

Auf den Punkt gebracht.

WIE SIE DEN
CRM-DSCHUNGEL
LICHTEN

*(Und andere Tipps, wenn Sie
den Wald vor lauter Bäumen
nicht mehr sehen.)*

Auf den Punkt gebracht.

WIE SIE DEN
CRM-DSCHUNGEL
LICHTEN

*(Und andere Tipps, wenn Sie
den Wald vor lauter Bäumen
nicht mehr sehen.)*

„Wer weiß schon, wie viel er wissen
muss, um zu wissen, dass er noch zu
wenig weiß.“

Lothar Schmidt, Politologe u. Hochschullehrer

INHALT

MEA CULPA	2
MUTTER WEISS ES DOCH AM BESTEN	4
MACHEN SIE NIEMANDEN ZUM AFFEN	6
DER WEG ZUM ERFOLG	8
AUSRICHTUNG AUF DEN CRM-NORDPOL	10
WIE SIE DIE WUNDEN PUNKTE FINDEN	12
GEBEN IST (NICHT) SELIGER ALS NEHMEN	15
WIE SIE DER TYRANNEI DES DURCHSCHNITTS ENTKOMMEN	18
WENN WIR ÜBER CRM SPRECHEN, IST SELBST MURPHY'S GESETZ NOCH OPTIMISTISCH	20
DIE MACHIAVELLI-METHODE	23

MEA CULPA

(Geständnisse eines CRM-Beraters)

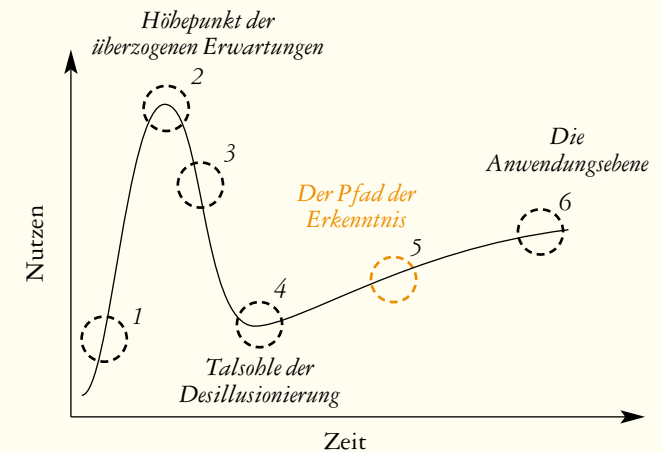
Beginnen wir mit der nackten Wahrheit: Das meiste, das Ihnen über Customer Relationship Management gesagt wurde, ist falsch. Niemand hat gelogen. Es ist nur so, dass eine erstaunlich hohe Anzahl an Experten überhöhte Erwartungen hatte. Und niemand, uns eingeschlossen, war immun dagegen.

Nachdem wir fünf Jahre den Weg ins gelobte Land beschritten haben, war es nun an der Zeit anzuhalten, tief Luft zu holen und aus den Lektionen der letzten Jahre unsere Konsequenzen zu ziehen.

Dieses Buch ist unser Versuch, genau das zu tun. Was dabei herausgekommen ist, ist, so hoffen wir, eine Sammlung, um mit gesundem Menschenverstand an CRM heranzugehen. Wir behaupten nicht, den heiligen CRM-Gral gefunden zu haben, aber wir glauben, dass dieses Buch ein entscheidender Schritt in die richtige Richtung ist.

Die Berater von Deloitte Consulting

CRM UND DIE GARTNER-HYPE-KURVE



Quelle: Gartner, April 2001, The 2001 CRM Hype Cycle, S. Nelson, G. Herschel

1. Die ersten CRM-Anwender sind geblendet von Technologie.
2. Der CRM-Hype erreicht den Höhepunkt, die Resultate sind jedoch dürftig.
3. Die Medien schreien laut auf.
4. Der Nutzen von CRM erreicht einen historischen Tiefpunkt in der Wahrnehmung.
5. CRM heute.
6. CRM wird durch einen pragmatischen Ansatz neu definiert.

MUTTER WEISS ES DOCH AM BESTEN

Nehmen Sie Ihr Projekt-Organigramm zur Hand. Ist Ihre Mutter im Projekt-Team?

Irgendwann wird jeder, der sich mit CRM beschäftigt, vom technologischen Schnick-Schnack verzaubert werden. Wieso auch nicht, bei all den vielen effizienten, wundervollen und erstaunlichen Dingen, die man damit machen kann.

Aber Technologien sind kalt und logisch. Und wenn Leidenschaft für Technologie zum Mittelpunkt Ihres Projektes wird, sollten Sie sich auf eine harte Zeit gefasst machen.

Denn Sie werden die menschliche Komponente vermissen – Ihren Kunden wird es übrigens genauso gehen!

Deshalb: Bevor Sie auch nur darüber nachdenken, welche Technologie Sie für das Management Ihrer Kundenbeziehungen einsetzen wollen, vergewissern Sie sich zunächst, dass die Basis Ihres Kundenservices stimmt.

Und denken Sie an das, was Sie von Ihrer Mutter gelernt haben!

„WAS SIE VON IHRER MUTTER GELERNT HABEN“

Was Ihre Mutter sagte, ...

