



# School of Management and Law

## Swiss CRM 2011 – Einsatz und Trends in Schweizer Unternehmen Studie von F. Hannich, B. Rüeger und C. Jenni mit Unterstützung der Schweizerischen Post

Building Competence. Crossing Borders.



Hauptsponsor



Branchenpartner





# Management Summary

Mit dieser umfassenden Studie hat die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) über 450 Entscheidungsträger zum Thema Customer Relationship Management (CRM) in der Schweiz mit freundlicher Unterstützung der Schweizerischen Post befragt.

Die jährlich und dieses Jahr bereits zum fünften Mal durchgeführte Trendstudie soll einen umfassenden, präzisen und realistischen Überblick zum Status Quo von CRM in der Schweiz geben und die bedeutendsten CRM-Trends identifizieren. Zusätzlich werden ausgewählte Schwerpunktthemen (dieses Jahr: Social CRM und Emotionalisierung von Kundenbeziehungen) vertieft befragt, um aktuell interessante Themen genauer zu beleuchten. Auch in der fünften Durchführung der Trendstudie Swiss CRM befragte die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften CRM-Entscheidungsträger zufällig ausgewählter Unternehmen aus einem breiten Branchen-Mix. Erneut haben namhafte CRM-Experten das Projekt begleitet und die Auswertungen kommentiert.

Die Ergebnisse zeigen, dass CRM ein Topthema in Schweizer Unternehmen bleibt. Es soll weiter stark investiert werden. Anhaltende Probleme mit der Eingabe und Pflege lassen die Datenqualität in den Fokus vieler Unternehmen rücken. Fast die Hälfte der Unternehmen will ihre CRM-Investitionen nochmals steigern und für über 80% ist CRM ein sehr oder eher wichtiges Thema. Ein wesentlicher Teil dieser Investitionen wird ins operative CRM fließen und soll für weiteres Wachstum sorgen.

Eine gute Datenbasis wird als häufigster Erfolgsfaktor von über 60% der Unternehmen genannt, da sie sich in der Vergangenheit oft als Hemmnis erwiesen hat. Es handelt sich allerdings nicht um ein IT-, sondern klar um ein Verhaltensproblem. Subjektiv signifikant erfolgreicher bleiben Unternehmen, die ein umfassendes Verständnis von CRM haben.

Die anhaltende Dualität zwischen Kundennähe und Kosteneffizienz lassen die Top fünf der CRM-Trends unverändert. Viele Unternehmen wollen zurück zu mehr persönlichem Kontakt, wollen diesen aber vor allem ihren guten Kunden zukommen lassen. Um dennoch möglichst viel Kundennähe zu vermitteln, bleiben Kundenportale und Personalisierung im Trend.

Mobile Kundenkommunikation ist in den Unternehmen immer präsenter. Mobile CRM erfuhr von allen Trendthemen den grössten Zuwachs und bereits für ein Fünftel der Unternehmen sind Mobile Apps ein Thema. Als neue abgefragte Trendthemen sind Empfehlungsmarketing und Social Media Marketing für viele Unternehmen von Bedeutung.

Zudem ist die Emotionalisierung von Kundenbeziehungen ein Anliegen vieler Unternehmen. Über 90% der Unternehmen setzen zumindest gelegentlich gezielt auf Emotionalisierung. Dabei stehen weiterhin Vertrauen und Wertschätzung der Kunden im Fokus, wobei Freude den stärksten Zuwachs verzeichnen konnte. Für viele Unternehmen bleibt die Emotionalisierung aber vor allem noch ein Zukunftsthema. Weniger beachtet aber ebenso relevant ist die Emotionalisierung im B2B-Geschäft.

Nach wie vor besteht bei vielen Unternehmen eine grosse Lücke zwischen dem Umgang mit sozialen Netzwerken auf Mitarbeiterebene und deren Einsatz im Marketing. Die Rangliste der Einsatzbereiche für CRM drückt den eher noch geringen Umsetzungsstand des Social Media Einsatzes im CRM aus. «Was fürs Image tun» und «nichts verpassen» so lesen sich die Top drei Brand-Positionierung, Beobachtung der Markttrends und Ideen für Innovationen, während die Leadgenerierung noch an letzter Stelle steht.

Die ZHAW-CRM Studie wird auch 2012 wieder durchgeführt und mit aktuellen Schwerpunktthemen ausgebaut.

# Inhalt

Management Summary	2	4. Emotionalisierung des CRM	29
Inhaltsverzeichnis	4	4.1. Vertrauen, Wertschätzung und Freude, aber die volle Emotionalisierung kommt erst noch	29
1. Studienbeschreibung Swiss CRM 2011	5	4.2. Emotionalisierung des B2B Geschäfts	33
1.1. Hintergrund und Ziele der Studie	5	5. Social CRM	35
1.2. Theoretische Fundierung: Das ZHAW-CRM-Framework	7	5.1. Social CRM wäre wichtig, aber noch regieren Angst und Unwissenheit	35
1.3. Studiendesign	10	5.2. Image steht bei Social Media Einsatz an erster Stelle	38
1.4. Befragte Unternehmen und Rücklauf	12	6. Fazit und Ausblick	42
2. Status Quo	14	Literaturverzeichnis	44
2.1. Weiter Wachstum im CRM-Einsatz	14	Autoren	46
2.2. Datenfokus gewinnt an Bedeutung, garantiert aber keine besseren Kundenbeziehungen	19	Beteiligte Experten	47
3. CRM-Trends 2011	24	10 Jahre CRM Masterstudium	48
3.1. Unternehmen suchen weiter nach dem Optimum zwischen Individualisierung und Effizienz	24	Sponsoren	50
3.2. Mobiler Kundendialog im Trend	27		

# 1. Studienbeschreibung

## Swiss CRM 2011

Um den Status Quo des CRM (Customer Relationship Management) in der Schweiz zu ermitteln und die bedeutendsten Trends zu identifizieren, hat die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften 2007 eine umfassende Studie gestartet. Die jährliche Durchführung dieser Studie ermöglicht es, nicht nur ein einmaliges Bild von CRM in der Schweiz, sondern auch einen Einblick in dessen Entwicklung und in aktuelle CRM-Themen zu erhalten. In der fünften Ausführung 2011 gaben 453 CRM-Entscheidungssträger Auskunft über die Umsetzung von CRM in ihrem Unternehmen. Theoretische Grundlage für diese Studienreihe stellt das CRM-Framework der ZHAW dar.

2. die bedeutendsten CRM-Trends zu identifizieren und zu beobachten sowie
3. ausgewählte, aktuelle CRM-Themen näher zu beleuchten.

CRM – drei Buchstaben, die Unternehmensvertreter und Wissenschaftler seit Jahren bewegen und auch 2011 ein Top-Managementthema darstellen. Nach anfänglicher Euphorie und darauf folgender Ernüchterung befindet sich der Markt für CRM-Beratung und -Software seit Mitte 2003 wieder auf einem gesunden Wachstumspfad. Anhand der Marktwachstumswahlen lässt sich deshalb der klassische Verlauf einer Hype-Kurve zeigen (Rüeger und Hannich 2007). Nach der Wirtschaftskrise, die in der 2009er-Ausgabe der Studie zu spüren war, hat sich das gesunde Marktwachstum im vergangenen Jahr wieder fortgesetzt.

### 1.1. Hintergrund und Ziele der Studie

Die Studie verfolgt drei Ziele:

1. einen umfassenden, präzisen und realistischen Überblick zum Status Quo und zur Entwicklung von CRM in der Schweiz zu geben,

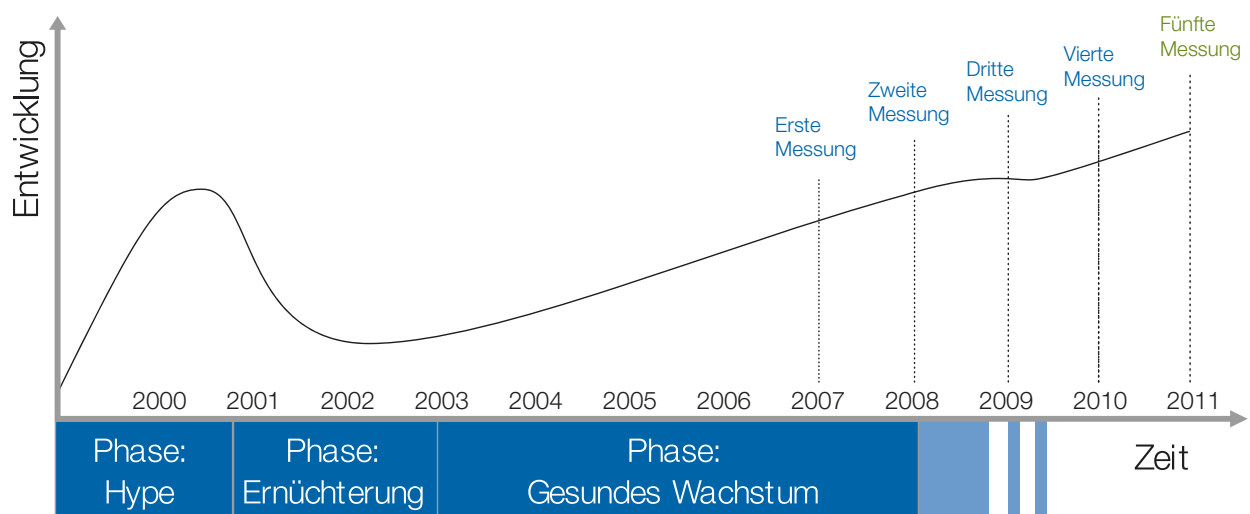


Abbildung 1: Das Wachstum des CRM-Marktes verläuft entlang einer klassischen Hype-Kurve. (eigene Darstellung)

Auch wenn CRM sozusagen «erwachsen» geworden ist, bleibt es schwierig, sich ein zuverlässiges Bild vom Umsetzungsstand des Customer Relationship Managements in Schweizer Unternehmen zu machen. Die Studien Swiss CRM 2007-2011 haben hier einige Defizite aus Schweizer Sicht beseitigt. Die vorher verfügbaren Studien hatten fast ausschliesslich einen weltweiten Fokus oder decken lediglich den gesamten deutschsprachigen Raum ab (Cappgemini 2006), so dass Schweizer Unternehmen notwendigerweise nur einen kleinen Anteil der Stichprobe bildeten. Zusätzlich wurden bisher vornehmlich Grossunternehmen und Unternehmen aus so genannten CRM-affinen Branchen wie Finanzdienstleistungen und Telekommunikation betrachtet. Vor diesem Hintergrund definiert sich das erste Ziel dieser Studie:

**Ziel 1: Darstellung des Status Quo und der Entwicklung von CRM in Schweizer Unternehmen**

Die bisherigen CRM-Trendstudien wurden überwiegend von CRM-Beratungs- oder Softwareunternehmen durchgeführt. Dementsprechend wurde CRM stark aus dem IT-Blickwinkel diskutiert und auch so in vielen Unternehmen eingeführt. Verschiedentlich wurde dieser Fokus für die hohe Misserfolgsquote bei CRM-Projekten verantwortlich gemacht, die bis etwa 2004 bei bis zu 66% lag (Harding, Cheifetz et al. 2003; LaValle und Scheld 2004). In neueren Studien wird dagegen zum einen zunehmend die Bedeutung der Einbettung von CRM-Projekten in eine konsistente CRM-Strategie unterstrichen, zum anderen die Notwendigkeit aufgezeigt, Prozesse, Organisation und Unternehmenskultur anzupassen (Roberts, Liu et al. 2005). Letztlich können CRM-Initiativen immer nur erfolgreich sein, wenn sie von den Mitarbeitenden akzeptiert und mitgetragen werden (Brendel 2000).

Erfolgreiches CRM dient insbesondere der optimalen Anpassung der gesamten Unternehmung an eine kom-

plexe und vor allem sehr dynamische Umwelt. Eine reine Erfassung des aktuellen Standes von CRM in Unternehmen würde deshalb zu kurz greifen. Manager benötigen viel mehr verlässliche Prognosen über zukünftige Entwicklungstrends im CRM, um ihre eigene CRM-Strategie entsprechend zu gestalten. Dieser Anforderung soll mit der vorliegenden Studie ebenfalls entsprochen werden:

**Ziel 2: Identifikation und Beobachtung der bedeutendsten Trends von CRM in Schweizer Unternehmen**

Dieses Ziel beinhaltet die Betrachtung der Fülle an angeblichen und tatsächlichen Trendbegriffen, die rund um das Thema CRM kursieren, wie zum Beispiel Mobile-CRM, die neuen Möglichkeiten im Zuge von Web 2.0 oder CRM on demand. Täglich müssen CRM-Verantwortliche deren Relevanz für ihr Unternehmen bewerten. Es ist Teil dieser Studie zu prüfen, welche der CRM-Trendbegriffe auf eine Diskussion in der Fachpresse beschränkt bleiben und welche auch tatsächlich in den Unternehmen angekommen sind. Zusätzlich können die Trendthemen aufgrund der jährlichen Durchführung der Studie beobachtet werden und es lässt sich zeigen, welche sich als Dauerbrenner entpuppen und welche sich nicht durchsetzen konnten.

**Ziel 3: Beleuchtung aktueller Schwerpunktthemen**

Durch die zusätzliche Vertiefung einzelner Schwerpunkte lassen sich umfangreichere Aussagen über aktuelle Themen treffen, die CRM-Involvierte interessieren. Diese werden Jahr für Jahr an die gegenwärtige CRM-Lage angepasst. 2011 werden Social CRM und die Emotionalisierung von Kundenbeziehungen genauer betrachtet.

Wissenschaftliche Grundlage für die vorliegende Studie stellt das bewährte ZHAW-CRM-Framework dar. Dieses wird im Folgenden kurz erläutert, bevor das Studiendesign zur Erreichung der oben definierten Ziele diskutiert wird.

## 1.2. Theoretische Fundierung: Das ZHAW-CRM-Framework

**Das ZHAW-CRM-Framework versteht CRM als unternehmensweit integrierendes Organisations- und Führungsprinzip mit zehn Kompetenzbereichen. Es hat sich sowohl in der Theorie als auch in der Praxis über mehrere Jahre erfolgreich durchgesetzt und dient deshalb als Fundierung der Studie.**

Die Erfahrungen der Unternehmen mit CRM haben die Notwendigkeit einer umfassenden CRM-Definition aufgezeigt. Auch in der wissenschaftlichen Literatur setzen sich zunehmend Sichtweisen durch, die CRM nicht nur auf IT oder operatives Kundenmanagement beschränken. Dementsprechend gilt in dieser Studie die folgende Definition von CRM:

«Integriertes CRM umfasst das systematische Erschliessen und Ausschöpfen von neuen und bestehenden Kunden-, Leistungs- und Mitarbeiterpotenzialen zur Schaffung gemeinsamer Werte, dies – wo immer möglich und sinnvoll – unter konsequenter Nutzung durchgängiger Informations- und Kommunikationstechnologien. CRM erfasst alle Massnahmen, die auf eine erhöhte Kundenzufriedenheit gerichtet sind.

Übergeordnete Zielsetzung des CRM muss sein,

- die Fähigkeiten eines Unternehmens sicherzustellen,
- langfristig profitable Kundenbeziehungen aufzubauen (Kundenakquisition),
- im Zeitablauf zu intensivieren (Kundenentwicklung) und
- aufrecht zu erhalten (Kundenbindung).»

(Rüeger und Hannich 2010) (Stadelmann, Wolter et al. 2007)



Abbildung 2: Das ZHAW-CRM-Framework zeigt die Kompetenzbereiche eines umfassenden Kundenbeziehungsmanagements. (Rüeger und Hannich 2010) (Stadelmann, Wolter et al. 2007)



Das ZHAW-CRM-Framework betrachtet das Kundenbeziehungsmanagement aus Geschäftsleitungs- und Entscheidungsträgersicht. Dies entspricht dem Blickwinkel der in der Studie befragten CRM-Verantwortlichen. Das Framework zeigt die zehn Kompetenzbereiche eines umfassenden Kundenbeziehungsmanagements auf. Es wurde in Zusammenarbeit mit den Firmen Mummert Consulting und QCi Assessment entwickelt. Sein Einsatz in einer Vielzahl von Unternehmen hat gezeigt, dass es eine hervorragende Basis für die Definition der unternehmensspezifischen Gestaltungsanforderungen darstellt.

