COSMO CONSULT
Business-Software für Menschen

Sieben Erfolgsfaktoren für CRM-Projekte

VISION

KOMMUNIKATION

ERP ODER CRM PROJEKTE

PROJEKTMARKETING

PROJEKTMANAGEMENT

RESSOURCENPLANUNG

ERFOLGSGESCHICHTEN

Microsoft Partner
Microsoft

Gold Enterprise Resource Planning
Gold Cloud Customer Relationship Management
Gold Collaboration and Content
Gold Data Analytics
Gold Cloud Platform

COSMO CONSULT

VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser,

in diesem Ratgeber finden Sie hilfreiche Tipps, um aus CRM-Projekten Erfolgsgeschichten zu machen.

Seit Jahren beschäftigen sich die Unternehmen der COSMO CONSULT Gruppe mit der Frage, wie man CRM-Projekte erfolgreich managen kann. Beim Bearbeiten dieser Fragestellung sind wir auf sieben zentrale Erfolgsfaktoren gestoßen, die aus unserer Sicht unverzichtbar sind, wenn CRM-Projekte erfolg-reich umgesetzt werden sollen.

Vorab möchten wir unsere Definition von erfolgreichen Projekten vorstellen: In einem erfolgreichen Projekt werden Ziele und damit verbundener Nutzen innerhalb des vereinbarten Umfangs, in der definierten Zeit und unter Einhaltung des definierten Budgets herbeigeführt.

Viel Spaß beim Lesen und beim Umsetzen der Tipps!