... heißt für Ihre Kundenbeziehungen:

<i>Geb sofort 'rüber und gib deiner Tante einen Kuss.</i>	Sie müssen Ihre Kunden nicht lieben; ein Grundmaß an Höflichkeit reicht für den Anfang.
<i>Ich werde dir das nur einmal sagen.</i>	Zuhören ist wahrscheinlich die am meisten unterschätzte soziale Fähigkeit. Hören Sie Ihren Kunden zu, denn sie können Ihnen mehr über Ihren Kundenservice erzählen, als Sie jemals selbst herausfinden können.
<i>Wenn ich zurückkomme, ist dein Zimmer aufgeräumt.</i>	Ihre Kunden erwarten mehr von Ihnen als Sie von sich selbst. Übernehmen Sie diese Verantwortung.
<i>Putz dir die Schuhe ab, bevor du ins Haus kommst.</i>	Respektieren Sie die Privatsphäre Ihrer Kunden. Bleiben Sie zu Hause, wenn Sie nicht eingeladen sind.
<i>Pass auf, du tust dir noch weh.</i>	Schlechte CRM-Entscheidungen können genauso gefährlich sein wie eine heiße Herdplatte für Ihre Hand. Sich daran zu verbrennen ist schmerzhaft – für Sie und Ihre Kunden.

Die Moral von dieser Geschichte: Mit Software können Sie keine Kundenbeziehung aufbauen. Das können Sie nur mit Menschen.

MACHEN SIE NIEMANDEN ZUM AFFEN

Hat schon mal jemand bemerkt, wie viele wirklich schlechte Beziehungen zu Kunden unter dem Namen CRM aufgebaut werden?

Während Vorstände wortgewaltig über Kundenzentrierung dozieren, geschehen merkwürdige Dinge, sobald ihre Firmen versuchen dieses Ziel zu erreichen.

Nervende Telefonate von Telemarketingleuten nach Feierabend?
CRM läuft Amok.

Hyperaggressives Kundenservicepersonal, das Ihnen immer neuere und bessere Produkte andrehen will, anstatt Ihre Probleme zu lösen? *CRM hat da wohl etwas missverstanden.*

Ein extrem ärgerliches 14-Stufen-Sprachantwortsystem, das Ihnen jedweden Kontakt zu einem „echten“ Menschen konsequent verwehrt? *CRM spielt verrückt.*

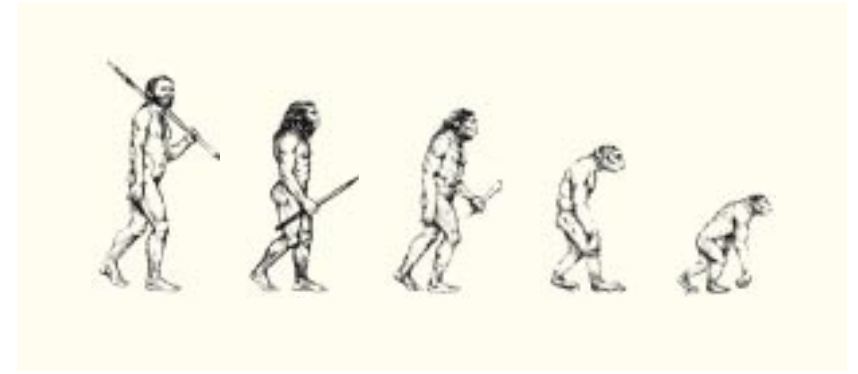
Warum geschieht das? Warum belästigt man so viele Kunden, anstatt ihnen zu helfen?

Oft ist es so, dass die Leute, die mit CRM beauftragt wurden, unter dem enormen Druck stehen, ein schnelles Ergebnis vorweisen zu müssen. Aus dem edlen Ziel der Kundenzentrierung wird eine kurzfristige Verkaufsveranstaltung und eine Initiative zur Kostenreduzierung.

Und es funktioniert sogar! Für eine Weile ... Bis zu dem Zeitpunkt, an dem die kurzfristigen Verkaufstechniken und gefühllosen Technologien den einst glücklichen Kunden in einen unzufriedenen Kunden verwandelt haben.

Umsatzwachstum und Kostenanpassung sind zwar das oberste Gebot. Aber stellen Sie es so an, dass Sie dabei niemanden zum Affen machen.

DARWINISMUS MIT UMGEKEHRTEN VORZEICHEN



Vorstand: „Wir werden kundenzentriert sein.“

Finanzdirektor: „Ja, aber nicht für jeden Kunden. Nur für diejenigen, die den größten Umsatz bringen.“

Verkaufsdirektor: „Lassen Sie uns sofort auf Tuchfühlung gehen! Telemarketing ist billig und geht schnell.“

Call-Center-Manager: „Wenn Sie nicht nach Feierabend anrufen, erreichen Sie niemanden.“

An diesem Punkt werden Sie vermutlich sagen: „Uns würde das nie passieren.“ – Nicht so vorschnell: Denken Sie nur mal an die Anrufe, die Sie nach Feierabend erhalten. Und an all die Telefonsysteme, in deren Untiefen Sie schon die Orientierung verloren haben, um schließlich völlig entervt aufzulegen. Und jetzt denken Sie an die Firmen, die für diese Heimsuchungen verantwortlich sind. Es sind „gute Unternehmen“, und trotzdem sind sie für „diese Taten“ verantwortlich. Es könnte also auch Ihre Firma sein.