### **CRM-Kompetenzbereiche**

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, erfordert erfolgreiches **CRM** eine eigenständige **Strategie**, die aus der Unternehmensstrategie abzuleiten ist. Mit dieser müssen wiederum alle Projekte und Einzelmassnahmen in den in der Grafik gezeigten Kompetenzbereichen komplementär und abgestimmt sein.

Basis für die Entwicklung der CRM-Strategie bildet die **Analyse und Planung**. Es gilt, die intern und extern verfügbaren Daten über die Verhaltensweisen, Einstellungen und den Wert der Kunden auszuwerten. Ein umfassendes Verständnis der Marktsituation sowie des Verhaltens und der Bedürfnisse bestehender und potentieller Kunden dient dann wiederum der Planung der operativen Kundenmanagementaktivitäten.

Die Untersuchungen zur Service-Profit-Chain, deren Logik heute implizit oder explizit praktisch alle Dienstleistungsunternehmen folgen, haben gezeigt, dass Kundenzufriedenheit und Kundenbindung mit Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterloyalität beginnen (Heskett, Jones et al. 1994; Woratschek and Horbel 2002). Aus diesem Grund nimmt der Kompetenzbereich **Mitarbeiter und Kultur** eine zentrale Stellung im CRM ein und wird letztlich zur Determinante des Unternehmenserfolgs (Raab und Werner

2005). Das verbesserte Verständnis der Kundenbedürfnisse ist wiederum Basis für die Optimierung des **Produkt- und Serviceangebotes** für jedes der zuvor in der Analyse und Planung identifizierten Kundensegmente. Dies schliesst eine permanente Anpassung an sich wandelnde Kundenbedürfnisse sowie die Definition von differenzierten Service Levels ein.

Die Erfahrung zeigt, dass oftmals im CRM gerade dem Change Management im Sinne von interner Kommunikation nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt wird. (Helmke, Brinker et al. 2003; Bani 2004). Damit gehen wertvolle Vorteile für Mitarbeiter, Mitarbeiterschulung und die Anpassung der Unternehmenskultur verloren.

Zentrale Anforderung an den Kompetenzbereich **IT** ist die Erfassung und Bereitstellung umfassender und korrekter Informationen aller Kompetenzbereiche. Insbesondere den Mitarbeitenden, die in direktem Kundenkontakt stehen, muss zeitnah und unabhängig vom Kommunikationskanal eine Gesamtsicht des Kunden ermöglicht werden, um in den viel zitierten Augenblicken der Wahrheit in der Kundenbeziehung die optimalen Erfolgsvoraussetzungen zu haben (Grempler 2004). Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, bedarf es erheblicher Initialanstrengungen zur Erfassung und Integration der Kundendaten und in der Regel des Einsatzes spezialisierter CRM-Informationstechnologie.

Das Zusammengreifen aller im Framework abgebildeten Kompetenzbereiche ist nur mit aktivem **Prozessmanagement** und einer kundenorientierten Organisation möglich. Prozesse müssen definiert, kontrolliert und ständig verbessert werden. Dabei ist stets die Akzeptanz der CRM-Prozesse durch die betroffenen Kunden und die interne Akzeptanz zu beachten.

Im Zentrum des ZHAW-CRM-Frameworks stehen die



operativen **Kundenmanagementaktivitäten**. Auf Basis der zuvor erarbeiteten Ziele und Pläne sind die CRM-Massnahmen entlang des gesamten Kundenlebenszyklus zu gestalten. Dieser erstreckt sich mit sich wandelnden Anforderungen von den potentiellen Kunden über Interessenten und Neukunden bis zur optimalen Bedürfnisbefriedigung der Stammkunden und schliesslich bis hin zur aktiven Kundenrückgewinnung. Matchentscheidend ist dabei eine kontinuierliche Anpassung des Services je nach Kundensegment und Lebenszyklusphase.

Der Anspruch der kontinuierlichen Verbesserung des CRM sowie die Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter er-

fordern die **Messung der Wirkungen**. Die im Controlling betrachteten Kennzahlen sind um CRM-relevante Messgrössen zu ergänzen. Um einen Nutzen aus der Messung zu ziehen, sind zusätzlich geschlossene Führungs- und Steuerungskreisläufe – so genannte Closed Loops – zu installieren.

Die optimale Anpassung des eigenen CRM an die Bedürfnisse der Kunden erfordert von den Unternehmen, ihre Leistungen aus **Kundenperspektive** kritisch zu betrachten. Je tiefer das Verständnis des Kundenverhaltens ist und je effektiver das CRM gestaltet wurde, desto grösser ist auch die Wahrscheinlichkeit, zu kundengetriebe-

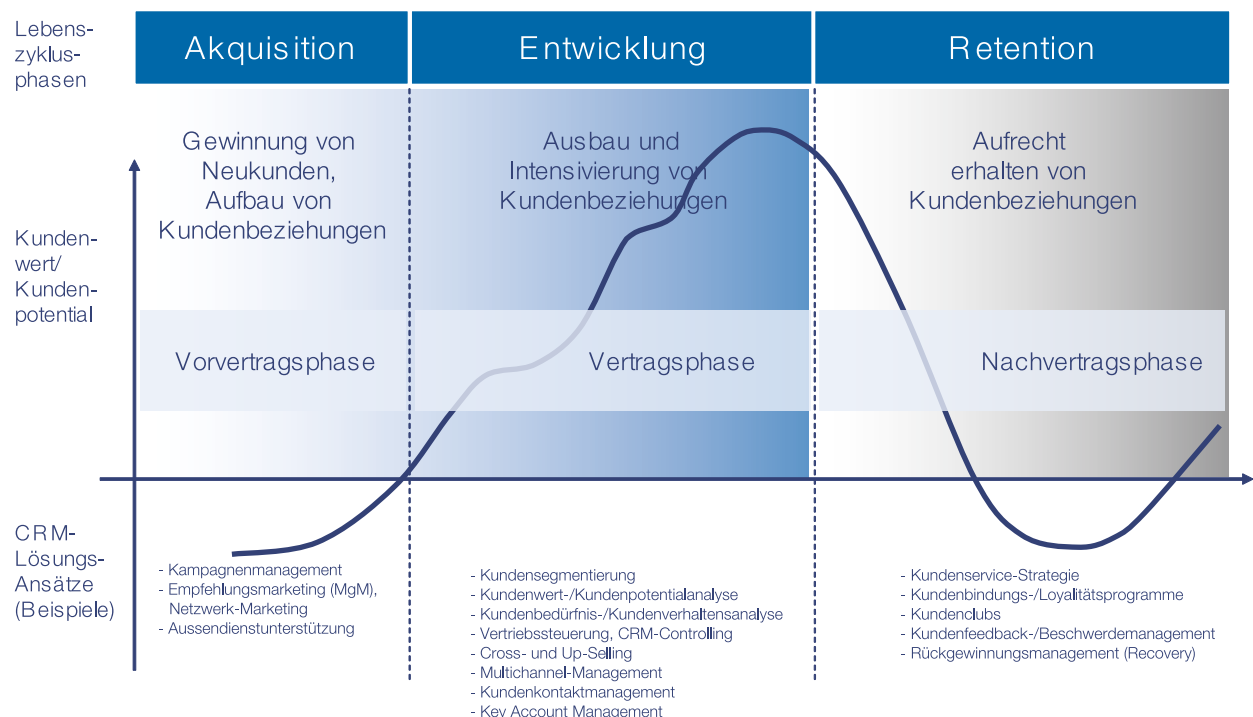


Abbildung 3: Der Kundenlebenszyklus verdeutlicht die wechselnden Anforderungen und Massnahmen im Verlauf der Kundenbeziehung. (Stadelmann, Wolter et al. 2007)

nen **Innovationen** zu gelangen. Funktionieren die Closed Loops zwischen den Kompetenzbereichen des Frameworks, gehen Informationen zu veränderten oder neuen Bedürfnissen und Ansätzen für eine verbesserte oder völlig neue Bedürfnisbefriedigung wiederum in Analyse und Planung sowie in die Gestaltung des Produkt- und Serviceangebotes ein.

Die im Framework enthaltenen Kompetenzbereiche des CRM bilden den theoretischen Hintergrund für das Befragungsinstrument der Trendstudie Swiss CRM. Deren Design wird im folgenden Teilkapitel erläutert und begründet.

### 1.3. Studiendesign

**Auch in der fünften Durchführung der Trendstudie Swiss CRM befragte die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften CRM-Entscheidungssträger zufällig ausgewählter Unternehmen aus einem breiten Branchen-Mix. Erneut haben namhafte CRM-Experten das Projekt begleitet und die Auswertungen kommentiert.**

Die Studie ist als echte Trendstudie konzipiert und wird jedes Jahr mit demselben Studiendesign wiederholt. Durch den Vergleich der Ergebnisse lassen sich die Entwicklungstendenzen des CRM in Schweizer Unternehmen in einzigartiger Weise nachverfolgen.

Das Studiendesign folgt den zuvor formulierten Zielen. Um eine möglichst repräsentative Stichprobe für die Schweizer Unternehmen zu erreichen, wurde ein quantitatives Design gewählt. Dies ist auch deshalb zulässig, da mit dem ZHAW-CRM-Framework und einer Fülle von internationalen Studien bereits eine gute Basis für die Konzeption eines Befragungsinstrumentes existiert (Böhler 2004). Der Fragebogen besteht einerseits aus Fragen, die jährlich wiederholt werden und einen Über-

blick über die Entwicklung von CRM in der Schweiz ermöglichen. Zusätzlich dazu werden bei jeder Durchführung neue Schwerpunkte gewählt, die aktuelle Themen genauer hinterfragen. Um die neusten Entwicklungen einbeziehen zu können, werden die abgefragten Trends jedes Jahr angepasst.

#### **Absicherung durch Experteninterviews**

Die Absicht, die Studie mit demselben Design mehrfach durchzuführen, erforderte besondere Sorgfalt in der Vorbereitung. Deshalb wurden in der Konzeptionsphase 2007 eine Reihe namhafter CRM- und Befragungsexperten zum Studiendesign interviewt. Die Experten haben massgeblich zur Optimierung des Fragebogens beigetragen. Auch die diesjährige Durchführung wurde von Experten begleitet, die Unterstützung bei der Auswahl des Schwerpunktthemas geleistet haben und die Ergebnisse aus ihrer CRM-Expertise heraus kommentiert haben. Die Autoren sind ihnen deshalb zu grossem Dank verpflichtet. Eine Liste der Experten befindet sich im Anhang.

Die Ziele der Studie (vgl. Kap. 1.1) erfordern eine inhaltlich breite Befragung, die alle Kompetenzbereiche des ZHAW-CRM-Frameworks abdeckt. Zusätzlich muss der Fragebogen für Unternehmen verschiedener Grössen und Branchen geeignet sein.

#### **Fragebogeninhalte**

Inhaltlich orientiert sich der Fragebogen eng an der theoretischen Fundierung des ZHAW-CRM-Frameworks. Aus diesem Grund wurde für alle Kompetenzbereiche die Meinung der Befragten erhoben, inwieweit diese Kompetenzen in ihrem Unternehmen bereits auf CRM ausgerichtet seien. Diese Einschätzungen wurden als Grad der Zustimmung zu Aussagen auf 5er Likertskalen erhoben (5 = stimme voll und ganz zu, 4 = stimme eher zu, 3 = teils teils, 2 = stimme eher nicht zu, 1 = stimme überhaupt nicht zu). Ferner wurden allgemeine Fragen zum Erfolg und Verständnis von CRM gestellt (s. Kap. 2).

Dem zweiten Ziel, die bedeutendsten Trends von CRM in Schweizer Unternehmen zu erfassen, wurde in einem nächsten Block Rechnung getragen. Die CRM-Verantwortlichen wurden befragt, in wie weit sie 23 konkreten CRM-Trendbegriffen für ihr Unternehmen eine Bedeutung beimessen (s. Kap. 3).

Im ersten Schwerpunktthema wurde der Trendbegriff «Emotionalisierung von CRM» weiter vertieft. Dabei gaben die Teilnehmer preis, ob und welche Emotionen sie aktiv im CRM einsetzen und mit welchen Massnahmen sie ihre Kunden emotional an das Unternehmen binden wollen. Ein Vergleich der Daten mit der Durchführung 2009 kann zeigen, wie sich das Thema entwickelt hat. (s. Kap. 4).

Im zweiten Schwerpunktthema wurden vertiefende Fragen zum Einsatz von sozialen Netzwerken\* im CRM abgefragt. Die teilnehmenden Unternehmen gaben Auskunft, für welche Aktivitäten sie soziale Netzwerke einsetzen

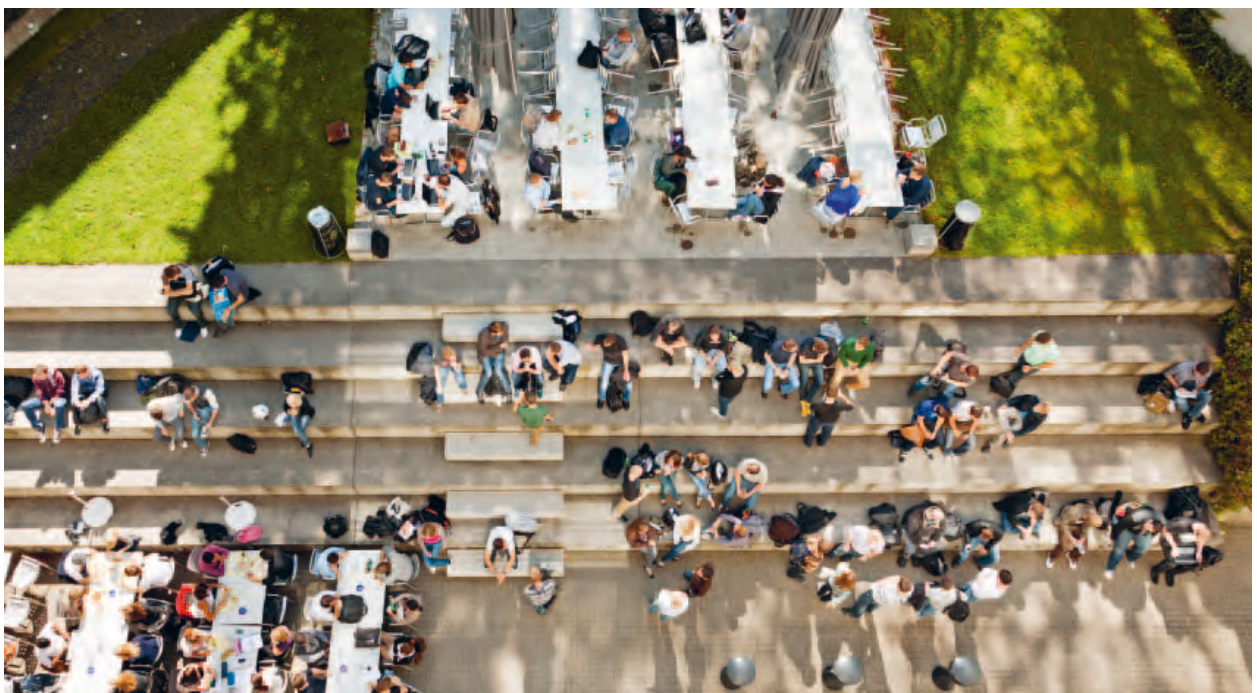
(s. Kap. 5) und wie sie deren Bedeutung beurteilen. Social CRM war schon in der letztjährigen Durchführung Trendthema. Das Ausmass der aktuellen Diskussionen erfordert jedoch eine erneute Befragung. Die Schnelligkeit der Online-Themen macht eine Erhebung bereits nach einem Jahr sinnvoll. Ein Vergleich mit dem letztjährigen Umsetzungsstand ist Bestandteil von Kapitel 5.

Die quantitativen Analysen wurden mit der Statistiksoftware SPSS<sup>1</sup> von IBM durchgeführt. Signifikante Unterschiede in den Daten wurden bei kategorialen Variablen mittels Kreuztabellen und  $\chi^2$ -Tests geprüft, bei intervallskalierten Daten mittels ANOVA-Prozedur und Bonferroni Post-Hoc-Tests.

\* In der vorliegenden Studie werden die Begriffe «soziale Netzwerke» und «social media» synonym verwendet.