Ihr Lukas Schmid

Team Manager Project & Resource Management ERP
COSMO CONSULT SI GmbH, Österreich

INHALT

Vorwort 3

/1: Ein Verständnis von Projektmanagement schaffen 4

/2: Messbare & erreichbare Projektziele formulieren 5

/3: Die „4 Ws“: Was muss wie von wem bis wann geleistet werden? 6

/4: Lost in Communication? 7

/5: Konsequentes Projektmanagement 8

/6: Prozesse kennen, formulieren, kommunizieren 8

/7: Die Rolle der Kundenprojektmanager 9

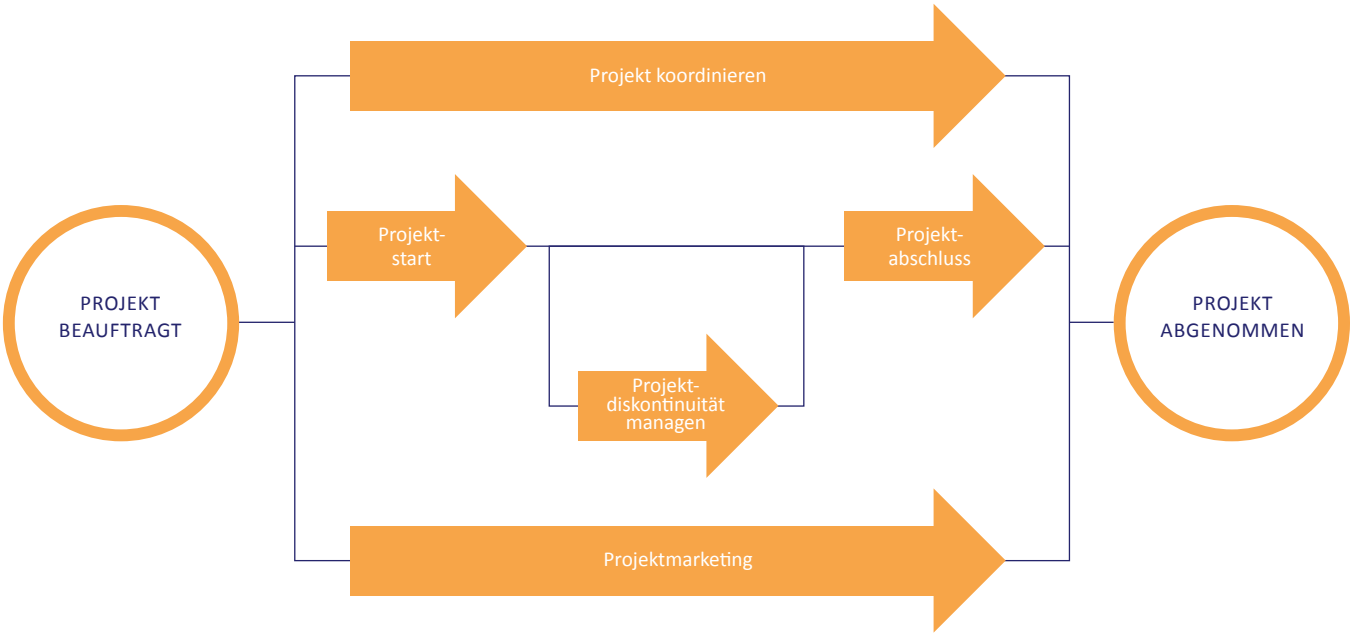
FAZIT: Mensch vor Software! 11

/1 EIN VERSTÄNDNIS VON PROJEKTMANAGEMENT SCHAFFEN

Projekte können nicht alleine gemanagt werden. Projektmanagement ist eine Mannschaftsdisziplin und Aufgabe des gesamten Projektteams, das sich aus den Mitarbeitern des Kundenunternehmens, der Beratungs- und Implementierungspartner, sowie allen weiteren am Projekt beteiligten Protagonisten zusammensetzt. Gerade im laufenden Projekt ist es vor allem wichtig, Status, Abweichungen und Risiken frühzeitig zu kommunizieren, um rechtzeitig reagieren zu können.

Nicht selten kommen Probleme erst zur Sprache, wenn es eigentlich schon viel zu spät ist. Je proaktiver kommuniziert wird, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Projektkurs gehalten werden kann. Nichts „verdirbt“ ein Projektklima mehr als ein Zick-Zack-Kurs.

Kurstreue ist die Aufgabe des Projektteams – und kann nur durch Kommunikation gewährleistet werden.



Praxistipps

- Kommunikation muss frühzeitig und proaktiv gestaltet sein.
- Probleme und Herausforderungen müssen frühzeitig kommuniziert werden.
- Kurstreue kann nur durch proaktive Kommunikation gewährleistet werden.

/2 MESSBARE & ERREICHBARE PROJEKTZIELE FORMULIEREN

Am Anfang eines jeden Projektes steht ein Ziel – oft grob und nur vage umrissen. Nennen wir dies eine Vision. Daraus gilt es, messbare und erreichbare Ziele abzuleiten. Denn oft werden die Projektziele zu Moving Targets und verändern so den Scope eines Projektes bzw. gefährden es komplett.

Das hat in allen Fällen negative Auswirkungen auf die drei wichtigen Erfolgsdeterminanten von Projekten: die Zeitschiene, die Qualität und das Budget. Sobald Ziele messbar sind, muss man laufend einen Vergleich des Ist-Prozesses mit dem Zielkurs durchführen, um auch auf Änderungen reagieren zu können. Änderungen, die nicht selten in mangelhafter Kommunikation und Formulierung der Projektziele begründet sind. Ein her- vorragendes Vorbild ist John F. Kennedys Rede vor dem Kongress zu den Plänen der Mondlandung im Jahr 1961:
Dieses Zitat beinhaltet alle Informationen, die ein pointiert ausgedrücktes und kommuniziertes Projektziel vorweisen muss: Es ist S.M.A.R.T. Was heißt das? Es ist spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert. Nicht selten bleibt dieser Schritt aus – gerade an neuralgischen Punkten von IT-Projekten. Was sind neuralgische Punkte bzw. Fragestellungen in CRM-Projekten?

Einige neuralgische Punkte, die in smarkte Zieldefinitionen transportiert werden müssen:

1. Kernprozesse des Unternehmens systemunabhängig definieren.
2. Entscheiden, an welcher Stelle sich das System an die Unternehmensprozesse anpasst oder sich die Unternehmensprozesse an die Business Application anpassen.
3. Klar definieren, welche Prozesse unabdingbar den Soll-Prozess beschreiben und welche Prozesse durch das System abgelöst werden.

Nachdem die Ziele smart formuliert sind, gilt es, diese auch zu kontrollieren. Weniger ist oft mehr. Nehmen Sie sich deshalb nur eine begrenzte Zahl an Zielen vor.

> *I BELIEVE THAT THIS NATION SHOULD COMMIT ITSELF TO ACHIEVING THE GOAL, BEFORE THIS DECADE IS OUT, OF LANDING A MAN ON THE MOON AND RETURNING HIM SAFELY TO THE EARTH.*
>
> JOHN F. KENNEDY
> 1961

S pezifisch	Ziele müssen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich).
M essbar	Ziele müssen messbar sein (Messbarkeitskriterien).
A kzeptiert	Ziele müssen von den Empfängern akzeptiert werden/sein (auch: angemessen, attraktiv, abgestimmt, ausführbar oder anspruchsvoll).
R ealistisch	Ziele müssen möglich sein.
T erminiert	Zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann es erreicht sein muss.

/3 DIE „4 WS“: WAS MUSS WIE VON WEM BIS WANN GELEISTET WERDEN?