DER WEG ZUM ERFOLG

Es ist nicht unausweichlich, aber Firmen, die versuchen, alles für alle zu sein, überall und zu jeder Zeit, haben die Neigung zu scheitern. Die Wertschöpfung, die sie für ihr Geschäft erreichen, ist oft unzureichend. Und während die von ihren Kunden entgegengebrachte Wertschätzung möglicherweise hoch ist, müssen ihre Aktionäre die Büros jetzt mit den wertlosen Aktien dieser „New-Economy-Firmen“ tapezieren.

Oligopole verfallen ins andere Extrem. Egal, wie gering die Wertschätzung durch die Kunden ist, diese haben keine andere Wahl, als die angebotenen Produkte und Dienstleistungen trotzdem zu kaufen. Darüber hinaus sind Oligopole auch viel zu sehr auf sich selbst fixiert, als dass sie auf lästige Kunden Rücksicht nehmen.

Gibt es vielleicht einen gesunden Mittelweg?

Ja, und der befindet sich genau zwischen Wertschätzung und Wertschöpfung.

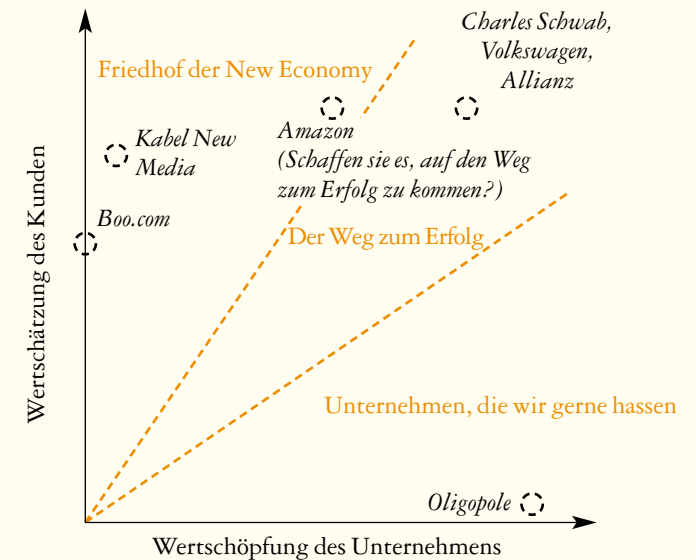
Diesen Weg zum Erfolg gehen großartige Unternehmen, die in hervorragender Weise enorme Erträge mit wirklich glücklichen Kunden in Einklang bringen können. Sie kennen sie – Allianz, Volkswagen, Charles Schwab.

Haben Sie jemals schlechte Erfahrungen mit ihnen gemacht? Unwahrscheinlich. Haben Sie deren Aktien gekauft? Sehr wahrscheinlich.

Wenn Sie bereits zu den wenigen Glücklichen gehören, die diesen Spagat schon geschafft haben, stellen Sie sicher, dass Ihre CRM-Aktivitäten im Gleichgewicht und Sie auf dem rechten Weg bleiben.

Wenn Ihr Unternehmen in der Vergangenheit die Wertschöpfung hinter die Wertschätzung zurückgestellt hat, richten Sie Ihre CRM-Initiative auf Ihre Aktionäre aus. Und umgekehrt, wenn Sie Ihre Kunden nur an deren Rechnungsnummer erkennen, ist es Zeit, sie kennen zu lernen. Richten Sie Ihr CRM auf die Wertschätzung des Kunden aus.

WIE SIE DIE RICHTIGE BALANCE FINDEN



Anmerkung: Für Sie ist es wichtig zu wissen, wo Sie stehen, und wo Sie hinwollen. Nutzen Sie diese Grafik, um Ihre Marschrichtung festzulegen.

AUSRICHTUNG AUF DEN CRM-NORDPOL

„Astronomen wissen es schon lange. Die Erde dreht sich nicht nur; sie wackelt auch. Nicht sehr, es handelt sich nur um einige kleinere Unregelmäßigkeiten der Rotationsbewegung – feine Ausschläge, die größere Vibrationen überlagern, die ihrerseits noch größere Wackler verdecken –, die dazu führen, dass der Nordpol durch die Arktis wandert“.¹

Zu viele CRM-Projekte leiden unter ähnlichen Schwankungen und driften letzten Endes durch ein Unternehmen. Alle werden mit den besten Absichten gestartet, aber eine erstaunlich hohe Zahl der Projekte fängt irgendwann an zu schwanken und zu wackeln, um schließlich ihr Ziel aus den Augen zu verlieren.

