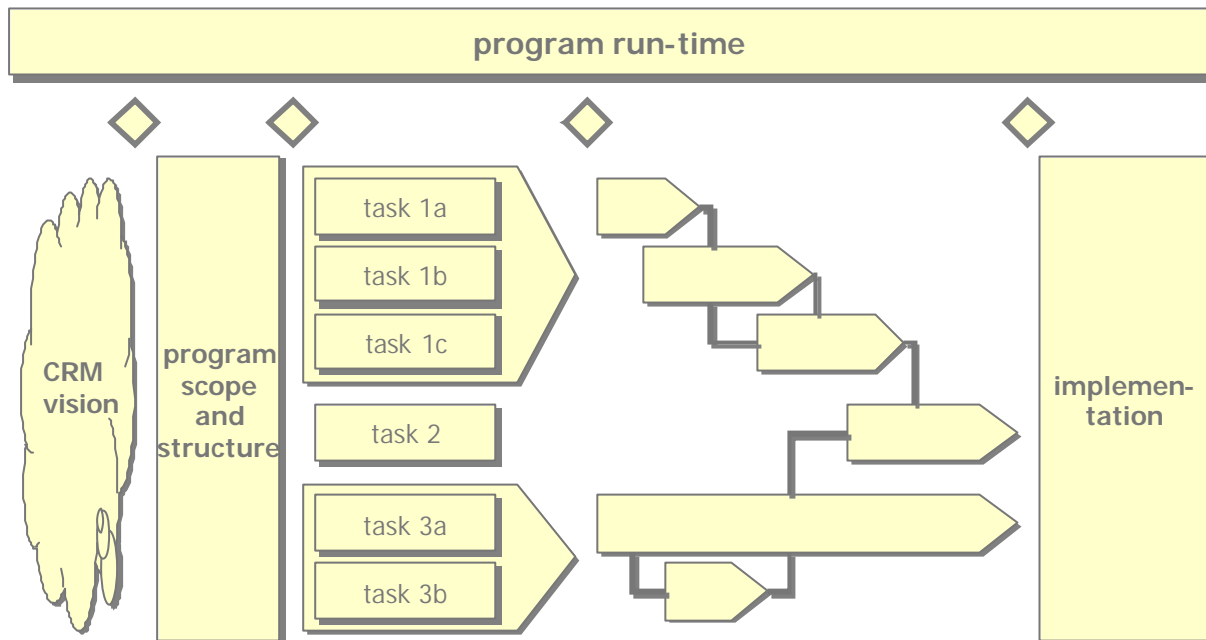
Die Adaption des Marketing-Mottos ‚think global – act local‘ für Contact Center & CRM lautet:

- ‚think big – start small‘.

Und genau diese Philosophie liegt auch der ‚Program Management‘ Methode zu Grunde.

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 deren 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.

Die Herausforderung und Problemstellung

Eine hohe Anzahl von Contact Center & CRM Projekten scheitern, haben grosse Zielabweichungen zu verzeichnen oder bleiben unvollendet. Und dies obschon die Gründe für dieses Scheitern eigentlich immer die selben sind.

Eine gewisse Schuld dürfen wohl die Contact Center & CRM Software-Hersteller nicht von sich weisen: Es ist dies das Versprechen, mit Ihren allumfassenden Systemen sämtliche Probleme zu lösen und gleichzeitig neue Möglichkeiten zu erschliessen. Ein weiteres bekanntes Problem kann ungenügende Unterstützung und zu geringe Aufmerksamkeit des Managements sein. Dieses Problem hängt oft eng mit dem Erstgenannten zusammen, insbesondere wenn es im Rahmen des Projektmarketings nicht gelingt, den Umfang und die Wichtigkeit des Projekts für das Unternehmen aktiv und klar zu kommunizieren.

So weit so gut.

Ein interessanter Ansatz zur Verhinderung eines Projektmisserfolgs ist es, das gescheiterte Projekt mit einem kranken Kind zu vergleichen. Die Analyse des behandelnden Arztes wird sich ganz bestimmt nicht auf die Behandlung der Symptome konzentrieren. Nehmen wir an, das Kind hat eine Rötung im Gesicht, so wird sich der Arzt wohl kaum über die genaue Farbe der Rötung den Kopf zerbrechen. Der Arzt wird für das zu Grunde liegende Problem eine geeignete Heilmethode anordnen und die notwendigen Medikamente verschreiben.

Zurück bei unserem Contact Center & CRM Vorhaben sollten wir die selbe Vorgehensweise wie bei unserem kleinen, kranken Patienten anwenden. Das heisst, statt die Symptome des gescheiterten Projekts in den Bereichen Kosten, Termine und Funktionalitäten zu untersuchen, sollten die wirklichen Probleme unterhalb der Oberfläche gefunden werden. Liegen die echten Probleme dann einmal als harte Fakten auf dem Tisch, so ist ein grosser Teil der Lösung bereits erarbeitet.