Sie vermuten an dieser Stelle womöglich die nächste praxisferne Faustregel. Aber keine Angst, die „4 Ws“ helfen Ihnen wirklich, Projekte, Arbeitspakete und Projektaufgaben sauber zu definieren. Im Folgenden gehen wir die entsprechenden Fragen anhand eines Projektes und einer Aufgabe durch.

Beispiel Projekt:
Der Scope (Was?) muss so früh wie möglich definiert werden. Erst dann können das Projektvorgehen (Wie?) festgelegt, die Ressourcenplanung (Wer?) abgeschlossen und der Zeitplan (Wann?) erstellt werden.

Beispiel Aufgabe:
Die Aufgabe (Was?) ist so früh wie möglich zu definieren. Erst dann kann die Lösung der Aufgabe (Wie?) festgelegt werden, um dann beschließen zu können, durch welchen Kollegen (Wer?) innerhalb welcher Zeit (Wann?) sie zu erfolgen hat.

Folgen Sie den „4 Ws“ und bleiben Sie dabei konsequent. Der Nutzen, den Sie daraus ziehen können, ist enorm und kann unmittelbar dazu beitragen, dass Sie Projekte, Projektaufgaben oder auch einzelne Aufgaben sauber definieren und eindeutig delegieren können.

1. Was	Definieren Sie, was der Projekt-Scope bzw. die Aufgabe im Detail ist.
2. Wie	Definieren Sie das Projektvorgehen bzw. die Lösung der Aufgabe hinsichtlich des Vorgehens im Kontext des Scopes/der Aufgabe.
3. Wer	Definieren Sie, wer in das Projekt eingeplant werden bzw. wer sich der Aufgabe annehmen soll
4. Wann	Definieren Sie den Projektzeitplan bzw. die Deadline für die Aufgabe.

/4 LOST IN COMMUNICATION?

Kennen Sie diese Situation beim Arzt? Sie fragen ihn, ob bei Ihnen gesundheitlich alles in Ordnung sei, aber er begegnet Ihnen nur mit Fachchinesisch – und Sie verstehen rein gar nichts. Sie verlassen die Praxis und gehen mit einer Mischung aus Ihrer Wunschvorstellung und einem Horrorszenario im Kopf nach Hause. In Projekten kann sich das manchmal sehr ähnlich gestalten. Viele Kollegen sitzen in einem Meeting, die Mitarbeiter des Beratungs- und Implementierungspartners stehen am Flipchart und keiner versteht eigentlich, worum es wirklich geht. Am Ende verlassen alle den Raum, und niemand weiß, was beschlossen wurde. Vermeiden Sie diese Situationen der Halbwahrheiten! Sie denken sich jetzt vielleicht: „Leicht gesagt, schwer getan."

Eine gemeinsame Projektsprache entwickeln
Doch wie kann man der Kommunikationsfalle entgehen? Schaffen Sie die Voraussetzungen für eine gemeinsame Projektsprache! Wenn diese Voraussetzungen (siehe Checkliste unten) geschaffen sind, folgt der einfachere Teil: die Regelkommunikation. Ritualisieren und strukturieren Sie die Kommunikation und achten Sie darauf, den richtigen Kommunikationskanal zu wählen. Bevor Sie eine E-Mail schreiben, greifen Sie zum Hörer und berufen Sie ein Meeting ein, um Situationen zu klären. Sollte ein Thema so dringend sein, dass es verschriftlicht werden muss, erledigen Sie das einfach im Nachgang.

> *FRAGEN SIE SICH:*
> *„WIE KÖNNEN WIR UNSERE KOMMUNIKATION STRUKTURIEREN?"*

Denken Sie an eines Ihrer schlimmsten Meetings und fragen Sie sich mit einem Schmunzeln im Gesicht: „Wie kann man hier Kommunikation strukturieren? Wie hätten wir es besser machen können? Was machen wir gerade? Haben wir die Ziele erreicht? Was ist noch mal das Ziel unseres Meetings gewesen?" Der Grat zwischen zu wenigen und zu vielen Meetings ist schmal, doch lieber ein Meeting einmal verkürzt oder abgesagt als eine wichtige Information nicht erhalten, ein Thema nicht geklärt oder eine Projektkrise nicht frühzeitig verhindert.

Unsere Erfahrung zeigt, dass Regelkommunikation ein essenzieller Erfolgsfaktor in CRM-Projekten ist. Zielgruppenorientierte Kommunikation legt also fest, wie im Projekt kommuniziert wird. Nachfolgend finden Sie eine kleine Checkliste zur Orientierung, welche Voraussetzungen Sie schaffen müssen, um in Projekten zielgruppenorientiert zu kommunizieren.