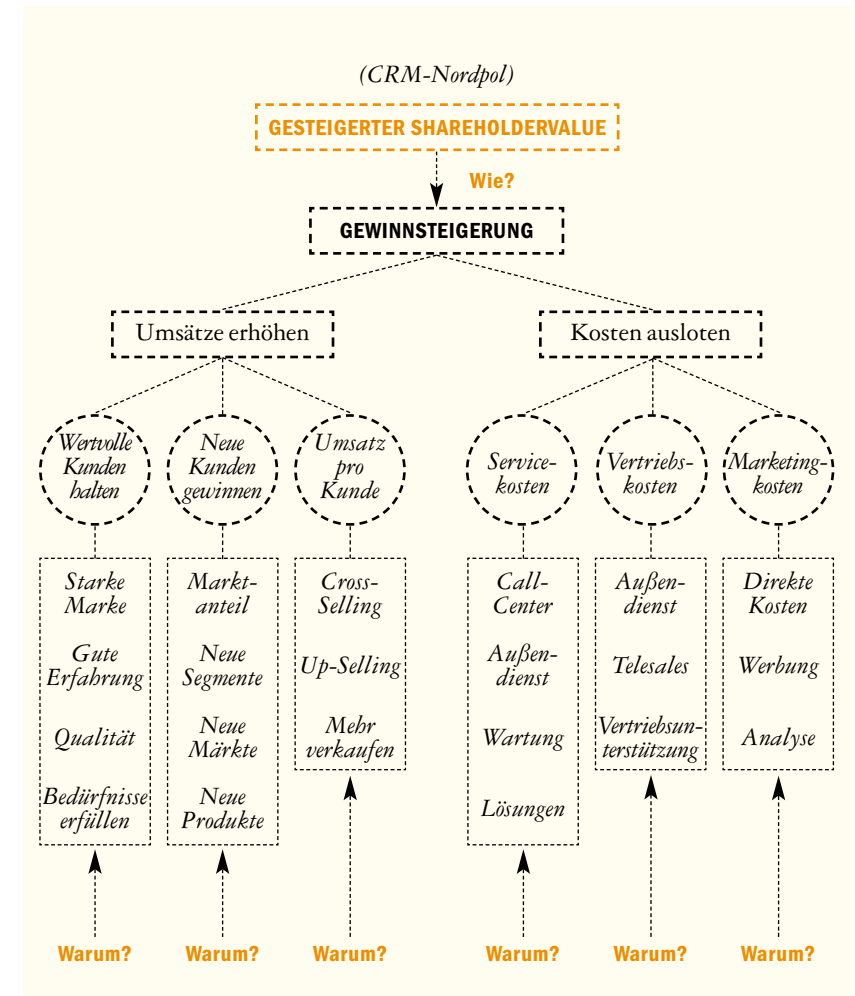
Behalten Sie immer Ihre Kunden im Auge – in einem.

Das andere Auge richten Sie auf den Fixpunkt aller CRM-Aktivitäten – den Nutzen für die Eigentümer Ihres Unternehmens.

Benutzen Sie die Karte auf der gegenüberliegenden Seite und wiederholen Sie diese zwei Schritte so oft wie möglich:

1. *Bewegen Sie sich von oben nach unten.* Fragen Sie sich bei jedem einzelnen Schritt: „Wie wird er umgesetzt werden?“ Damit stellen Sie sicher, dass Sie mit Ihren Handlungen Ihre Ziele erreichen.
2. *Bewegen Sie sich von unten nach oben.* Fragen Sie sich bei jedem Schritt: „Warum machen wir das?“ Damit stellen Sie sicher, dass alle Ihre CRM-Aktivitäten auf deren Nordpol ausgerichtet sind.

DIE CRM-WERTSCHÖPFUNGSKARTE



WIE SIE DIE WUNDEN PUNKTE FINDEN

Vorsicht!

Wenn Sie vollauf damit beschäftigt sind, die „Große Idee“ mit dem „Großen Geschäftsproblem“ zu verknüpfen, verlieren Sie leicht die kleinen wunden Punkte aus den Augen, die Ihnen den Boden unter den Füßen wegziehen können.

Die meisten CRM-Projekte haben ein Customer Experience Design Team. Ein Expertenteam, das Konzepte und Pläne von Kundenerlebnissen während der CRM-Interaktion entwickelt, die heiß ersehnte Zielsituation darstellt und den unternehmensweiten Transformationsplan erstellt.

Großes Team? *Ja.* Großes Problem? *Ja.* Große Lösung? *Ja.*

Es ist der richtige Ansatz. Wer würde da nicht gerne das Beste für die Mehrzahl der Kunden erreichen wollen, indem er die riesige Anzahl der mittelpträglichen Kundenerlebnisse verbessert?

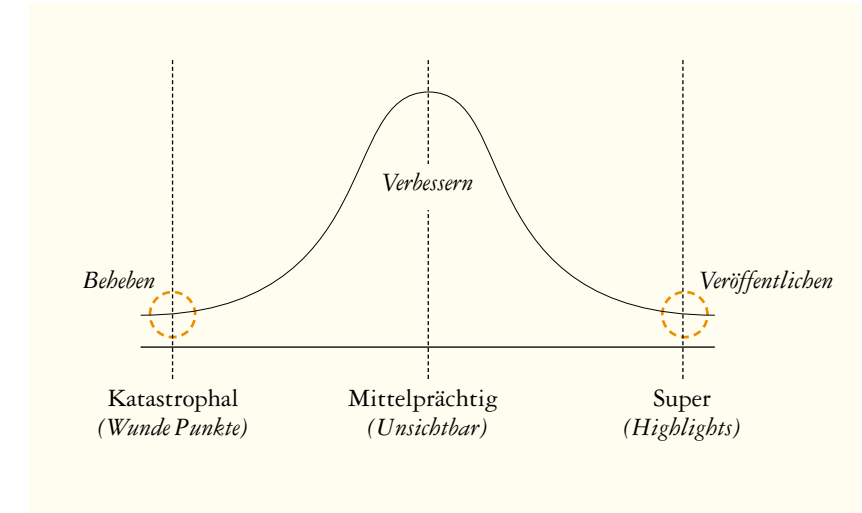
Sie bestimmt auch! Bitte tun Sie es nicht. Noch nicht.