---

1 SPSS steht für Statistical Product and Service Solutions



## 1.4. Befragte Unternehmen und Rücklauf

Auch dieses Jahr konnte sich die Studie über einen regen Rücklauf erfreuen. 2035 mittlere und grosse Unternehmen wurden angefragt. Die 453 ausgefüllten Fragebögen stammen aus einem breiten Mix an Unternehmen verschiedener Branchen und Grössen. Die CRM-Entscheidungsträger als Zielgruppe in den Unternehmen wurden wieder klar erreicht.

Entsprechend den Forschungszielen bilden in der Schweiz tätige mittlere und grosse Unternehmen die Grundgesamtheit der Trendstudie. Um Teil davon zu sein, müssen Unternehmen über einen Jahresumsatz von mindestens CHF 15 Millionen oder mindestens 50 Mitarbeiter verfügen. Ausdrücklich von der Befragung ausgeschlossen wurden öffentliche und landwirtschaftliche Betriebe. Aus forschungsökonomischen Gründen erfolgte die Befragung lediglich auf Deutsch und Französisch. Zielpersonen sind Entscheidungsträger im Bereich CRM (Inhaber, Geschäftsführende, Marketingverantwortliche, CRM-Verantwortliche u. ä.).

Die Bereitschaft von 2053 Unternehmen zur Studienteilnahme wurde telefonisch erfragt. Um Lerneffekte durch die Befragung zu vermeiden wurde hierzu eine neue Zufallsstichprobe aus der Gesamtheit der mittleren und grossen Unternehmen der Schweiz gezogen. 1 568 Unternehmen erhielten per E-Mail den Link zum Onlinefragebogen. Schlussendlich gingen 453 verwertbare Fragebögen in die Auswertung ein, was einer sehr hohen Rücklaufquote von 22% entspricht.

### Beschreibung der Stichprobe

Die teilnehmenden Unternehmen setzen sich aus 39.4% Grossunternehmen und 55.0% mittleren Unternehmen zusammen. Der Anteil an Kleinunternehmen konnte erneut gesenkt werden und nimmt insgesamt 5.6% Prozent des Datensatzes ein.

### Zusammensetzung nach Unternehmensgrösse

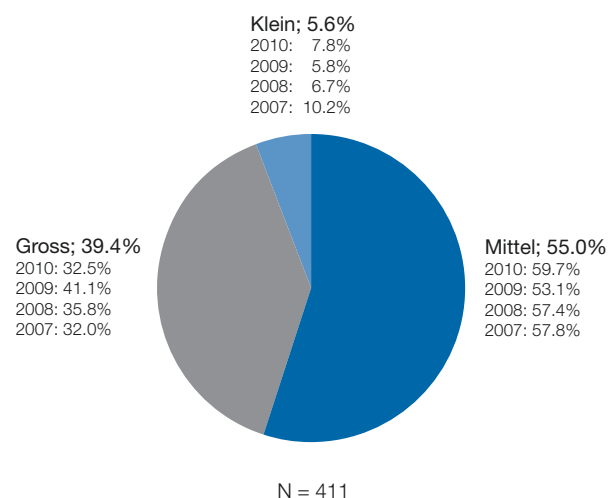


Abbildung 4: 94.4% der Unternehmen sind grosse und mittlere Schweizer Unternehmen. (eigene Darstellung)

### Branchenzusammensetzung

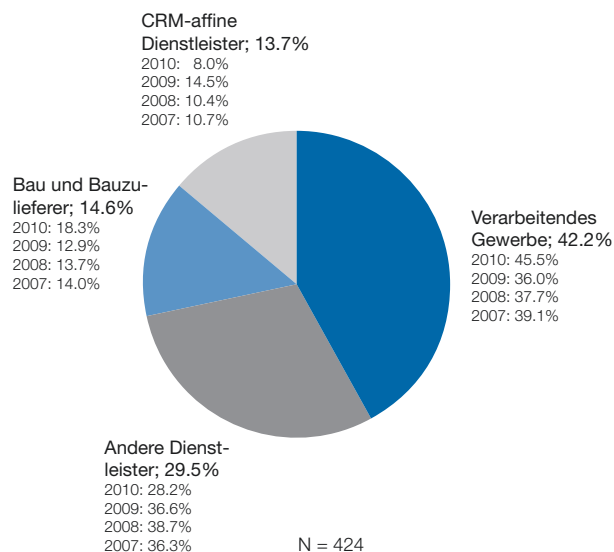


Abbildung 5: Die Stichprobe weist eine breite Streuung über mehrere Branchen auf. (eigene Darstellung)

Auch bei der Branchenzugehörigkeit der teilnehmenden Unternehmen ist eine breite Mischung festzustellen. CRM-affine Dienstleistungsunternehmen wie Banken, Versicherungen, Telekommunikationsunternehmen und Versandhandel haben einen Anteil von 13.7% an der Stichprobe. 29.5% sind den sonstigen Dienstleistungen zuzuordnen, 42.2% dem verarbeitenden Gewerbe und 14.6% sind Bauunternehmen oder Bauzulieferer.

#### Zusammensetzung Privat- oder Geschäftskunden

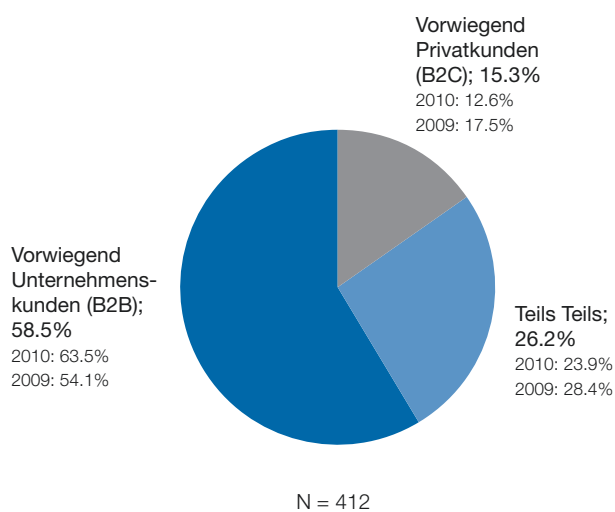


Abbildung 6: Bei über 50% der Unternehmen setzt sich der Kundenstamm vorwiegend aus Unternehmenskunden zusammen. (eigene Darstellung)

Wenn man die Kundenbasis der Unternehmen betrachtet, fällt auf, dass sich diese bei weit über der Hälfte der Teilnehmer (58.5%) vorwiegend aus Unternehmenskunden zusammensetzt. 15.3% sind im Privatkundenbereich tätig und 26.2% der Unternehmen haben sowohl Geschäfts- als auch Privatkunden.

Eine Betrachtung der Funktionen der Befragten in ihrem Unternehmen zeigt, dass die im Studiendesign anvisierten CRM-Verantwortlichen erreicht werden konnten. Zu 28.0% antworteten die Inhaber oder Geschäftsführenden selbst, zu 41.3% die Leitenden von Marketing oder Verkauf und in einigen wenigen Fällen auch die Leitenden IT. Zu 6.2% ist der Teilnehmende verantwortlich für CRM im Unternehmen. In 24.5% der Fälle haben die Antworten andere als die im Fragebogen vorgegebenen Funktionen. Da sich aber auch diese auf höheren Stufen im Bereich Marketing, Verkauf, IT, CRM oder Unternehmensführung wieder finden, kann von einer ausreichenden Sachkenntnis und einem hinreichenden Überblick über das Unternehmen durchaus ausgegangen werden.

#### Funktion des Antwortenden

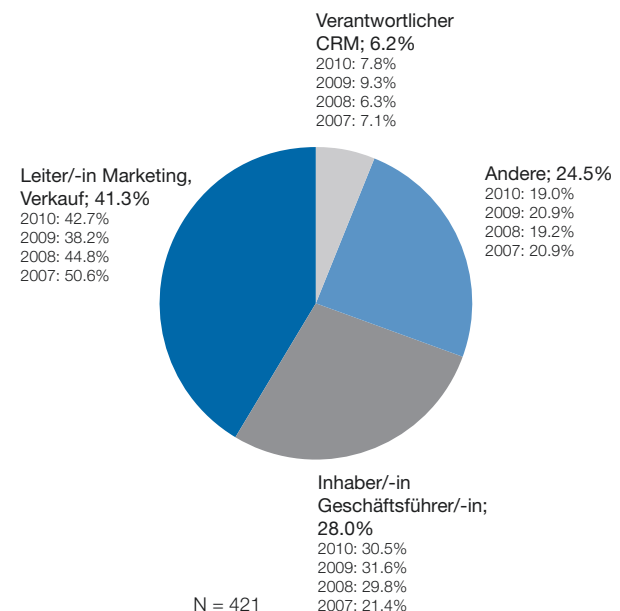


Abbildung 7: CRM-Entscheidungssträger in den Unternehmen konnten als Befragungsteilnehmer gewonnen werden. (eigene Darstellung)

## 2. Status Quo

**CRM bleibt ein Topthema in Schweizer Unternehmen. Es soll weiter stark investiert werden. Anhaltende Probleme mit der Eingabe und Pflege lassen die Datenqualität in den Fokus vieler Unternehmen rücken.**

### 2.1. Weiter Wachstum im CRM-Einsatz

Fast die Hälfte der Unternehmen will ihre CRM-Investitionen nochmals steigern und für über 80% ist CRM ein sehr oder eher wichtiges Thema. Immerhin mehr als die Hälfte der Unternehmen sehen ihre bisherigen CRM-Investitionen als erfolgreich an auch wenn in den Kompetenzen noch Verbesserungspotenzial gesehen wird. Die Investitionen sollen mit operativem CRM (Akquisition) ebenfalls in Wachstum fließen.

Bei der Frage nach der Bedeutung von CRM für das eigene Unternehmen wird deutlich, dass CRM immer noch ein zentrales Thema in den Schweizer Unternehmen darstellt. 82.7% der Entscheidungsträger stufen CRM als eher (34.4%) oder gar sehr wichtig (48.3%) für ihr Unternehmen ein. Die Tendenz ist seit 2007 steigend. Gerade mal 3.5% der Unternehmen messen dem CRM eine eher oder sehr geringe Bedeutung bei. 13.7% sind geteilter Meinung.

Bedeutung von CRM für Unternehmen

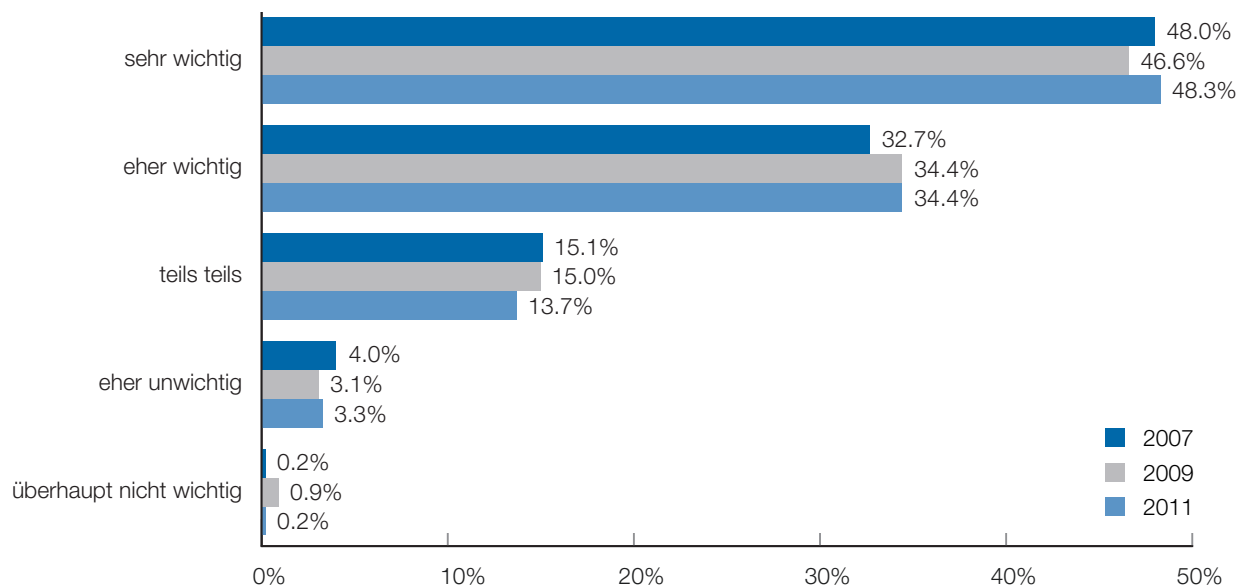


Abbildung 8: Seit 2007 ist die Bedeutung des CRM für Schweizer Unternehmen konstant sehr hoch. (eigene Darstellung)



Dass im CRM Bereich noch längst kein Abschwung erkennbar ist, zeigen auch die Investitionen, die Jahr für Jahr in diesen Bereich fallen. Erneut erwarten knapp 50% der Unternehmen steigende Budgets für das nächste Jahr (7.3% stark steigend, 41.0% eher steigend). Weitere 46.9% rechnen mit gleich bleibenden Budgets. Nur ein kleiner Teil von 4.7% rechnen mit abnehmenden Budgets. Der Anteil derer, die einen starken Rückgang der Budgets sehen, ist mit einem halben Prozent verschwindend klein. Nach fünf Jahren Messung des Status Quo von CRM in der Schweiz zeigt sich klar: CRM hat sich etabliert.

#### Entwicklung des CRM-Budgets

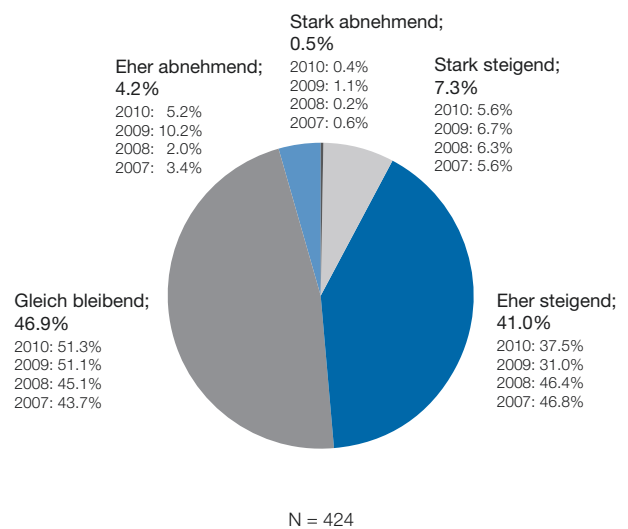


Abbildung 9: Erneut steigende Investitionen unterstreichen die Bedeutung von CRM für Schweizer Unternehmen. (eigene Darstellung)



«CRM tritt zunehmend aus seiner Nischenrolle heraus und wird Bestandteil von unternehmerischen Perspektiven und Visionen auf der C-Ebene in Unternehmen.»

Kolja Wehle, Head of Consulting, Accarda AG



«Steigende CRM-Budgets machen noch keinen «Frühling» – zeigen doch die Studienergebnisse, dass immer noch substantielle Budgetanteile für die Beseitigung von Hemmnissen («Altlasten») wie Datenqualität einzusetzen sind.»

Christoph Oggenfuss,  
Head Marketing & Communications, Swisscom IT Services



Mit den stetig steigenden CRM Budgets wird sicher auch die Frage interessant, inwiefern die Unternehmen den Erfolg (im Sinne eines ROI) ihrer CRM-Aktivitäten einschätzen. Hier wird deutlich, dass noch einiges an Potenzial besteht. Knapp 14% beurteilen ihre CRM-Anstrengungen als nicht erfolgreich (2.0% überhaupt nicht, 11.8% eher nicht erfolgreich) und ein Drittel sehen nur teilweisen Erfolg (32.7%). Nur jeder zweite Entscheidungsträger stuft die eigenen CRM-Aktivitäten als erfolgreich ein (11.6% als sehr erfolgreich und 42% als eher erfolgreich).