Checkliste:

- Projektsprache definieren
- Begrifflichkeiten und Kommunikationskultur darlegen
- Themen- bzw. meetingspezifische Know-how-Gefälle bzw. -Deltas darlegen
- Regelkommunikation definieren (Zeit, Zyklen, Agendabestandteile, etc.)
- Beachten, dass die Anforderungen an die weiteren Projektprotagonisten desto höher sind, je unstrukturierter sich die hauseigene Kommunikation darstellt

/5 KONSEQUENTES PROJEKT-MANAGEMENT

Die Nachlässigkeit ist des Projektmanagements größter Feind. Wie wir darauf kommen? Oft begegnet man in Projekten Nachlässigkeiten. Die Gründe hierfür können vielfältig sein. In Projekten haben es Menschen mit Menschen zu tun. Da gibt es immer etwas, das schiefgehen kann. Was aber vermeidbar ist, sollte vermieden werden – wie beispielsweise ein Kundenprojektmanagement, das nicht mit ausreichenden Kompetenzen ausgestattet ist. Häufig hat das direkt negative Konsequenzen für den Scope, die Timeline und das Budget von Projekten.

Mangelnde Kompetenzen führen zu mangelndem Durchsetzungsvermögen und letztlich zu zwei wesentlichen Showstoppern:

1. Verantwortungen sind nicht bekannt und werden dementsprechend nicht gelebt.
2. Der Scope wird zu einem Moving Target und lässt den geradlinigen Projektplan zu einem Zick-Zack Kurs verkommen. Noch schlimmer ist es, wenn der Scope von Anfang an falsch war.

Checkliste

- Kompetenzen zusprechen, Verantwortungen definieren und beides leben
- Regelmäßiges Controlling (weich: Prozesse, Soft Skills, Projektkultur & hart: Status, Zahlen, Fakten)
- Durchsetzungsvermögen steigern

/6 PROZESSE KENNEN, FORMULIEREN, KOMMUNIZIEREN

Es ist nicht leicht mit den Prozessen. Kaum etabliert, werden sie wieder neu eingeführt. Nicht selten kann man mit diesem Satz den „gefühlten Alltag“ in Unternehmen zusammenfassen. Was ist dabei wichtig? Was sollte man auf jeden Fall beachten? In erster Linie sollte das Projektteam die Wertschöpfungskette und damit die Ist- Prozesse kennen und verstehen. Anschließend sollte die Frage gestellt werden: „Ändern wir uns oder das System?“ Definieren Sie einen klaren Soll-Prozess, der gemeinsam abgenommen wird. Die Erfahrung zeigt, dass die Kenntnis der Prozesse maßgeblich über Projekterfolg bzw. -misserfolg entscheidet.

Das gilt auch für Prozesse, die bis dato nicht oder nur eingeschränkt definiert und visualisiert sind. Hier ist im Projektmanagement dafür Sorge zu tragen, dass der Prozess erhoben und sichtbar gemacht wird. Hier kommt das Änderungsmanagement am stärksten zum Tragen. Wir ändern uns: Verabschieden Sie sich von der Angst vor Veränderung. Fokussieren Sie sich darauf, was Ihr Unternehmen weiterbringt.

Praxistipps

- Nicht definierte Ist-Prozesse in Form einer Prozessanalyse erheben, formulieren und kommunizieren
- Soll-Prozesse klar und eindeutig definieren – nach dem Motto: „Ändern wir uns oder das System?“
- Je weniger Zeit man sich in der Analyse bzw. im Projekt für die Prozesse nimmt, desto höher werden oft Kosten und Projektdauer

/7 DIE ROLLE DER KUNDENPROJEKTMANAGER

Der interne Projektleiter – der Schlüssel zum Projekterfolg? Unsere langjährige Erfahrung bestätigt diese These. Manchmal fragen wir uns, wie Kundenprojektmanager nominiert werden: Waren sie bei einem Meeting nicht dabei? Standen sie gerade im Weg? Manchmal drängen sich Vermutungen dieser Art schier auf. Hatten sie keine andere Wahl? Haben sie klare Karriereziele, die sie mit dem Projekt verknüpfen? Zum Glück ist das nicht immer so – aber die Wahl des Kundenprojektleiters ist extrem wichtig und einer der essenziellen Faktoren für den Projekterfolg.

Stellen Sie sich das als gespiegelte Organisation vor. Der Job von Beratungs- und Implementierungshäusern ist es, jeden Tag Kundenprojekte zu managen und zu realisieren. Für das Kundenunternehmen stellt das oft eine große Herausforderung dar.