Fangen Sie stattdessen an, nach wunden Punkten zu suchen: Besuchen Sie Ihre Geschäfte inkognito. Rufen Sie Ihr Call-Center an. Sprechen Sie mit Ihrer Empfangsdame. Und mit Ihrem Service-Center. Setzen Sie sich in ein Verkaufsgespräch und hören Sie zu.

Finden Sie die Schwachpunkte, und stellen Sie ein Team zusammen, das sich dieser Punkte unverzüglich annimmt. Fangen Sie sofort damit an, und beeilen Sie sich. Und stellen Sie vor allem sicher, dass sich diese Punkte nicht wieder entzünden.

Die schnelle Behandlung von kleinen wunden Punkten ist kurzfristig die effektivste und wirkungsvollste Aktion, die Sie in Angriff nehmen sollten. Und danach können Sie sich dann überlegen, wie Sie Ihr großes Team sinnvoll einsetzen können.

KUNDENERLEBNISSE



Wunde Punkte können eine Menge Schaden anrichten, denn sie breiten sich rasend schnell aus.

Highlights sind schön, aber man kann sie nicht planen, sie sind schwer zu wiederholen, und ein System dafür zu erfinden kostet ein Vermögen.

Sie können sofortige CRM-Erfolge erzielen, wenn Sie zunächst einmal die wunden Punkte beben. Als nächstes verbessern Sie die mittelpträglichen Kundenerlebnisse. Und wann immer möglich, veröffentlichen Sie die Highlights. Dies wird Ihre Mitarbeiter motivieren, denn sie wollen diese Erfolgserlebnisse immer wieder haben.

„Versprochen ist versprochen und wird auch nicht gebrochen.“

Volksmund

GEBEN IST (NICHT) SELIGER ALS NEHMEN

Eines Morgens während Ihres CRM-Abenteuers werden Sie aufwachen und sich fragen: „*Warum folgt eigentlich keiner meinem Beispiel?*“

Was Sie berücksichtigen sollten:

Um CRM effektiv zu gestalten, müssen Sie politisch clever agieren.

Alle Mitstreiter dazu zu bringen, sich auf Ihr Spiel einzulassen, heißt, viel von ihnen zu verlangen (Nehmen). Deswegen sollten Sie im Gegenzug auch gewillt sein, ihnen alle 100 Tage (siehe Machiavelli-Methode) etwas Nützliches anzubieten (Geben).

Wenn Sie dieses Versprechen einmal gemacht haben, vergessen Sie es niemals!

Geben und Nehmen auf dem politischen Konto müssen sich die Waage halten. Denn wenn Ihr politischer Kontostand unter Null fällt, sind Sie aus dem Geschäft.

Und ganz egal, wie man es betrachtet: Bankrott zu sein ist kein erstrebenswerter Zustand.

DAS ÜBLICHE GEBEN UND NEHMEN

Verantwortlicher	„Welchen Preis muss ich zahlen?“	Was wird üblicherweise versprochen (und nicht gehalten)
Geschäftsführer	Sehr zeitintensive (und sichtbare) Unterstützung des Projektes	<i>Erstklassige Ergebnisse ... in 18 Monaten</i>
Finanzdirektor	Investition im zweistelligen Millionenbereich	<i>Erstklassige Ergebnisse ... in 18 Monaten</i>
IT-Direktor	Störung meiner technischen Systeme	<i>Erstklassige Ergebnisse ... in 18 Monaten</i>
Marketingmanager	Komplette Umstrukturierung meines Jobs	<i>Erstklassige Ergebnisse ... in 18 Monaten</i>
Vertriebsmanager	Verlust von drei Top-Mitarbeitern – wer weiß für wie lange	<i>Erstklassige Ergebnisse ... in 18 Monaten</i>
Vertriebsmitarbeiter	Weniger Zeit für den Verkauf	<i>Erstklassige Ergebnisse ... in 18 Monaten</i>
Kundenservice-mitarbeiter	Jemand, der mir über die Schulter schaut	<i>Erstklassige Ergebnisse ... in 18 Monaten</i>