#### Bisheriger CRM-Erfolg

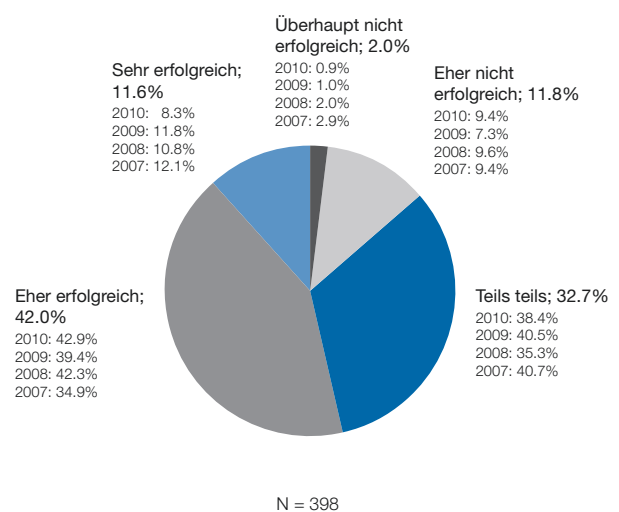


Abbildung 10: Nur gut 10% der Unternehmen schätzen ihre CRM-Aktivitäten als sehr erfolgreich ein. (eigene Darstellung)



«Ich bin sehr erstaunt, dass immer noch 45% der CRM-Projekte nicht oder nur teilweise erfolgreich sind. Meine Interpretation ist es, dass zu viele Unternehmen immer noch einfach eine Software einführen und sich zu wenig um das Vorgehen, die Mitarbeiter und die Prozesse kümmern. Wir haben immer wieder Anfragen von Firmen, die bereits ein erstes Mal gescheitert sind und die nun professionelle Unterstützung suchen.»

Clemens Thaler, Geschäftsführer, Ambit AG

Diese doch sehr zurückhaltende Einschätzung widerspiegelt sich auch in der Beurteilung der einzelnen CRM-Teilbereiche bezüglich ihrer Kundenorientierung. Auch hier sind die CRM-Entscheidungsträger eher kritisch eingestellt. Der durchschnittliche Mittelwert von 3.17 auf der 5er-Zustimmungsskala (1 = stimme überhaupt nicht zu, 5 = stimme voll und ganz zu) zeigt, dass die verschiedenen Unternehmensbereiche nur teilweise auf die Kunden ausgerichtet sind. Dabei heben sich Organisation und Führung klar positiv ab. Die Organisationsstruktur wird also als kundenorientiert betrachtet (MW = 4.08) und die Vorgesetzten nehmen im Kundenmanagement eine deutlich sichtbare Vorbildstellung ein (MW = 3.69).

Am schlechtesten bewertet wurde die Personalpolitik. Mit einem Mittelwert von lediglich 2.5 auf der 5er-Skala wurde die Personalpolitik noch einmal tiefer bewertet als in den letzten Jahren (2010: MW = 2.60). Dies ist vor allem problematisch, da es die Mitarbeiter sind, die in direktem Kontakt zu den Kunden stehen, die Kundenbeziehung prägen und CRM-Aktivitäten planen und ausführen. Auch wenn die Ziel- und Anreizsysteme für die Mitarbeiter besser beurteilt wurden, sind sie doch nur teilweise auf externe oder auch interne Kundenorientierung ausgerichtet (MW = 3.16).

### Kompetenzenrangliste

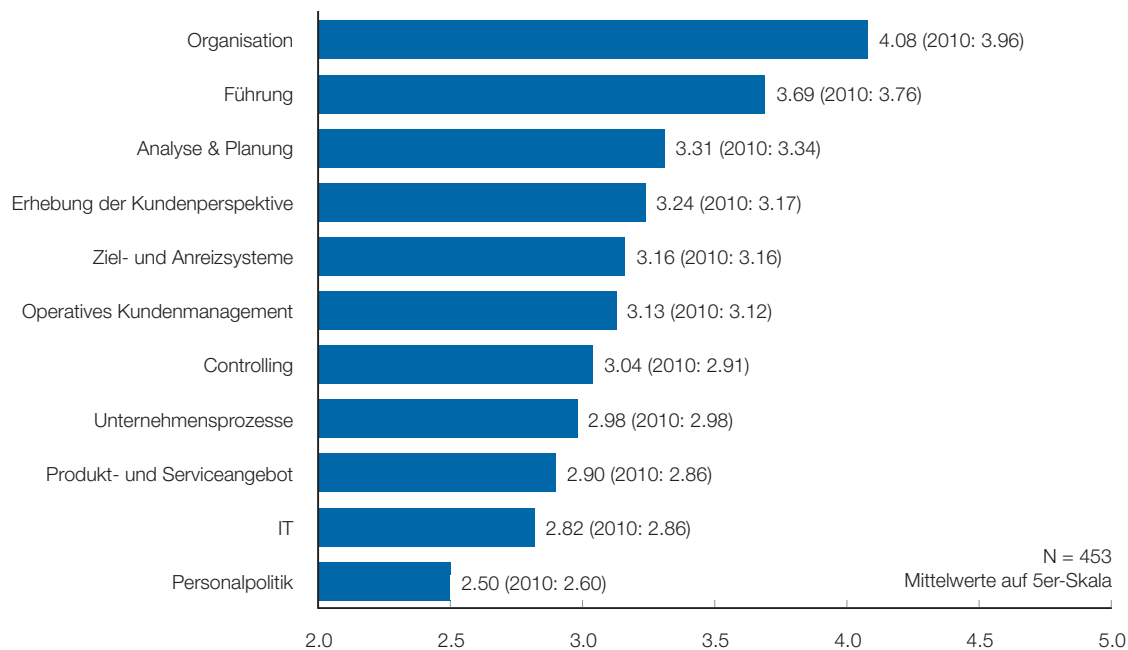


Abbildung 11: Auch dieses Jahr ist keine Steigerung in der Kundenorientierung der verschiedenen Unternehmensbereiche feststellbar. (eigene Darstellung)

Vor dem Hintergrund, dass die Organisationsstruktur am besten beurteilt wurde, erstaunt es nicht, dass sie nur bei 12.1% der Unternehmen auf dem Radar für besondere Anstrengungen zur Verbesserung liegt und somit am wenigsten genannt wurde. Besondere Aufmerksamkeit wird in Zukunft erneut dem operativen CRM geschenkt. 61.1% der Unternehmen sehen in den Kundenmanagement-Aktivitäten einen Schwerpunkt zur Verbesserung.

Erfreulich ist gerade im Hinblick auf die wenig auf Kunden ausgerichteten Personalpolitik, dass bei 40.2% der Unternehmen Mitarbeiterschulungen eine zentrale Rolle spielen werden. Der Jahresvergleich zeigt, dass die Nennungen doch sehr konstant bleiben, wobei in den meisten Bereichen eine leicht stärkere Investitionsneigung festzustellen ist.

#### CRM-Schwerpunkte

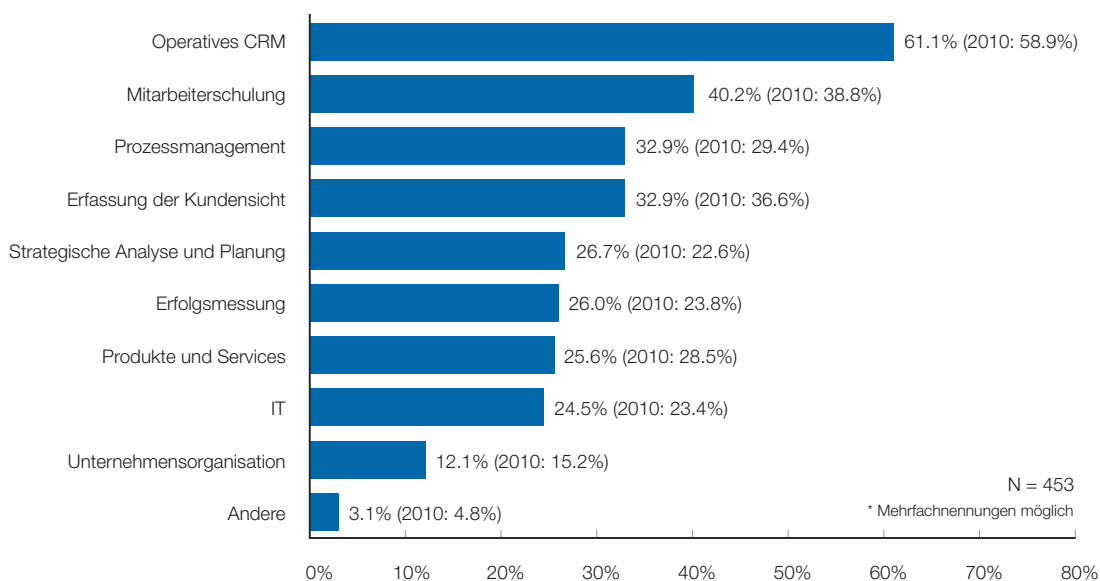


Abbildung 12: Das operative CRM steht immer stärker im Fokus der Investitionen. (eigene Darstellung)

Die Vorzeichen für die Investitionen in operatives Kundenmanagement sind dieses Jahr jedoch völlig andere. Während 2009 und 2010 vor dem Hintergrund der Finanzkrise vor allem Kundenbindung und -wiedergewinnung auf der Agenda standen, wird dieses Jahr auch und vor allem in Akquisition investiert.

Die gängige Erwartung, dass Grossunternehmen oder Unternehmen aus CRM-affinen Dienstleistungsbranchen er-

folgreicher sind als andere, konnte wie in den Vorjahren nicht aus den Selbsteinschätzungen der Unternehmen statistisch bestätigt werden. Es konnten keine signifikanten Unterschiede in der Beurteilung der eigenen CRM-Kompetenzen nach Branche nachgewiesen werden – lediglich in Einzelfällen in Bezug auf die Unternehmensgrösse (gemäss ANOVA und Bonferroni Post-Hoc Tests der Mittelwerte).

Relevant für die Selbstbeurteilung ist das Grundverständnis von CRM, wie es im nächsten Kapitel analysiert wird. Entscheidungsträger mit einem breiten CRM-Verständnis schätzen subjektiv die eigenen CRM-Massnahmen hochsignifikant erfolgreicher ein, stufen die Bedeutung von CRM höher ein und schätzen sich auch signifikant kompetenter in den abgefragten Themenbereichen gegenüber Unternehmen mit einer operativen oder IT-geprägten CRM-Definition.

## 2.2. Datenfokus gewinnt an Bedeutung, garantiert aber keine besseren Kundenbeziehungen

**Eine gute Datenbasis wird als häufigster Erfolgsfaktor von über 60% der Unternehmen genannt, da sie sich in der Vergangenheit am oft als Hemmnis erwiesen hat. Es handelt sich allerdings nicht um ein IT sondern klar um ein Verhaltensproblem. Deutlich mehr als 50% der Schweizer Unternehmen haben ein CRM-System im Einsatz. Folgerichtig definiert auch**

**ein Fünftel der Unternehmen CRM primär als Datenthema, aber subjektiv signifikant erfolgreicher bleiben Unternehmen, die ein umfassendes Verständnis von CRM haben.**

Wo liegen die grössten CRM-Hürden? Die Antwort wird immer deutlicher. Immer mehr Unternehmen hatten bereits mit einer schlechten Qualität der Kundendaten zu kämpfen. Mittlerweile geben knapp die Hälfte (45.9%) der Unternehmen an, dass zu wenig umfassende oder gepflegte Kundendaten schon zu Schwierigkeiten bei der Umsetzung von CRM-Initiativen geführt haben. Damit hat die Datenproblematik, fehlende Mittel (41.7%) als Hemmnis Nummer eins abgelöst. Ein weiteres zentrales Hindernis stellen CRM-Prozesse dar, die nicht klar definiert sind (42.2%). Am wenigsten zu Problemen führt eine fehlende Top-Management-Unterstützung (22.7%). Entweder ist sie in den meisten Unternehmen gegeben, oder stellt kein Hindernis für die CRM-Aktivitäten dar. Die Tatsache, dass die Führung in der CRM-Kompetenzrangliste erneut auf Platz zwei steht, lässt auf Ersteres schliessen.

### Projekthemmnisse

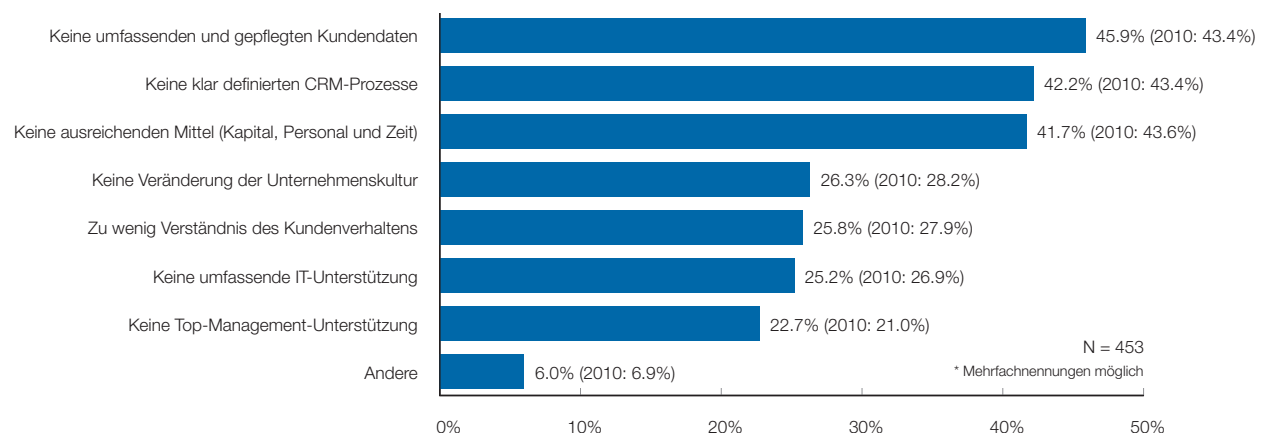


Abbildung 13: Fehlende umfassende und gepflegte Kundendaten stellen neu das schwerwiegendste Projekt-Hemmnis dar. (eigene Darstellung)

Mit der verstärkten Datenproblematik als Hemmnis erstaunt es nicht, dass umfassende und gepflegte Kundendaten als zentralster Erfolgsfaktor für die Umsetzung von CRM beurteilt wurden (60.7%). Dieses Resultat wird immer deutlicher nachdem im letzten Jahr noch die Top-Management-Unterstützung und das Verständnis des Kundenverhaltens als wichtigere Erfolgsfaktoren galten. Während Top-Management-Unterstützung auch dieses Jahr noch bei 60.3% der Unternehmen als Erfolgsfaktor zählt, scheinen klar definierte

CRM-Prozesse (52.1%) als bedeutender gesehen zu werden, als das Verständnis des Kundenverhaltens (46.8%). Dieses wurde klar weniger genannt (-11.3%) als noch im letzten Jahr. Dass ein fehlendes Verständnis aber auch weniger zu Problemen geführt hat, deutet darauf hin, dass dieses Thema aktuell weniger im Zentrum zu stehen scheint. Diese Aussage unterstützt die Tatsache, dass die Erfassung der Kundensicht auch weniger als CRM-Schwerpunkt gesehen wird, als noch im letzten Jahr.

### Zentrale Erfolgsfaktoren

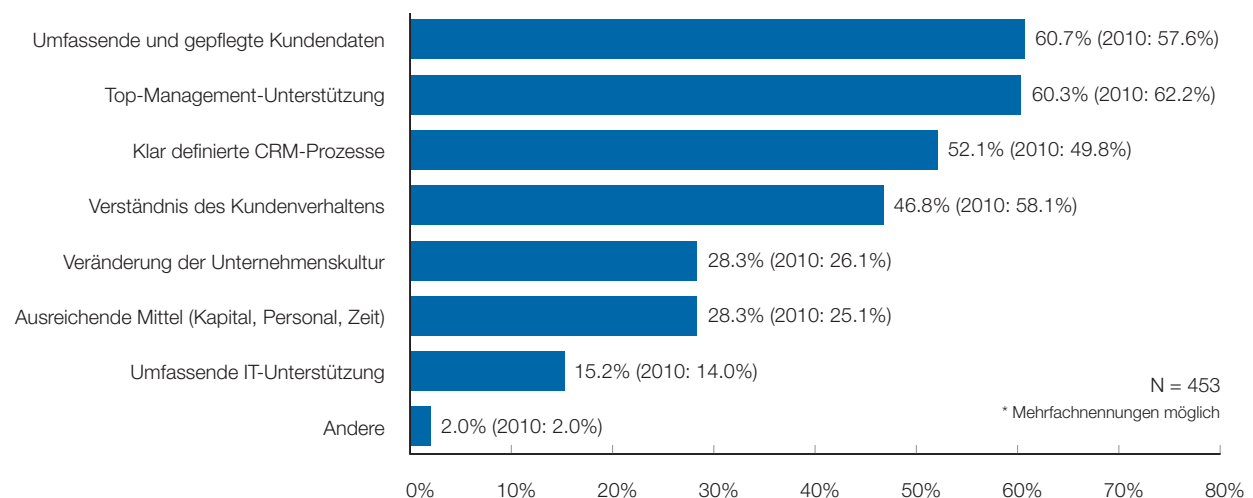


Abbildung 14: Umfassende und gepflegte Kundendaten werden neu als Erfolgsfaktor Nummer eins gesehen. (eigene Darstellung)



«Um die angestrebten Wirkungen zu erzielen sind angemessene IT-Systeme & Datenverfügbarkeit zwingend notwendig... aber bei weitem noch nicht hinreichend. Ein Klavier zu haben und darauf spielen zu können sind zwei verschiedene Dinge. Entsprechend benötigen Unternehmen Zeit, Geld, Fehler und Arbeit, um «CRM» zu erlernen.»