Der Kundenprojektleiter ist maßgeblich für die Projektkultur verantwortlich. Er ist das Gesicht und der Kopf des Projektes. Er betreibt aktiv Projektmarketing und trägt dafür Sorge, dass die Projektprotagonisten in die Lage versetzt werden, zu liefern und zu leisten. Was macht ihn also aus?

6 Charakteristika eines souveränen Kundenprojektleiters

1. Er hat ein gutes Standing im Unternehmen.
2. Er verfügt über Wissen über die Kernprozesse des Unternehmens.
3. Er verfügt über hohe Kommunikationsbereitschaft und -disziplin.
4. Er ist bereit, sich im Change-Prozess begleiten zu lassen.
5. Bereitschaft, belastbare partnerschaftliche Beziehungen zu schaffen, um an einem Strang zu ziehen.
6. Er hat einen Projektsponsor (C-Level) und dessen uneingeschränkten Rückhalt.

Praxistipps

- Schätzen Sie Struktur und Erfahrung im Umgang mit CRM-Projekten realistisch ein.
- Setzen Sie sich schon vor dem Projektstart mit der Rolle des externen Projektmanagements auseinander.
- Planen Sie angemessene Ressourcen ein. Folgen Sie dieser Faustregel: Je weniger Struktur und Erfahrung in CRM-Projekten auf Kundenseite vorhanden sind, desto mehr externe und interne Projektmanagement-Ressourcen müssen Sie einplanen.

Sieben Erfolgsfaktoren für CRM-Projekte

Hilfreiche Tipps, um aus CRM-Projekten Erfolgsgeschichten zu machen

COSMO CONSULT

FAZIT: MENSCH VOR SOFTWARE!

CRM-Projekte stellen für Unternehmen oft eine große Herausforderung dar. Um die Komplexität in den Griff zu bekommen, stellen strukturiertes Vorgehen und schlagkräftiges Projektmanagement die wesentlichen Erfolgsfaktoren dar.

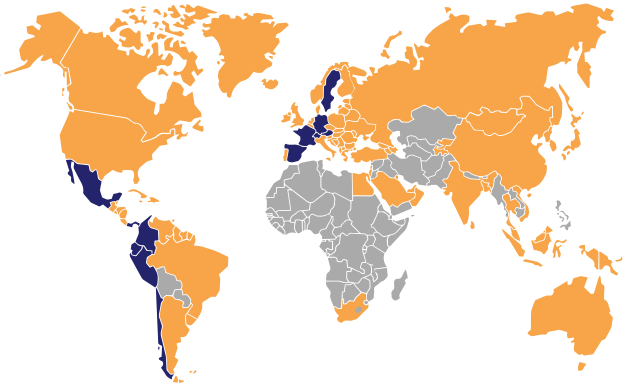
Man kann aus Fehlern lernen.
Denn Best Practices gibt es in diesem Bereich zur Genüge.

Geprägt werden Projekte vor allem von den Menschen.

Lukas Schmid
Team Manager Project & Resource Management ERP
COSMO CONSULT SI GmbH, Österreich

Über den Autor
Lukas Schmid ist Team Manager Project & Resource Management ERP bei COSMO CONSULT SI GmbH am Standort Wien in Österreich. Er weist mehrjährige Erfahrung auf als Unternehmensberater, Projektmanagement-Coach, Projektmanagement-Office-Lead und Co-Lead bei einem international tätigen IT–Beratungsunternehmen im Banken- und Versicherungsumfeld sowie der Chemiebranche.

Studium an der Fachhochschule des bfi Wien (Studienrichtung Projektmanagement und Informationstechnik mit Hauptfokus auf Projektplanung, -controlling, -organisation und -steuerung); Diplomarbeit über das Qualitätsmanagement von Telekommunikationsunternehmen; HTL für Nachrichtentechnik und Telekommunikation im TGM Wien XX; Gastlektor für (multikulturelles) Projektmanagement an der TU Graz und der FH des bfi Wien.



BERLIN | BIELEFELD | DRESDEN | HAMBURG | KÖLN
LEIPZIG | MAGEDEBURG | MÜNCHEN | MÜNSTER
NEUMARKT I. D. OPF. | NÜRNBERG | STUTTGART
WÜRZBURG | GRAZ | STEYR | TRAUN | WIEN
WIENER NEUSTADT | VITIS | FRANKREICH | SPANIEN
SCHWEDEN | SCHWEIZ | PANAMA | CHILE | KOLUMBIEN
MEXIKO | ECUADOR

www.cosmoconsult.com