DAS PRAGMATISCHE GEBEN UND NEHMEN

Verantwortlicher	„Welchen Preis muss ich zahlen?“	Was Sie versprechen und halten sollten
Geschäftsführer	Sehr zeitintensive (und sichtbare) Unterstützung des Projektes	<i>Eine Analyse, die demonstriert, wie sich CRM auf den Aktienkurs auswirkt</i>
Finanzdirektor	Investition im zweistelligen Millionenbereich	<i>Mittelfristige Kostenreduzierungen (durch erhöhte Mitarbeiter-Effizienz und neu verhandelte Telekommunikationsverträge)</i>
IT-Direktor	Störung meiner technischen Systeme	<i>Einen konsolidierten Lieferantenplan (der das Geschäft vereinfacht und Kosten senkt)</i>
Marketingmanager	Komplette Umstrukturierung meines Jobs	<i>Stärkere unmittelbare Einbindung in den Kundenkontakt durch Verkauf und Service</i>
Vertriebsmanager	Verlust von drei Top-Mitarbeitern – wer weiß für wie lange	<i>Strukturierte Kundenplanung (gezielte Ansprache und Betreuung von Kunden)</i>
Vertriebsmitarbeiter	Weniger Zeit für den Verkauf	<i>Automatisierte Brief- und Angebotsvorlagen sowie Berichterstellung</i>
Kundenservice-mitarbeiter	Jemand, der mir über die Schulter schaut	<i>Anerkennung und Entlohnung</i>

WIE SIE DER TYRANNEI DES DURCHSCHNITTS ENTKOMMEN

(Warum es schwieriger ist, CRM-Budgets zu definieren, als man Ihnen anfangs glaubhaft machen wollte.)

CRM-Projekte scheitern oft daran, dass die Kosten unkontrolliert in die Höhe schnellen. Das lässt sich vermeiden, wenn möglichst akkurate Kostenvoranschläge eingeholt werden. Die zwei üblichen Ansätze haben jedoch gravierende Schwachpunkte:

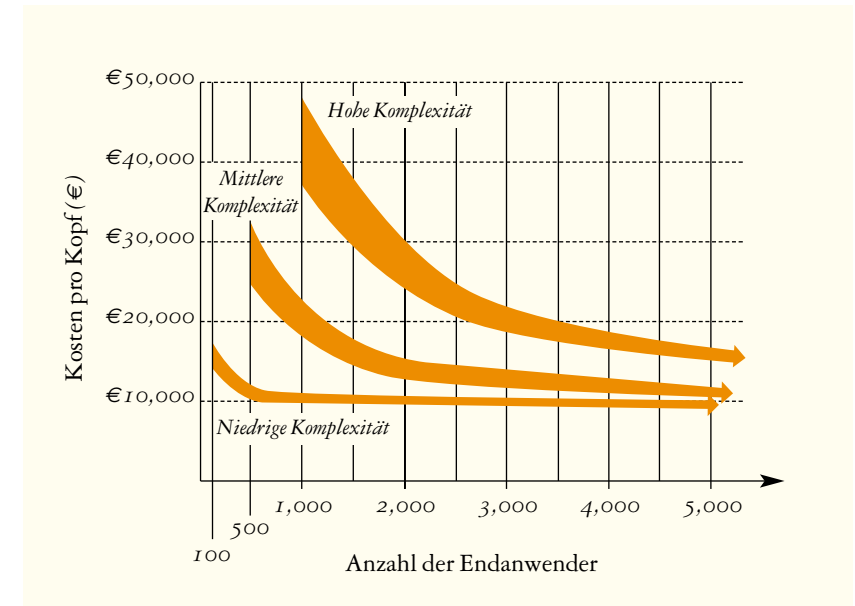
Ansatz 1: Kosten pro Kopf (die Anzahl der Nutzer, multipliziert mit den durchschnittlichen Kosten pro Kopf)

Ansatz 2: Software-Faktor (Software-Kosten insgesamt, multipliziert mit dem durchschnittlichen all-inclusive-Faktor)

In der Realität gibt es jedoch diese Durchschnittswerte nicht, da Projektkosten extrem von der Komplexität des jeweiligen Projektes abhängen. Aus diesem Grund liefern beide Ansätze falsche Zahlen – in der Regel viel zu niedrige.

Benutzen Sie das Chart auf der gegenüberliegenden Seite, um festzustellen, ob Ihr Budget den Erfahrungswerten entspricht. Nichts Revolutionäres. Nur hart erarbeitetes Wissen, das wir unseren Beraatern entlockt haben, um Sie vor allzu großen Budgetkatastrophen zu bewahren.

WAS ES WIRKLICH KOSTET



Hohe Komplexität

- Deckt Vertrieb, Marketing und Kundenservice ab
- Hoher Anpassungsbedarf der Applikationen
- Mehr als 70 Bildschirmmasken
- Mehr als zehn schwierige Integrationen

Mittlere Komplexität

- Deckt zwei der drei Bereiche – Vertrieb, Marketing und Kundenservice – ab
- Mittlerer Anpassungsbedarf der Applikationen
- 30 bis 70 Bildschirmmasken
- Zwei bis sechs schwierige Integrationen

Niedrige Komplexität

- Deckt Vertrieb oder Marketing oder Kundenservice ab
- Wenig Anpassungsbedarf der Applikationen
- Weniger als 30 Bildschirmmasken
- Nur zwei oder zumindest weniger schwierige Integrationen

WENN WIR ÜBER CRM SPRECHEN, IST SELBST MURPHY'S GESETZ NOCH OPTIMISTISCH

Nur falls Sie es noch nicht wissen:

Sie stehen kurz davor, eine unglaubliche Vielzahl von Dingen im CRM zu entdecken, die schief gehen können.