Die Suche nach den realen Problemen wiederum sollte bei der Contact Center & CRM Initiative beginnen. Einige Beispiele für Probleme in der Initialisierungs-Phase von solchen Initiativen können sein:

- Kein Bedarf für ein Contact Center & CRM Projekt vorhanden
- Fehlen eines klar definierten Projektzieles
- Ausgangslage (Organisation, Prozesse, Technologie) ist zu wenig bekannt
-> Gefahr einer zu hohen Zielsetzung auf der vorhandenen Basis
- Unnötiger Druck auf die Projektleitung, oftmals mit der Begründung schneller sein zu müssen als die Konkurrenz

Der konkrete Bedarf für eine Contact Center & CRM Initiative soll Teil der Vision und der Mission des Unternehmens sein. Es kann auch ein strategisches Ziel des Geschäfts sein, was eigentlich der konkreteste Grund für den Start einer Contact Center & CRM Initiative ist. Wichtig ist das aufstellen eines Business Case, das heisst die Erarbeitung einer realistischen Wirtschaftlichkeitsrechnung. Für Contact Center & CRM Projekte stellen die Zahlen in der Regel kein Problem dar, jedoch ist der Zeitrahmen für den Pay-Back leider oftmals sehr lange.

Die meisten Unternehmen sind komplexe und politische Gebilde. Ein Business Case wird somit selten absolut politisch neutral sein. Daher ist es von grosser Bedeutung, die aktuelle Situation im Unternehmen hinsichtlich der politischen Situation zu analysieren. Es ist auch absehbar, dass ein grosser Marketingaufwand nötig sein wird. Für das Projekt ist es daher sehr wertvoll und wichtig, einen Pilotbenutzer zu finden, der nicht zu gross, aber dafür bekannt für seine Innovationsfreude, Flexibilität und Professionalität ist.

Lösung / Next Steps

Wie bei den meisten Vorhaben auch im täglichen Leben vereinfacht einem ein ‚Step-by-Step‘ Vorgehen den Weg zum Erfolg deutlich. Stellen Sie daher sicher, dass Sie die folgenden drei Schritte beachten, wenn Sie eine Antwort auf die Frage erhalten wollen, ob Sie und Ihr Unternehmen für ein Contact Center & CRM Projekt bereit sind.

Schritt 1: Setzen Sie eine präzise Beschreibung Ihres Problems auf oder definieren Sie ein klares strategisches Ziel. Dafür ist es notwendig, dass Ihr Unternehmen auch wirklich versteht, was Contact Center & CRM bedeutet, und was es dem Unternehmen bringen kann. Stellen Sie sicher, dass in der Definition alle Schlüsselemente von Contact Center & CRM berücksichtigt werden.

Schritt 2: Führen Sie eine SWOT-Analyse durch; Haben Sie alles was Sie brauchen um dorthin zu kommen, wo Sie hin wollen?

SWOT

Beschreiben Sie die Schwächen und Stärken Ihrer Organisation. Benutzen Sie dazu auch Informationen Ihrer Konkurrenz und Mitbewerber. Erfahrungsgemäss empfiehlt es sich, mit der Beschreibung der Schwächen zu beginnen, da diese in den meisten Fällen einfacher zu beschreiben sind als die Stärken.

Beschreiben Sie dann die Chancen und Gefahren, welche verbunden mit dem Contact Center & CRM Projekt auftauchen könnten.

Bündeln Sie in einem nächsten Schritt die gesammelten Informationen anhand derer Wichtigkeit und separieren Sie die Fakten von den Vermutungen.

Erstellen Sie für alle relevanten Punkte der Analyse einen Index.

Danach erstellen Sie eine Liste mit den pressure points und planen Sie diese entsprechend Ihrer Wichtigkeit.

Schritt 3: Bewerten Sie das Ergebnis der SWOT Analyse und machen Sie ein Empfehlung, basierend auf den erarbeiteten Varianten, für das empfohlene weitere Vorgehen mit dem Contact Center & CRM Projekt. Das kann auch bedeuten, dass einiger Aufwand im Umfeld vom Contact Center & CRM investiert werden muss, um eine stabile Ausgangslage resp. Basis zu erhalten.

Diese Untersuchung sollte nicht länger als 4 Wochen dauern, da Sie ja ein Contact Center & CRM durchführen, und nicht studieren wollen.

Stellen Sie auch sicher, dass diese Analyse eine zielorientierte Aufgabe ist, welche als Full-Time-Job zu betrachten ist. Und der wichtigste Erfolgsfaktor überhaupt ist, dass Sie jemanden mit dieser Analyse betreuen, der eine objektive Sicht auf das/durch das ganze Unternehmen hat.

Die Resultate aus der Analyse sollten folgendes beinhalten:

- Ein gemeinsames Verständnis von Contact Center & CRM,
- Beschreibung des Impacts von Contact Center & CRM auf Ihre Geschäftstätigkeiten (die Kombination von Organisation, Prozessen und Technologie)
- Die Nennung und Einbindung eines Projektponsors mit der Kompetenz und Potenz den Projekterfolg sicherzustellen
- Input für ein Contact Center & CRM Programm
- Eine High-Level Kostenübersicht für das Controlling

Dieser Ansatz garantiert einen erfolgreichen Start in die nächste Phase eines Contact Center & CRM Projekts.

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