Constantin von Mutius, Geschäftsführer, Client Vela GmbH

Passend zur gesteigerten Datenproblematik verhält sich auch das Verständnis von CRM. Die umfassende Betrachtung von CRM als unternehmensweites Organisations- und Führungsprinzip (49.2%) ist seit 2007 rückläufig, während CRM, auch wenn noch auf tiefem Niveau, vermehrt als Verknüpfung aller Kundendaten verstanden

wird (20.9%). Dies sollte vor allem vor dem Hintergrund zu denken geben, dass sich Unternehmen mit einem umfassenden CRM-Verständnis als signifikant erfolgreicher in allen CRM-Themenbereichen einstufen, als Unternehmen mit einer klassischen IT-Sicht. Der Fokus auf das operative CRM bleibt konstant bei ca. 30% der Unternehmen.

#### Definition von CRM für Unternehmen

CRM bedeutet die unternehmensweite Verknüpfung aller Kundendaten mit Hilfe spezieller Softwarepakete.

CRM umschreibt Prozessverbesserungen, die auf Effizienzsteigerungen in den operativen Kundenmanagementaktivitäten in Marketing, Verkauf und Service ausgerichtet sind.

CRM ist ein unternehmensweites Organisations- und Führungsprinzip, das alle Massnahmen umfasst, die auf eine verbesserte Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit abzielen.

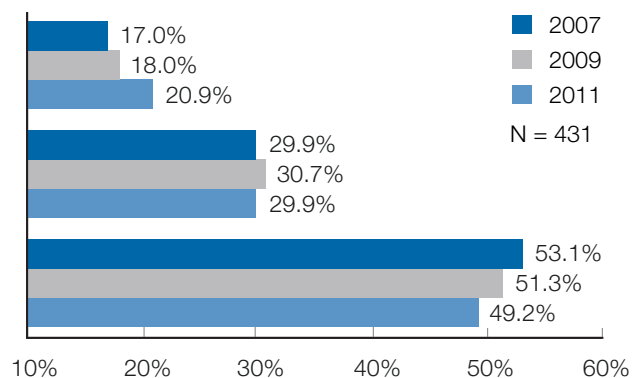


Abbildung 15: Umfassende und gepflegte Kundendaten werden neu als Erfolgsfaktor Nummer eins gesehen. (eigene Darstellung)



«Über alle Messungen betrachtet bleibt das CRM-Verständnis bei den Entscheidungsträgern erstaunlich konstant – ein «Trend» zu einem umfassenderen CRM-Verständnis ist nicht zu erkennen. Offensichtlich ist es insbesondere der Wissenschaft, die überwiegend ein umfassendes CRM-Verständnis für vorteilhaft hält, unverändert nicht gelungen, eine deutliche Mehrheit der Praxis davon zu überzeugen. Die auch 2011 nach wie vor eher kritischen Angaben zum CRM-Erfolg sind ggf. zum Teil auf diese nicht erkannte Problematik zurück zu führen.»

Prof. Dr. Florian Siems, Juniorprofessor für BWL, RWTH Aachen

Erfreulich ist der sehr hohe und immer weiter steigende Anteil an Unternehmen, die eine spezielle CRM-Software nutzen. Erstmals sind es unter 40%, die keine spezifische Software im Einsatz haben. 33.9% nutzen eine professionelle CRM-Software, zusätzliche 26.7% als Teilmodul der ERP-Software. Diese Zunahme zeigt, dass es sich bei der Datenproblematik weniger um ein IT-Problem handelt und eher der Mensch Ursache ist.

Betrachtet man die verschiedenen Lösungen, die im Einsatz sind, wird deutlich, dass Eigenentwicklungen nach wie vor am stärksten verbreitet sind. 18.8% der Unternehmen bauen sich ihr CRM-System selbst. Bei den zwei grössten Anbietern hat sich nicht viel geändert. Am meisten eingesetzt wird immer noch SAP (12.7%), dicht gefolgt von Microsoft Dynamics CRM (10.5%). Weitere Software-Anbieter sind bei unter 5% der Unternehmen vertreten.

#### Einsatz von CRM-Software

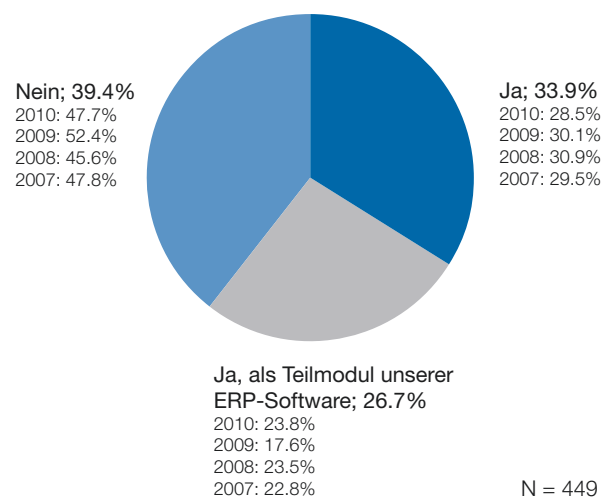


Abbildung 16: 60.6% setzen eine spezifische CRM-Software ein – mindestens als Teilmodul der ERP-Software. (eigene Darstellung)

#### Genutzte CRM-Software

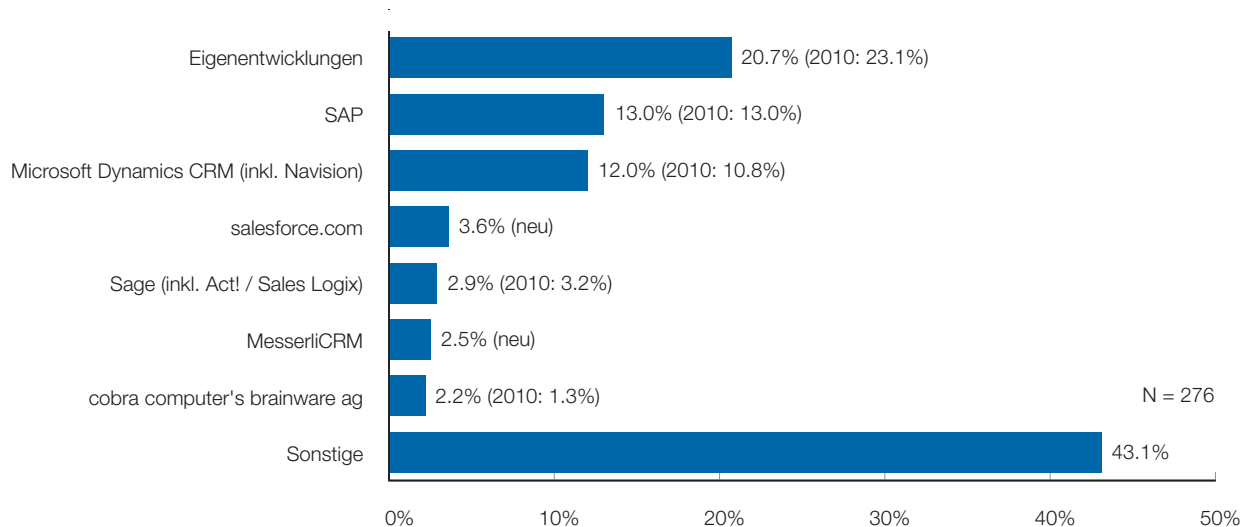


Abbildung 17: Eigenentwicklungen spielen im CRM-Software-Markt eine grosse Rolle. (eigene Darstellung)



---

Festzuhalten ist hier, dass es sich nicht um die Anzahl verkaufter Lizenzen oder den Jahresumsatz handelt, sondern lediglich um die Frage, welche Software eingesetzt wird. Somit ergeben sich grosse Unterschiede zu anderen Studien. Fakt bleibt eine sehr starke Zersplitterung des CRM-Softwaremarktes mit zahlreichen spezialisierten Anbietern.

Im Vergleich zur Studie im Jahr 2007, bei welcher Microsoft Office noch von 3.5% der Unternehmen genannt wurde, ist die Nutzung dieser Anwendungen als CRM-Software fast verschwunden (1.4%). Natürlich gibt es immer noch die berühmt-berüchtigten Exceladresslisten. Offensichtlich sind sich die Unternehmen jedoch bewusst, dass es sich hierbei um keine professionelle CRM-Software handelt.



## 3. CRM-Trends 2011

Die anhaltende Dualität zwischen Kundennähe und Kosteneffizienz lassen die Top 5 der CRM-Trends unverändert. Einen starken Zuwachs erlebt das mobile CRM und mit Social Media Marketing und Empfehlungsmarketing sind auch neue Trends relevant für zahlreiche Unternehmen.

### 3.1. Unternehmen suchen weiter nach dem Optimum zwischen Individualisierung und Effizienz

Die fünf Top-CRM-Trendthemen in Schweizer Unternehmen bleiben dieselben. Viele Unternehmen wollen zurück zu mehr persönlichem Kontakt, wollen diesen aber vor allem ihren guten Kunden zukommen lassen. Um dennoch möglichst viel Kundennähe zu vermitteln, bleiben Kundenportale und Personalisierung im Trend. Voraussetzung damit das funktioniert ist die Einbeziehung von Finanzdaten ins CRM.

Trotz einem Rückgang von rund 5% bleibt die individuelle Betreuung von Kunden nach Kundenwert mit 45.0% das CRM-Trendthema, das die meisten Schweizer Unternehmen für sich selbst als aktuell relevant erachten, wie Abbildung 18 zeigt. Weitere drei Trendbegriffe sind für über 40% der Unternehmen relevant: Das Datenqualitätsthema Integration von CRM und ERP-Systemen mit 43.7%, die Rückbesinnung auf den persönlichen Kontakt mit 43.4% und Kundenportale mit 42.3%. Auf den fünften Rang kommt mit 31.4% wiederum die Personalisierung/Individualisierung. Als einziger dieser Top-Trendbegriffe konnten Kundenportale zulegen. Hier ist seit 2008 kontinuierlich ein aufsteigender Trend zu beobachten. Die

konkreten Umsetzungen hinter diesem Trendbegriff sind jedoch äusserst vielfältig. Um an zwei Beispielen zu illustrieren, was sich Unternehmen von Kundenportalen versprechen, wurde in diese Studie ein kurzer Exkurs eingefügt (s. Kasten).

#### Portale und ihr Nutzen

Portale werden eingesetzt um die überbetriebliche Zusammenarbeit mit Lieferanten, Kunden und Mitarbeitern zu intensivieren. Ausschlaggebend sind vor allem die gesteigerte Prozesseffizienz, die Kostenreduktion durch Verhinderung von Informationsredundanzen und der verbesserten Kundenbindung.

#### Kundenportale zur Beziehungsintensivierung

Kundenportale ermöglichen es, massgeschneiderte Leistungen unterschiedlichen Kundensegmenten oder sogar einzelnen Kunden zur Verfügung zu stellen. Unterscheiden lassen sich Kollaborationen im B2B und B2C Segment. Beispielsweise können im B2B Bereich Portale für Händler in der Automobilindustrie oder im B2C Bereich Portale für Endkunden unterschieden werden.

Viele Unternehmen erkennen das Potenzial der Kundenportale und implementieren Lösungen zur Unterstützung von Vertriebsmitarbeitern. Andere Unternehmen gehen eine direkte Interaktion mit den Kunden ein und stellen massgeschneiderte Informationen z.B. vertiefende Analysen, Anleitungen von technischen Produkten oder Informationen zum Bearbeitungsstand von Service-Fällen der Kunden. (Schmid 2001) (Puschmann 2003)

## Trends 2011

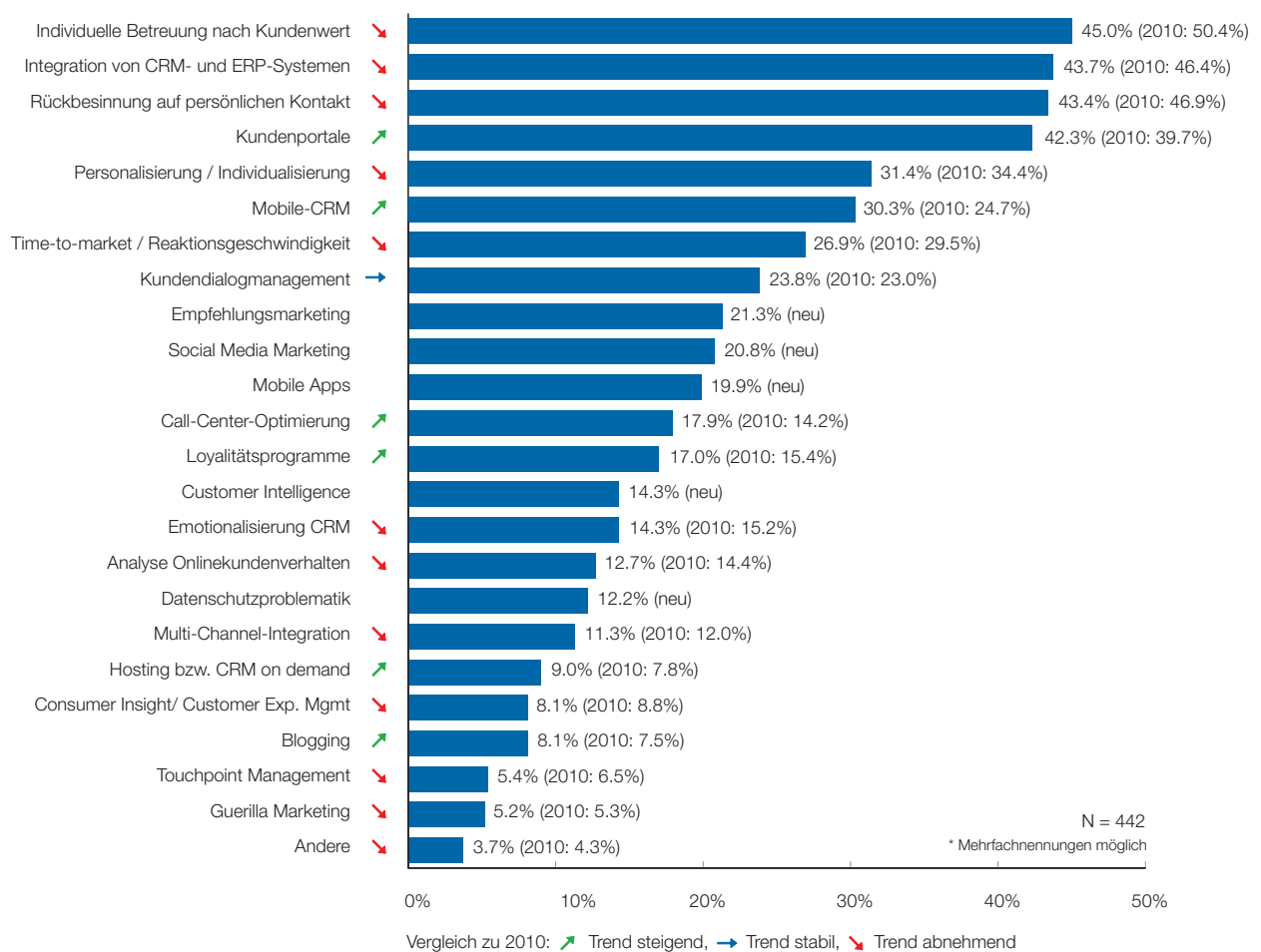


Abbildung 18: Die drängendsten Fragen für das CRM der Unternehmen bleiben 2011 dieselben. (eigene Darstellung)



«Die Einrichtung eines Kundeportals lässt es zu, individuell und sehr schnell zielgerichtete Informationen den Kunden zur Verfügung zu stellen und wichtige Prozessinteraktionen durchzuführen. Er selbst bestimmt seinen Bedarf und gestaltet seine Wünsche. Die aktive Teilnahme beim Aufbau von Informationsangebot und Prozessschritten ist ein angenehmes Gefühl, welches Kunden immer wieder erleben wollen.»