Herausforderungen, Rückschläge und Richtungsänderungen.

Einige werden schwerer zu bewältigen sein als andere.

Bewahren Sie die folgende Liste auf, und nehmen Sie sie vor jeder größeren Entscheidung zur Hand. Denn eines ist so sicher wie das Amen in der Kirche:

Mr. Murphy wird Sie besuchen. Doch wenn Sie vorausschauend planen, werden Sie vorbereitet sein.

DIE UNAUSWEICHLICHEN KRISEN

Die Wirtschaftlichkeits-Krise

„Keine Umsätze.“

- Der Nutzen des Projektes an sich wird hinterfragt.
- Ursache und Wirkung werden in Frage gestellt.
- Sie kennen den Kundennutzen nicht.

Stellen Sie sicher, dass Sie Ihr Projekt in- und auswendig kennen – denn dann kennen Sie auch den Wert, den Ihre Vorschläge für Ihre Geschäftsbereiche und Kunden schaffen.

Die Technik-Krise

„Die Anwendung funktioniert nicht.“

- Keine Software ist so gut wie die Demo-Version.
- Die Kundendaten werden niemals ausreichend bereinigt sein.
- Es wird mehr Schnittstellen geben, als erwartet.
- Die Performance wird geringer sein, als erwartet.

Es gibt keine einfache Technik. Seien Sie vorsichtig mit dem, was Ihnen Ihre Softwarezulieferer und Berater versprechen.

Die Veränderungs-Krise

„Tolle Idee, nur nicht für uns.“

- Gegen die erforderlichen Veränderungen in der Firmenpolitik wird Sturm gelaufen.
- Das System wird anfänglich nicht so intensiv genutzt werden, wie erhofft.
- Anwender ändern ihre Meinung.

Ihre internen Kunden werden über zu viel und zu wenig Veränderung lamentieren. Ordnen Sie Ihre Ziele, selbst wenn sie sich ständig ändern. Wenn Sie genau wissen, was Sie sich von CRM erwarten, werden Sie dabei nicht stolpern.

Die politische Krise

„Wer hat Sie eigentlich zum Projektleiter gemacht?“

- Die Niederlassungen werden der Zentrale die Unterstützung verweigern.
- Der Sponsor des Projektes wird hinterfragt werden.
- Der Vertrieb, der Kundendienst und das Marketing werden nicht miteinander sprechen.

Ein CRM-Projekt ist kein Schönheitswettbewerb, und Ihre Aufgabe ist es nicht, sich beliebt zu machen. Es ist mehr als unwahrscheinlich, dass Sie uralte Grabenkämpfe überwinden werden. Am besten holen Sie sich Ihre hartnäckigsten Widersacher in Ihr Kernteam.

WARNUNG: Sollte auch nur eines dieser Umsetzungssrituale nicht aufgetreten sein, liegt es sehr wahrscheinlich daran, dass Sie Ihre Pläne nicht weit genug vorangetrieben haben.

„Erfolge sollten Stück für Stück genossen werden, damit man sich ihrer länger erinnert.“

Niccolo Machiavelli

DIE MACHIABELLI-METHODE

Die meisten großen Initiativen folgen einer uralten Standardmethode. Sie kennen sie zur Genüge: *Vision, Entwurf, Entwicklung, Umsetzung* und *Auslieferung*. Wenn Sie geduldig sind und warten können, werden Sie Ihren verdienten Lohn bekommen.

Wie wäre es zur Abwechslung mit einem etwas zweckmäßigeren Ansatz? Einem Ansatz, der Sie davor bewahrt, auf Renditen in ferner Zukunft zu bauen. Denn diese neigen dazu, nichts mehr wert zu sein, wenn Sie endlich am Ziel angekommen sind.

Wir schlagen Ihnen das 100-Tage-Konzept vor (auch bekannt als die Machiavelli-Methode). Mit dieser Methode werden die von Ihnen zu erbringenden Leistungen zu einem festen Zeitpunkt – etwa alle 100 Tage – abgeglichen.

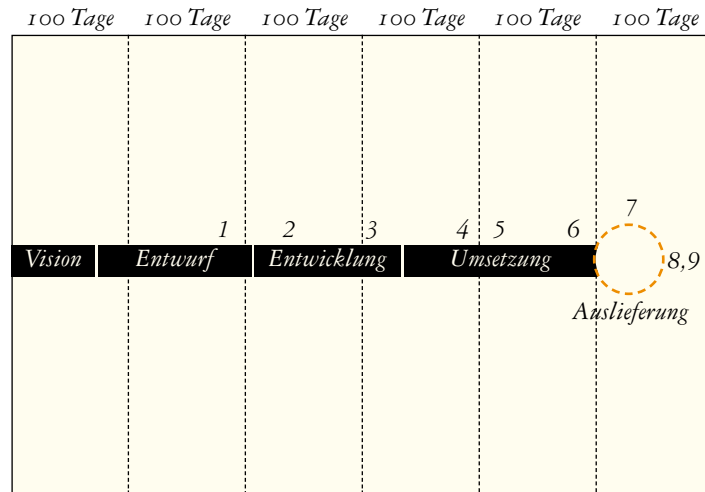
In diesem übersichtlichen Zeitraum werden Sie eine Vielzahl wesentlicher Meilensteine erreicht haben, so dass Sie Ihrem Unternehmen einiges zu berichten haben werden.

Verstehen Sie uns richtig: Wir sprechen hier nicht von schnellen Gewinnen, sondern davon, Eigen-dynamik und Flexibilität zu entwickeln, um Ihr Projekt zeitnah an das Geschäftsklima anzupassen.

Es geht darum, Ihre Abläufe zu staffeln und alle 100 Tage echte Ergebnisse zu erzielen. Bewegen Sie sich dabei in Etappen vorwärts. Bestimmen Sie regelmäßig – alle 100 Tage – Ihren eigenen Standort. Etappe für Etappe!

So können Sie es schaffen, den CRM-Dschungel zu lichten: Baum für Baum.

DIE BIG-BANG-LÖSUNG

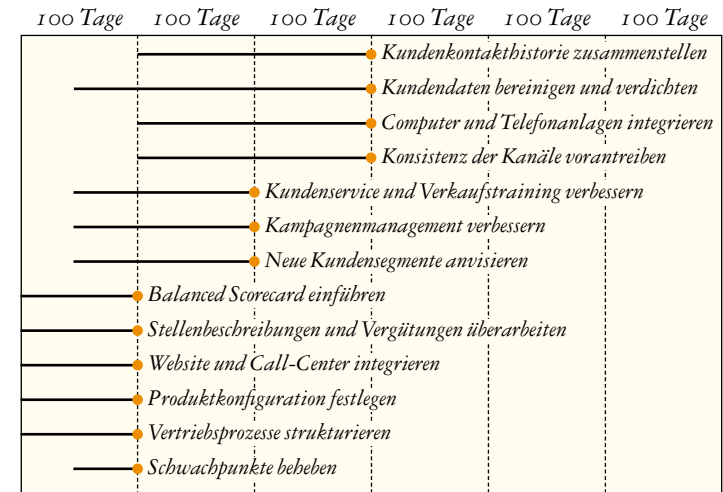


Nach ungefähr 6 Monaten:

1. Der Geschäftsführer fragt nach Ergebnissen.
2. Fehlen diese, beginnt seine Unterstützung zu schwinden.
3. Die Firmenphilosophie verändert sich (fangen Sie von vorne an?).
4. Die Abteilungsleiter werden ungeduldig – und starten eigene Projekte.
5. Mit Ihrem Projekt will keiner mehr etwas zu tun haben.
6. Aufgrund der Erwartungshaltung wird die Pilotphase übersprungen.
7. Sie starten das unternehmensweite CRM-Projekt.
8. Mit gespielter Anteilnahme werden Sie gefragt:
„Warum wird das neue System denn nicht genutzt?“
9. Sie distanzieren sich selbst von Ihrem Projekt.

DIE 100-TAGE-ERFOLGSMETHODE

(Ein Beispiel)



Alle 100 Tage:

1. Sie analysieren Ihren Projektplan und passen ihn auf Grundlage der bisherigen Erfahrungen und Ergebnisse an.
2. Sie begeben sich in eine Zone kreativen Chaos – zwischen berauschen- den Gewinnen und Veränderungen Ihres Plans, die Sie zur Verzweiflung treiben.
3. Sie rufen Ihr Team zusammen, um die Erfolge zu feiern, die Misserfolge zu begraben und den Schwung zu behalten.

WARNUNG: Die 100-Tage-Erfolgsmethode ist bekannt für ihre Nebenwirkungen: Agilität, kontinuierliche Lernfortschritte und Flexibilität, mit der Sie unerwartete Ziele erreichen. Sie ist nicht für Projektmanager geeignet, die nicht mit Eigendynamik oder häufigen Erfolgen umgehen können.

SIE WOLLEN WISSEN, WO ES LANG GEHT?

Auf unserer Website stehen die Grafiken und Diagramme aus diesem Buch zum Herunterladen für Sie bereit. Nutzen Sie sie beim Gespräch mit Kollegen und wenn Sie dabei sind, Ihrem CRM-Projekt eine Form zu geben.

Gehen Sie auf www.dc.com/straighttalk

ÜBER DIESES BUCH

„*Wie Sie den CRM-Dschungel lichten*“ ist das zweite Buch der Reihe „*Auf den Punkt gebracht*.“, die Ihre Erfahrungen mit Beratern positiver und produktiver machen soll.

Weitere Exemplare dieses Buches und vorheriger Bücher können Sie unter www.dc.com/straighttalk bestellen.

SPRECHEN SIE MIT UNS

Bei Deloitte Consulting sind wir davon überzeugt, dass gute Beziehungen zwischen Kunde und Berater für beide Seiten langfristig wertvoll sind. Unsere Erfahrung zeigt uns auch, dass solche Beziehungen mit einem intensiven Gespräch beginnen. Wir freuen uns darauf, von Ihnen zu erfahren, was Sie von den in diesem Buch präsentierten Ideen halten.

Wenn Sie mehr über unsere CRM-Practice wissen wollen besuchen Sie bitte www.dc.com/CRM

Deloitte Consulting