Michel Henlin, Leiter Marketing, Codex



«Es deckt sich mit unseren Erfahrungen, dass Unternehmen sich zunehmend anstrengen, die Kundenbearbeitung verstärkt und zielgenau an Profitabilitäten und Umsatzpotentialen ihrer Kunden bzw. Kundensegmente auszurichten. Dass dabei der in der Studie zweitgenannte Punkt – die verstärkte Einbindung von finanziellen Eckwerten aus den ERP- in die CRM-Systeme – eine wichtige Rolle spielt, liegt auf der Hand. Diese Integration ist anspruchsvoll, aber auch wichtig für CRM-Strategien, die nicht nur hohe Kundenzufriedenheit zum Ziel haben, sondern mit denen letztendlich deutliche Resultatverbesserungen bezüglich Umsatz und Profitabilität erzielt werden sollen.»

Mark Sprauer, Partner, Abegglen Management Consultants AG

---

Die Toptrendbegriffe haben eine klare Gemeinsamkeit: Die Unternehmen suchen nach einem Optimum zwischen Individualisierung und Effizienz. Die ganze Idee des Kundenwertes beruht auf dem Bedürfnis die wertvollen und knappen Ressourcen, die für die Kundenbetreuung zur Verfügung stehen, auf die besten Kunden zu konzentrieren. Der Kundenwert sollte hier als Entscheidungsunterstützung dienen (Brunner 2003) und die Integration von CRM- und ERP-Daten ist eine wichtige Voraussetzung den Kundenwert mehrdimensional z.B. als Customer Lifetime Value zu bestimmen. Ebenso kann der Kundenwert nur als Grundlage des operativen Kundenbeziehungsmanagements dienen, wenn die notwendigen Informationen den Front-End-Mitarbeitern auch zur Verfügung stehen. Während lange Zeit vor allem ein Trend zur Automatisierung vorherrschte, konnte in jüngster Zeit ein Gegentrend festgestellt werden. 2007 zeigte die Swiss CRM Studie, dass die Hälfte der Schweizer Unternehmen für sich einen Trend zur Rückkehr zum persönlichen Kontakt sah (Hannich, Rüeger et al. 2007). Methoden wie Kundenportale oder Personalisierung, die eine automatisierte Individualisierung ermöglichen, gewinnen vor diesem Hintergrund an Bedeutung, können aber offensichtlich nach Meinung der CRM-Verantwortlichen, den persönlichen Kundenkontakt nur begrenzt ersetzen.

---

### 3.2. Mobiler Kundendialog im Trend

**Mobile Kundenkommunikation ist in den Unternehmen immer präsenter. Mobile CRM erfuhr von allen Trendthemen den grössten Zuwachs und bereits für ein Fünftel der Unternehmen sind Mobile Apps ein Thema. Die neu befragten Themen Empfehlungsmarketing und Social Media Marketing sind für viele Unternehmen ein Trend.**

Unabhängig davon, ob ein Unternehmen vorwiegend über Geschäfts- oder Privatkunden verfügt, hat die Bedeutung von Mobile CRM nochmals deutlich zugenommen. 30.3% der Befragten sehen darin einen Trend für ihr Unternehmen. Das für die Swiss CRM 2010 durchgeführte Webmonitoring hat bereits gezeigt, dass dies eines der am meisten diskutierten CRM-Themen im Internet war. Die Anbieter wie z.B. Cobra, die versuchten sich gezielt bei diesem Thema zu positionieren, haben offensichtlich den Nerv vieler potentieller Kunden getroffen.

Unter Mobile CRM wird CRM mit Hilfe von mobilen Endgeräten verstanden, insbesondere der ortsunabhängige Zugriff und die Nutzung von CRM-Systemen mit Hilfe von Laptops und Smart Phones. Die technologischen Trends zu gehosteten CRM-Systemen und zu mobilen Endgeräten unterstützen den Trend zu Mobile CRM. Der Anwendungsfokus lag ursprünglich vor allem auf dem Aussendienst, um Verkauf und Service effizienter zu machen und durch mehr Geschwindigkeit und Flexibilität die Kundenzufriedenheit zu erhöhen (Forrester 2009). Durch die immer höhere Verbreitung von Smart Phones haben allerdings mobile Kundenbeziehungen direkt mit den Kunden an Bedeutung gewonnen. Insofern kann der Trend zu Mobile Apps nicht unabhängig von Mobile CRM gesehen werden. Dieser Trend, der zum ersten Mal abgefragt wurde, ist für 19.9% der Unternehmen relevant, wobei dies bei 37.1% der Unternehmen mit Privatkunden aber nur bei 14.4% der Unternehmen mit Geschäftskunden der Fall ist. Während Mobile CRM insbesondere für den Aussendienst bereits recht ausgereift ist und breite Anwendung findet, steckt im Thema Mobile Apps noch ein gehöriger Anteil Hype. Viele Apps sind noch wenig ausgereift, kaum in die CRM-Strategie integriert und dienen in erster Linie Image und nicht Umsatzzielen.

Von allen neuen Trendbegriffen wurde jedoch das Empfehlungsmarketing mit 21.3% von den meisten Unternehmen als für sie relevanter Trend genannt, dicht gefolgt vom Social Media Marketing, auf das im Social CRM Kapitel 5 vertieft eingegangen wird. Das Empfehlungsmarketing ist vor allem ein grosses Thema für Unternehmen mit sowohl Geschäfts- als auch Privatkunden, während

Social Media Marketing vor allem für Unternehmen mit ausschliesslich Geschäftskunden ebenso stark ein relevanter Trend ist. Gerade die Social Media bieten neue, mächtige Möglichkeiten für das Empfehlungsmarketing, da eine schnelle virale Verbreitung von Inhalten möglich ist und die Weiterempfehlung zu den integralen Bestandteilen der Social Media Kultur gehört.

## Trends

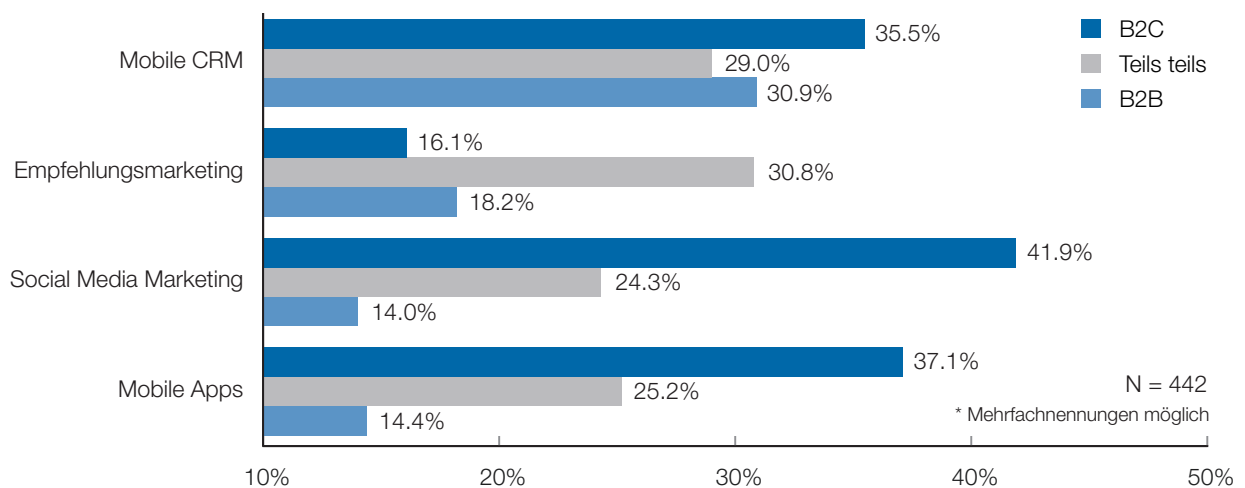


Abbildung 19: Die Relevanz einiger CRM-Trends schwankt erheblich je nach Kundentyp. (eigene Darstellung)

## 4. Emotionalisierung des CRM

**Die Emotionalisierung von Kundenbeziehungen ist ein Anliegen vieler Unternehmen. Sie wollen Vertrauen, Wertschätzung und Freude bei ihren Kunden erzeugen. Für viele Unternehmen bleibt die Emotionalisierung aber vor allem noch ein Zukunftsthema. Weniger beachtet aber ebenso relevant ist die Emotionalisierung im B2B-Geschäft.**

### 4.1. Vertrauen, Wertschätzung und Freude, aber die volle Emotionalisierung kommt erst noch

**Über 90% der Unternehmen setzen zumindest gelegentlich gezielt auf Emotionalisierung. Dabei stehen weiterhin Vertrauen und Wertschätzung der Kunden im Fokus, wobei Freude den stärksten Zuwachs verzeichnen konnte. Auch wenn ein grosser Teil der Unternehmen ihre Kunden bereits emotional gebunden sieht, gehen sie davon aus, dass dies erst der Anfang der Emotionalisierung ist.**

Über 90% der Unternehmen arbeiten zumindest gelegentlich in der Kundenkommunikation bewusst mit Emotionen. Eine Steigerung gegenüber den Ergebnissen aus dem Jahr 2009 ist hier allerdings nicht erkennbar, wie die Abbildung 20 verdeutlicht. Fast zwei Drittel (64.7%) der Befragten geht allerdings davon aus, dass die Bedeutung von Emotionen im CRM noch zunehmen wird. Offensichtlich ist die Emotionalisierung von CRM für viele Firmen immer noch eher ein Zukunftsthema als bereits zufriedenstellend umgesetzt. Da Kaufentscheidungen überwiegend emotional begründet sind, ist es ein wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen, die Kundenbeziehungen emotional aufzuladen. Es gibt bereits zahlreiche erfolgreiche Best-Practice Beispiele, wie eine gezielte Emotionalisierung erreicht werden kann. Einen Fundus an Beispielen bietet das Buch Erfolgsfaktor Emotionalisierung (siehe Kasten S. 30). Viele Unternehmen haben jedoch Schwierigkeiten, diese zu übernehmen oder selbst neue und kreative Ideen für die Emotionalisierung ihrer Kundenbeziehungen zu entwickeln. Die Ursache für den leichten Rückgang im bewussten Einsatz von Emotionen könnte demnach in den Schwierigkeiten bei der Umsetzung liegen.



«Wenig überraschend zeigt sich, dass die Unternehmen Emotionen als wichtiges Element entdeckt haben. Wo diese nicht durch das Produkt selbst geweckt werden können, spielt die persönliche Nähe des Intermediärs eine grössere Rolle. Dies ist jedoch häufig kostenintensiv. Der vermehrte Einsatz von Social Media zeugt vom Bestreben, Nähe auf eine moderne Weise zu erzeugen.»

Dr. Diether Kuhn, Mitglied der Direktion, Leiter Markt Ost, Die Mobiliar





«Wir stellen seit Jahren fest, dass die besten Resultate durch emotionale Ansprachen in Verbindung mit personalisiertem Crossmedia erzielt werden.»

Walter U. Andres, CEO, Advanis AG

#### Bewusster Einsatz von Emotionen

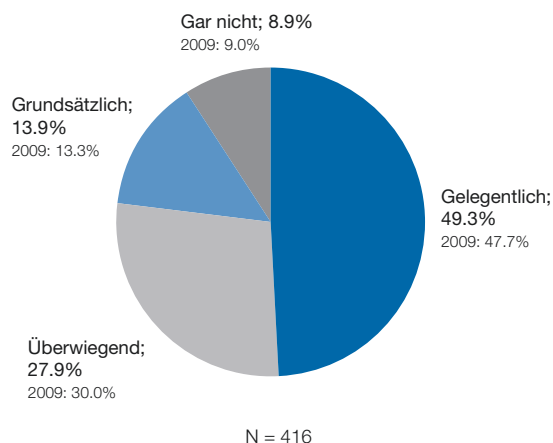


Abbildung 20: Über 90% der Unternehmen setzen Emotionen bewusst ein. (eigene Darstellung)

#### Emotionalisierung im CRM in Zukunft

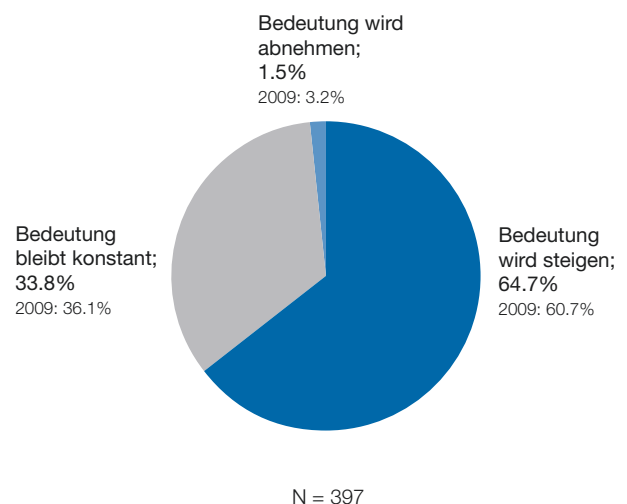


Abbildung 21: Zwei Drittel der Unternehmen erwarten eine steigende Bedeutung der Emotionalisierung im CRM. (eigene Darstellung)

### Erfolgsfaktor Emotionalisierung

(Rüeger und Hannich 2010)

Nur durch Emotionen kann die Kundenbindung effektiv gefördert werden. Wie dies durch unternehmensweite Massnahmen gelingt, wird in diesem praxisorientierten Band gezeigt. Führende Wissenschaftler geben zunächst einen interdisziplinären Überblick über die Hintergründe und die betriebswirtschaftliche Relevanz von Emotionen. Erfahrene Praktiker erläutern

anschliessend anhand von 14 Best-Practice-Beispielen verschiedene innovative Emotionalisierungsansätze für Unternehmen. Die Beiträge zeigen, wie mittels systematischer und gezielter Emotionalisierung bislang verborgene Potenziale im Kundenbeziehungsmanagement (CRM) ausgeschöpft werden – und wie es mit begeisterten Mitarbeitern, mitreissenden Produkten und authentischen Botschaften gelingt, die Kunden emotional an das Unternehmen zu binden.

## Geweckte Emotionen

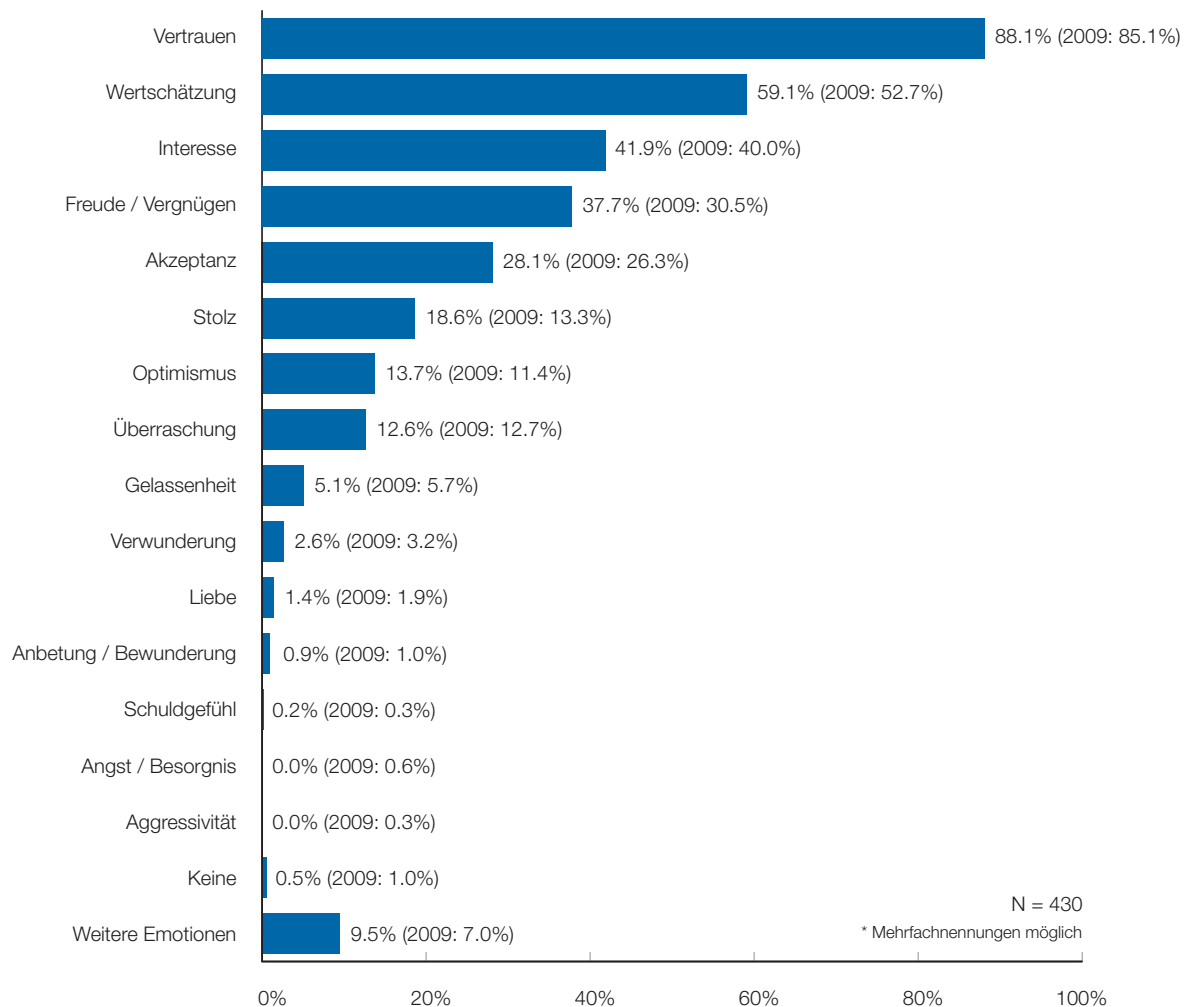


Abbildung 22: Im CRM wollen Unternehmen vor allem Vertrauen und Wertschätzung ihrer Kunden erreichen. (eigene Darstellung)

Die meisten befragten Unternehmen (88.1%) wollen vor allem Vertrauen bei ihren Kunden wecken. An zweiter Stelle mit 59.1% steht die Wertschätzung, wobei es sowohl darum geht, Kunden Wertschätzung zu zeigen, als auch Wertschätzung für die eigene Leistung und die eigenen Mitarbeiter zu erreichen. Insofern bleiben die verbreitetsten emotionalen Ziele konstant und haben in der Bedeutung sogar noch etwas zugenommen. An dritter Stelle

(41.9%) steht wiederum das Interesse, während extrem positive Emotionen wie Liebe oder Anbetung und negative Emotionen wie Angst, Schuldgefühle oder Aggressivität eine marginale Rolle spielen. Betrachtet man die Kommunikation der Unternehmen, kann dies nicht ganz der Realität entsprechen und enthält sicher einige sozial erwünschte Antworten oder fehlende Selbstreflexion auf Seiten der Antwortenden. Andererseits sind Parteien und

NPO's, die häufig versuchen, negative Emotionen zu erzeugen, nicht Teil dieser Studie.

Den grössten Zuwachs erzielten Freude und Vergnügen. Über die Hälfte (52.4%) der B2C Unternehmen, wollen diese Emotionen bei ihren Kunden wecken, um diese für sich einzunehmen.

Eine grosse Mehrheit von 84.3% der befragten Unternehmen sieht ihre Kunden zumindest teilweise emotional gebunden, in 46.3% der Fälle sogar stark oder sehr stark. Obwohl noch nicht durchgehend gezielt mit Emo-

tionen gearbeitet wird, sehen die Befragten bereits grosse Erfolge in ihren Unternehmen. Bei den meisten Unternehmen scheint dies jedoch ein reines Bauchgefühl zu sein, denn nicht einmal ein Fünftel misst die Emotionen der Kunden, wie Abbildung 24 verdeutlicht. Wenn gezielte Emotionalisierung als Erfolgsfaktor erkannt wird, besteht hier noch erheblicher Verbesserungsbedarf. Gerade wenn die Wirkung unsicher ist, wie bei Massnahmen, zur Emotionalisierung von Kundenbeziehungen, ist eine Erfolgsmessung besonders wichtig und eine Voraussetzung dafür, das Kundenverständnis zu erhöhen und darauf aufbauend ein erfolgreicherer Unternehmen zu werden.



### Emotionale Gebundenheit der Kunden

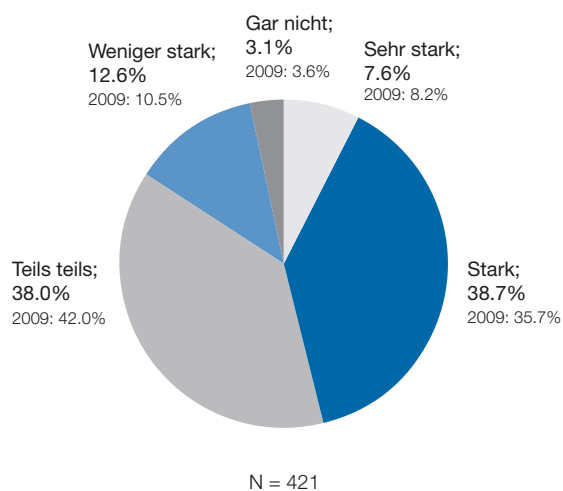


Abbildung 23: Die meisten Unternehmen sehen ihre Kunden als emotional gebunden. (eigene Darstellung)

### Messung Kundenemotionen

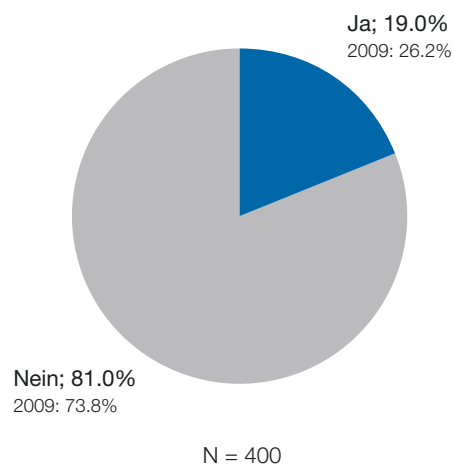


Abbildung 24: Lediglich eine Minderheit misst Kundenemotionen. (eigene Darstellung)

## 4.2. Emotionalisierung des B2B Geschäfts

Kaufentscheidungen sind auch im B2B-Geschäft überwiegend emotional begründet. Ausser dem allgegenwärtigen Wunsch nach Kundenvertrauen setzen Unternehmen mit B2B-Kunden jedoch deutlich andere Prioritäten in Bezug auf die Emotionen, die sie wecken möchten. Der Fokus auf die eigenen Produkte als Mittel der Emotionalisierung überwiegt dabei.

Dass mit ca. 70% der grösste Teil der Kaufentscheidungen von Konsumenten emotional begründet ist (Rüeger, Hannich et al. 2010), ist weithin bekannt. Die Kaufentscheidungen von Geschäftskunden werden dagegen eher rational wahrgenommen. Zahlreiche empirische Ergebnisse widerlegen jedoch diese Einschätzung. So haben Homburg und Schmitt in zwei empirischen Studien nachgewiesen, dass Beziehungspflege auch im B2B Geschäft eine grosse Rolle spielt und dass Marken insbesondere zur Reduzierung des wahrgenommenen Risikos eine grosse Rolle spielen (Homburg und Schmitt 2010). In der vorliegenden Studie sind auch von den B2B Unternehmen über 80% der Meinung, dass ihre Kunden emotional gebunden sind, davon 40.7% stark oder sehr stark.

Betrachtet man die Mittel und Massnahmen, mit denen die Emotionalisierung aus Sicht der Unternehmen erreicht werden soll, steht die Qualität der Leistungen als Mittel mit 61.0% der Unternehmen an erster Stelle gefolgt von der Intensivierung des persönlichen Kontakts mit 52.1%.

## Emotionen zur Kundenbindung

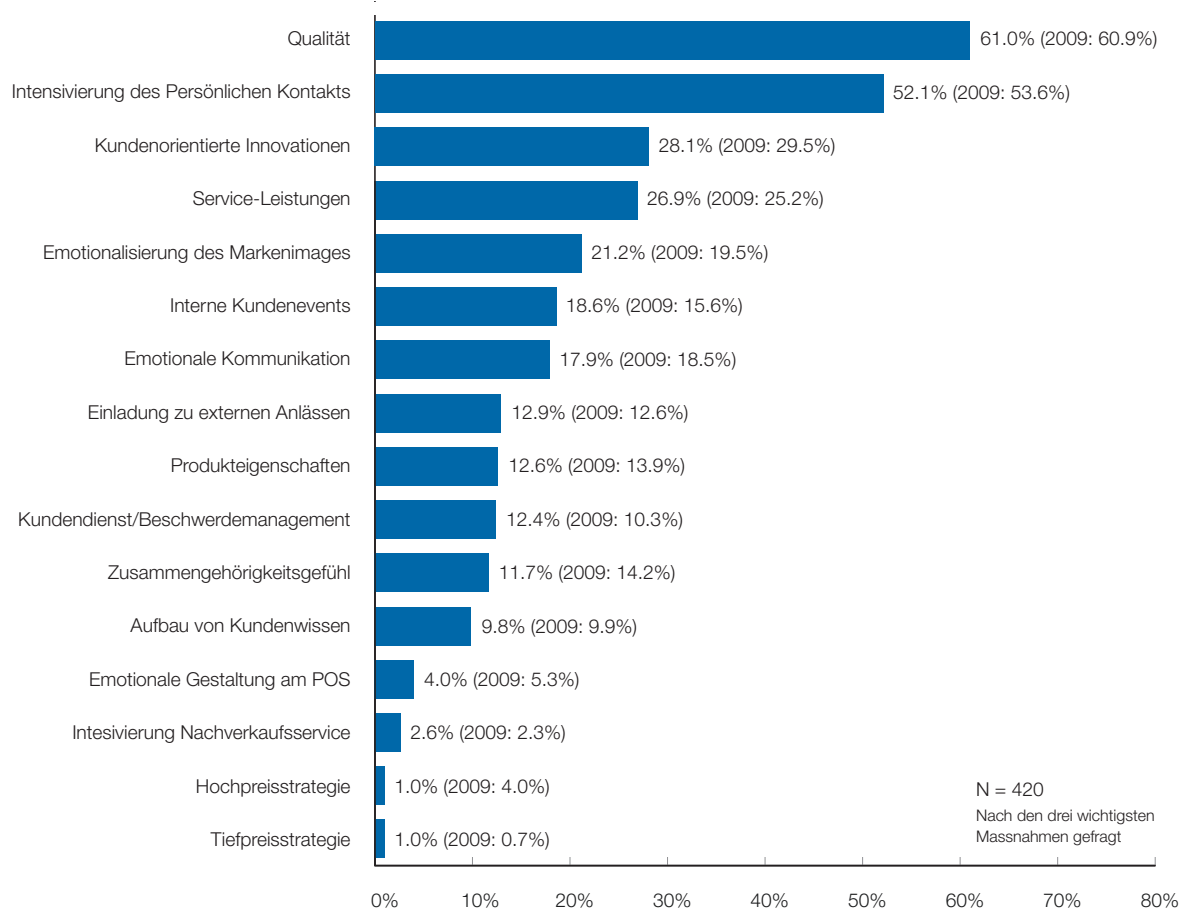


Abbildung 25: Die Unternehmen wollen ihre Kunden vor allem durch die Qualität ihrer Leistungen und die Intensivierung des persönlichen Kontakts emotional binden.

In Unternehmen mit überwiegend Geschäftskunden sind diese Prioritäten nochmals deutlich stärker ausgeprägt. 65.1% setzen auf Qualität, 58.8% auf den persönlichen Kontakt und die kundenorientierten Innovationen auf Platz 3 sind für 32.8% ein Mittel zur emotionalen Kundenbindung, die natürlich aus Kundensicht auch eng mit der Qualitätseinschätzung verknüpft sind. Auch der Aufbau von spezifischem Kundenwissen zur gezielten Nutzung im Vertrieb ist eine typische B2B Massnahme, die 11.3%

einsetzen im Vergleich zu 6.5% der B2C Unternehmen.

Marketingaktivitäten wie Emotionalisierung des Markenimages und emotionale Kommunikation zählen dagegen rund doppelt so häufig zu den wichtigsten Massnahmen der Emotionalisierung von Privat- wie von Geschäftskunden. Dennoch setzen auch 16.8% der B2B-Unternehmen auf das Markenimage als eine der wichtigsten Emotionalisierungsmittel.

## 5. Social CRM

Nach wie vor besteht bei vielen Unternehmen eine grosse Lücke zwischen dem Umgang mit sozialen Netzwerken auf Mitarbeiterebene und deren Einsatz im Marketing. Auch wenn systematisches Social Media Marketing noch zurückhaltend entwickelt ist, setzt in einigen CRM-Einsatzbereichen wie Brand Positioning, Trend-Scouting und Kundeninnovationen bereits ein erheblicher Teil der Unternehmen auf Social Media.

### 5.1. Social CRM wäre wichtig, aber noch regieren Angst und Unwissenheit

Auf Mitarbeiterebene heisst die Standardstrategie von Schweizer Unternehmen nach wie vor sperren und verbieten. Immer mehr Unternehmen sehen aber Social Media als wichtiges Thema für ihr Unternehmen und sehen eine weiter wachsende Bedeutung in der Zukunft. Beim aktiven Einsatz auf Mitarbeiterebene haben Business-Netzwerke eher privat ausgerichtete Netzwerke überholt.

Social Media ist aktuell eines der meist diskutierten Themen. Da ist es spannend zu erheben, ob die Entscheidungsträger diese für ihr eigenes Unternehmen auch als wichtig empfinden, oder ob sie auf eine Diskussion in der Presse oder an Veranstaltungen beschränkt bleiben. Die Beurteilung ist geteilt. Knapp 4% der Unternehmen sind Vorreiter und stufen Social Media für ihr eigenes Unternehmen als sehr wichtig ein. Weitere 23.3% beurteilen die neuen Medien als eher wichtig und 28.9% sind geteilter Meinung. Es besteht immer noch ein grosser Teil von 43.9% der Unternehmen, die Social Media als unwichtig abstufen (31.4% eher unwichtig, 12.5% sehr unwichtig).

Betrachtet man jedoch die CRM-Systemlandschaft, kann prognostiziert werden, dass sich im CRM bezüglich Social Media noch einiges tun wird. Die Anbieter haben den Trend aufgenommen und integrieren vermehrt Social Me-

dia Funktionen in ihre Software. Ein Beispiel dafür stellt die Übernahme von Radian6, einem Lösungsanbieter von Social Media Monitoring, durch Salesforce dar. Auch Cybersystems bietet durch die Integration der Monitoring-Lösung der Schweizer Firma Netbreeze in Microsoft Dynamics CRM Zusatzfunktionalitäten im Social Media Bereich. Die von der ZHAW in Forschungsprojekten befragten Experten waren sämtlich überzeugt, dass Social CRM eine dauerhafte Veränderung des Kundenbeziehungsmanagements bringen wird, auch weil die Kunden die durch Social Media gewonnene Macht nicht mehr aus der Hand geben wollen.

### Wichtigkeit von Social Media für das Unternehmen

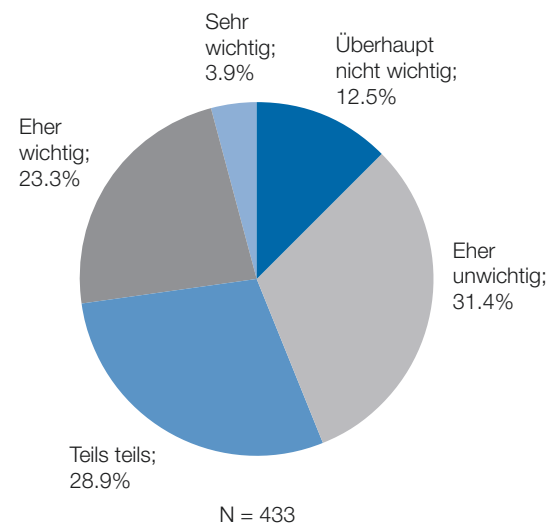


Abbildung 26: Erst 27.2% der Unternehmen beurteilen Social Media als eher oder sehr wichtig. (eigene Darstellung)

Betrachtet man den tatsächlichen Einsatz von Social Media im Marketing, ist noch viel Potenzial zu erkennen. Von den 66.6% der Unternehmen, die noch keine sozialen Netzwerke im Einsatz haben, gaben 26.9% an, in Zukunft diese neuen Medien einsetzen zu wollen. Immerhin 17.6% aller befragten Unternehmen setzen Facebook und Co.

bereits aktiv ein, publizieren Inhalte und tauschen sich mit Fans oder Followern aus. Ein ähnlicher Anteil (15.8%) ist noch zurückhaltender und passiv im Umgang mit Social Media, überwachen jedoch bereits, was im Zusammenhang mit dem Unternehmen publiziert wird. Es kann also klar ausgesagt werden, dass die Umsetzung von Social Media in den Unternehmen den Fachdiskussionen noch hinterherhinkt.

#### Einsatz von Social Media Marketing

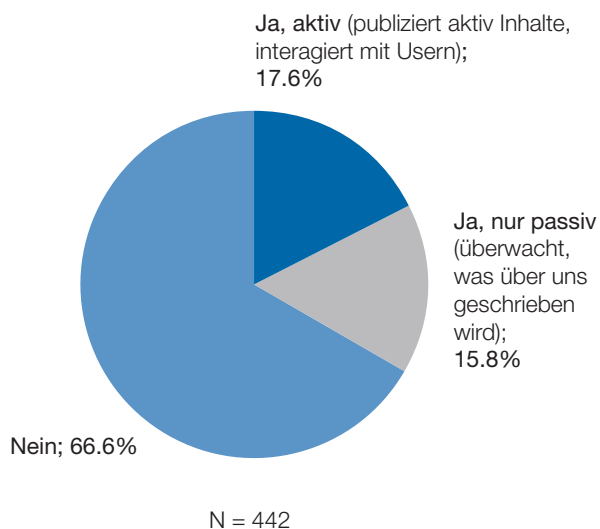


Abbildung 27: Erst 27.2% der Unternehmen beurteilen Social Media als eher oder sehr wichtig. (eigene Darstellung)

Der Blick in die Zukunft lässt darauf schließen, dass noch einiges auf uns zukommen wird. Über die Hälfte der Unternehmen erwarten eine steigende Entwicklung der Social Media Aktivitäten für das kommende Jahr. Lediglich knapp 5% erwarten abnehmendes Engagement in diesem Bereich. 43.2% erwarten keine Veränderung ihrer Social Media Aktivitäten.

#### Entwicklungen der Social Media Aktivitäten

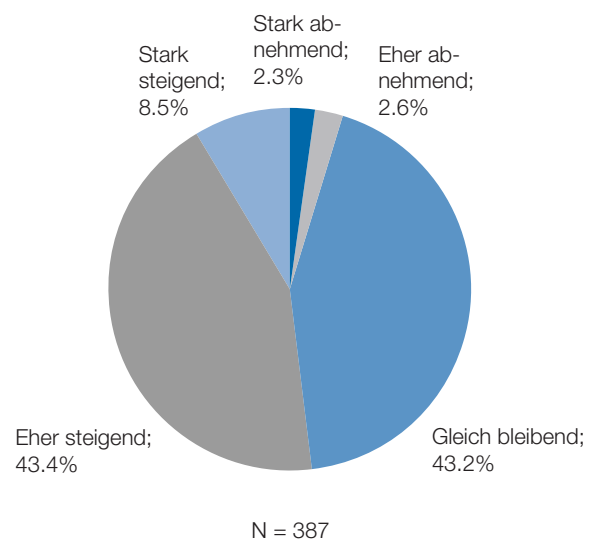


Abbildung 28: Gut die Hälfte aller Befragten erwarten steigende Social Media Aktivitäten ihres eigenen Unternehmens im nächsten Jahr. (eigene Darstellung)

Auch wenn Unternehmen langsam auf den Social Media Zug aufspringen, hat sich auf Mitarbeiterebene noch nicht viel verändert. Im Gegenteil: Die Lage scheint sich noch verschlechtert zu haben. Alle eher privat ausgerichteten Netzwerke wie Facebook (59.7%), YouTube (51.7%) und Twitter (56.4%) werden mehrheitlich gesperrt oder eine Nutzung untersagt. Hier regiert nach wie vor die Angst, dass diese Plattformen während der Arbeitszeit lediglich für private Zwecke genutzt werden. Es ist jedoch gerade Facebook, das auf Unternehmensebene für Social Media Aktivitäten am häufigsten genutzt wird. 42.9% der im Bereich Social Media aktiven Unternehmen gaben an, Facebook regelmässig zu nutzen. Es stellt sich die Frage, ob eine kompetente und glaubwürdige Social Media Kommunikation mit dieser Dualität möglich ist. Umso mehr, als die Erfahrungen an der Hochschule zeigen, dass die Digital Natives, die aktuell die Hochschulen als Absolventen verlassen und als Mit-



---

arbeiter umworben werden (Stichwort: «War for talents»), hierfür wenig Verständnis haben.

Bei den Business Communities wie Xing oder LinkedIn ist der Umgang offener. Der Anteil an Unternehmen, die diese Plattformen sperren oder verbieten liegt deutlich unter 50% (Xing: 34.4%, LinkedIn: 40.0%). Es sind auch die Business-Netzwerke, die auf Mitarbeiterebene am meisten aktiv genutzt werden, auch wenn die noch sehr tiefen Zahlen zeigen, dass eine aktive Nutzung noch Vorreitern vorbehalten bleibt. 5.3% der Unternehmen fordern ihre Mitarbeiter auf, Xing im Sinne des Unternehmens aktiv zu pflegen. Bei LinkedIn sind es 4.4%.

Interessant sind die Resultate bei themenspezifischen Blogs, Foren und Communities. Hier ist die Gefahr der Nutzung aus ausschliesslich privatem Interesse tiefer. Dennoch sind es immer noch 31.9% der Unternehmen, die auch hier sperren oder verbieten. Gerade einmal 6.9% der Unternehmen unterstützen eine aktive Nutzung im Sinne des Unternehmens. Doch könnten gerade da themenspezifische Informationen gefunden, Inputs zu Kundenbedürfnissen oder Fragestellungen gewonnen oder Kompetenz bewiesen werden.



«Aus Sicht der Unternehmungen ist die Zugangssperre für ausgewählte Social Media Kanäle heute zwar noch teilweise nachvollziehbar. Die gedankliche Umstellung und Befähigung der Mitarbeiter, sich im Namen des Unternehmens auf einen Eintrag zu melden ist schon daher notwendig, weil sich die Rollen als Privat- und Geschäftsperson nicht mehr unterscheiden und die Erwartungshaltung hinsichtlich Reaktionszyklen und 1:1 Kundenbetreuung in neue Dimensionen verschieben. Die Verknüpfung zum CRM ist daher wichtig und zwingend, denn schon kleine Anstösse wie eine erste Bestellung über Facebook oder prägnante Posts von Usern verlangen schnell nach einer systematischen Datenbearbeitung aus Sicht des Gesamtunternehmens.»

Tobie Witzig, Geschäftsführer, rbc Solutions AG



## Umgang mit sozialen Netzwerken

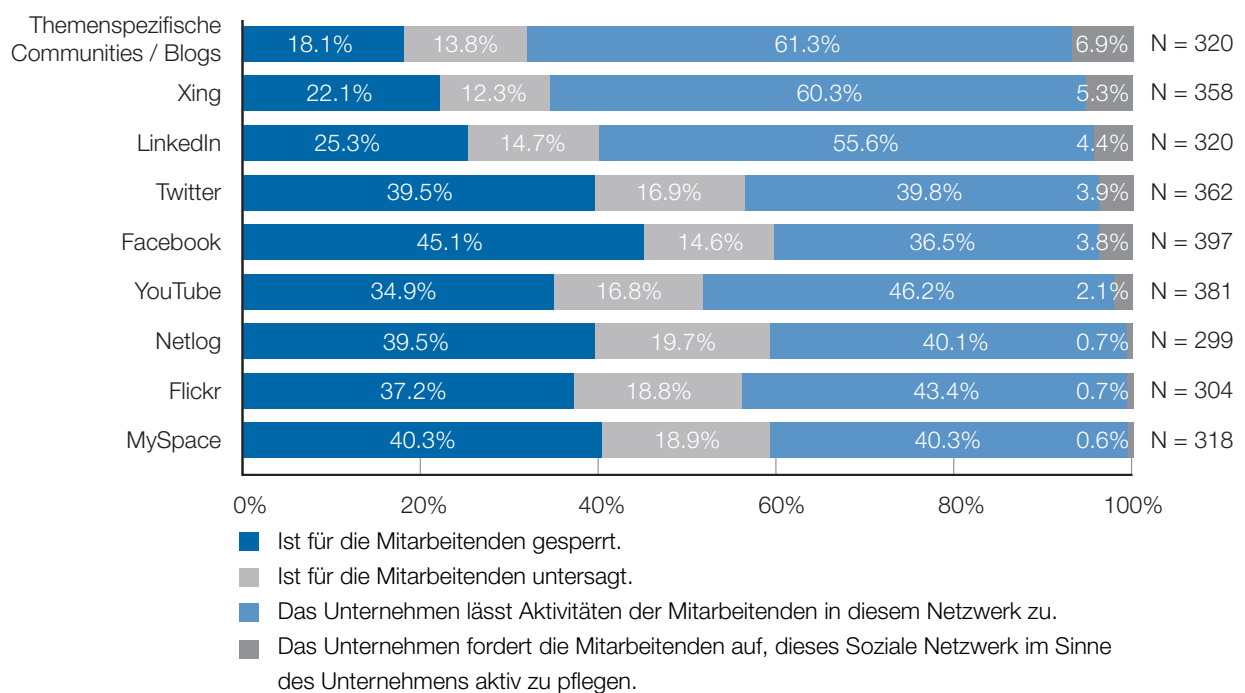


Abbildung 29: Immer noch eine deutliche Mehrheit der Schweizer Unternehmen sperren oder verbieten soziale Netzwerke. (eigene Darstellung)

## 5.2. Image steht bei Social Media Einsatz an erster Stelle

**Die Rangliste der Einsatzbereiche für CRM drückt den eher noch geringen Umsetzungsstand des Social Media Einsatzes im CRM aus. «Was fürs Image tun» und «nichts verpassen» so lesen sich die Top 3 Brand-Positionierung, Beobachtung der Markttrends und Ideen für Innovationen, während die Leadgenerierung noch an letzter Stelle steht.**

Betrachtet man die Unternehmen, die Social Media Marketing betreiben, wird deutlich, dass die Netzwerke klar im Branding und zur Beobachtung der Markttrends als am wichtigsten beurteilt und am meisten genutzt werden. Interessant aus CRM-Sicht ist Platz drei «Ideen für Inno-

vationen» im Nutzungs-/Wichtigkeits-Ranking. Auch wenn nach der Kompetenzrangliste in Kapitel 2.1 das Produkt- und Serviceangebot als noch wenig kundenorientiert beurteilt wurde, wird hier das Potenzial der Kunden im Innovationsprozess erkannt. Crowd Sourcing Plattformen wie beispielsweise Atizo können genutzt werden um die Kunden nach ihren Ideen oder Bedürfnissen zu fragen, um Produkte nicht am Kunden vorbei zu entwickeln. Dominik Walcher beschrieb bereits 2008 im Buch «Community Marketing» die Bestrebungen von adidas, ihre Community aktiv in den Innovationsprozess zu integrieren, um damit die Innovationseffizienz zu steigern. Community-Mitglieder würden sich grundsätzlich in einem hohen Mass mit den Produkten oder der Gesamtmarke eines Unternehmens identifizieren. Dies stelle ein

starkes Motiv dar, sich auch ohne extrinsische Motive wie beispielsweise Geldzahlungen einzubringen und kreative Ideen mitzuteilen. Dieses Potenzial werde laut Dominik Walcher oft unterschätzt. Gemäss der vorliegenden Befragung nutzen jedoch bereits 27.7% der Unternehmen, die Social Media Marketing betreiben, eher oder sehr häufig Soziale Netzwerke zur Ideengenerierung für Innovationen (Walcher 2008).

Auch das Feedbackmanagement hat es unter die ersten fünf Plätze geschafft. Durch die Entwicklung der sozialen Netzwerke geht der Trend dahin, dass verärgerte Kunden ihre Beschwerden immer weniger direkt an das Unternehmen richten, sondern vielmehr in den sozialen Netzwerken darüber berichten. Auch wenn die tatsächliche

Nutzung von Social Media im Feedbackmanagement mit einem Mittelwert auf einer 5er-Skala von 2.46 noch sehr tief ist (2 = eher selten, 3 = teils teils), wurde die Wichtigkeit höher bewertet (MW = 3.39; 3 = teils teils, 4 = eher wichtig). Es kann also davon ausgegangen werden, dass Social Media in Zukunft im Feedbackmanagement einen grösseren Stellenwert erreichen wird.

Potenzial zur Nutzung von Social Media zur Generierung von Leads für die Akquisition sehen die Unternehmen nicht. Die tatsächliche Nutzung (MW = 2.11) aber auch die Wichtigkeitsbeurteilung (MW = 2.76) sind seit letzten Jahr gar noch deutlich gesunken. Social Media scheint also doch eher ein Image-Thema zu bleiben.

### Wichtigkeit von Social Media

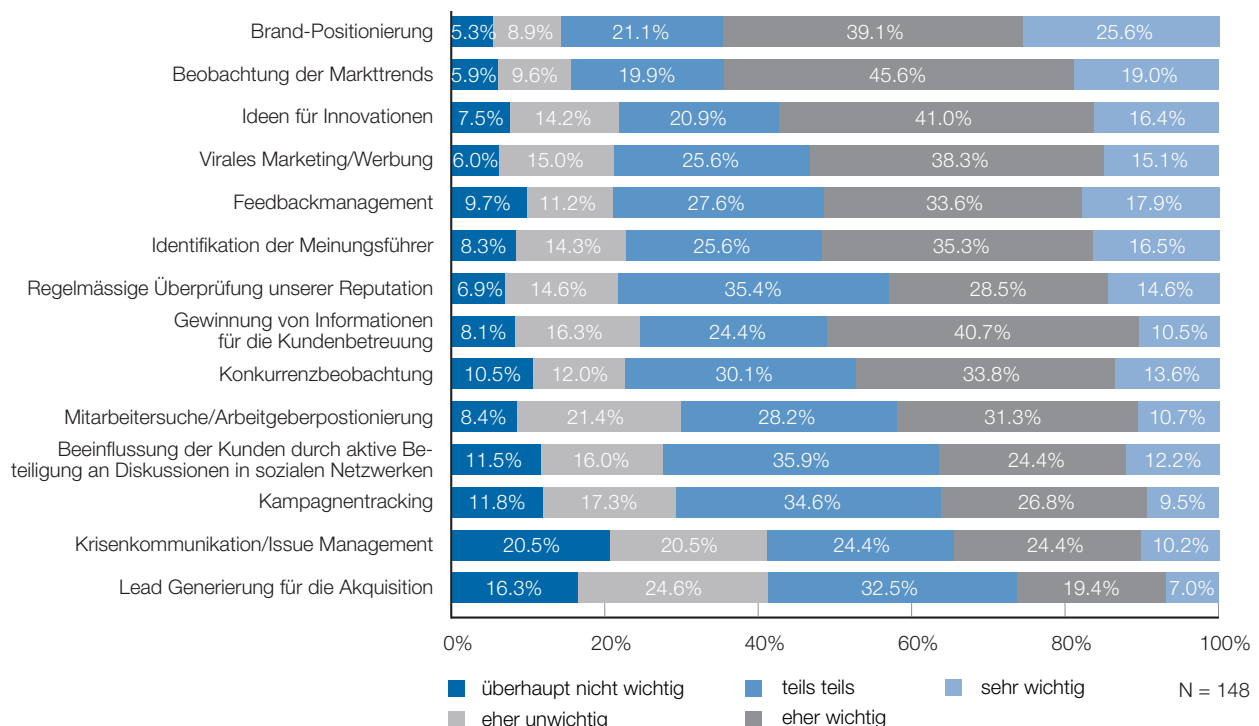


Abbildung 30: Über ein Viertel der Unternehmen sehen Social Media als sehr wichtig für die Brand-Positionierung. (eigene Darstellung)

### Wichtigkeit und tatsächliche Nutzung von Social Media im Vergleich

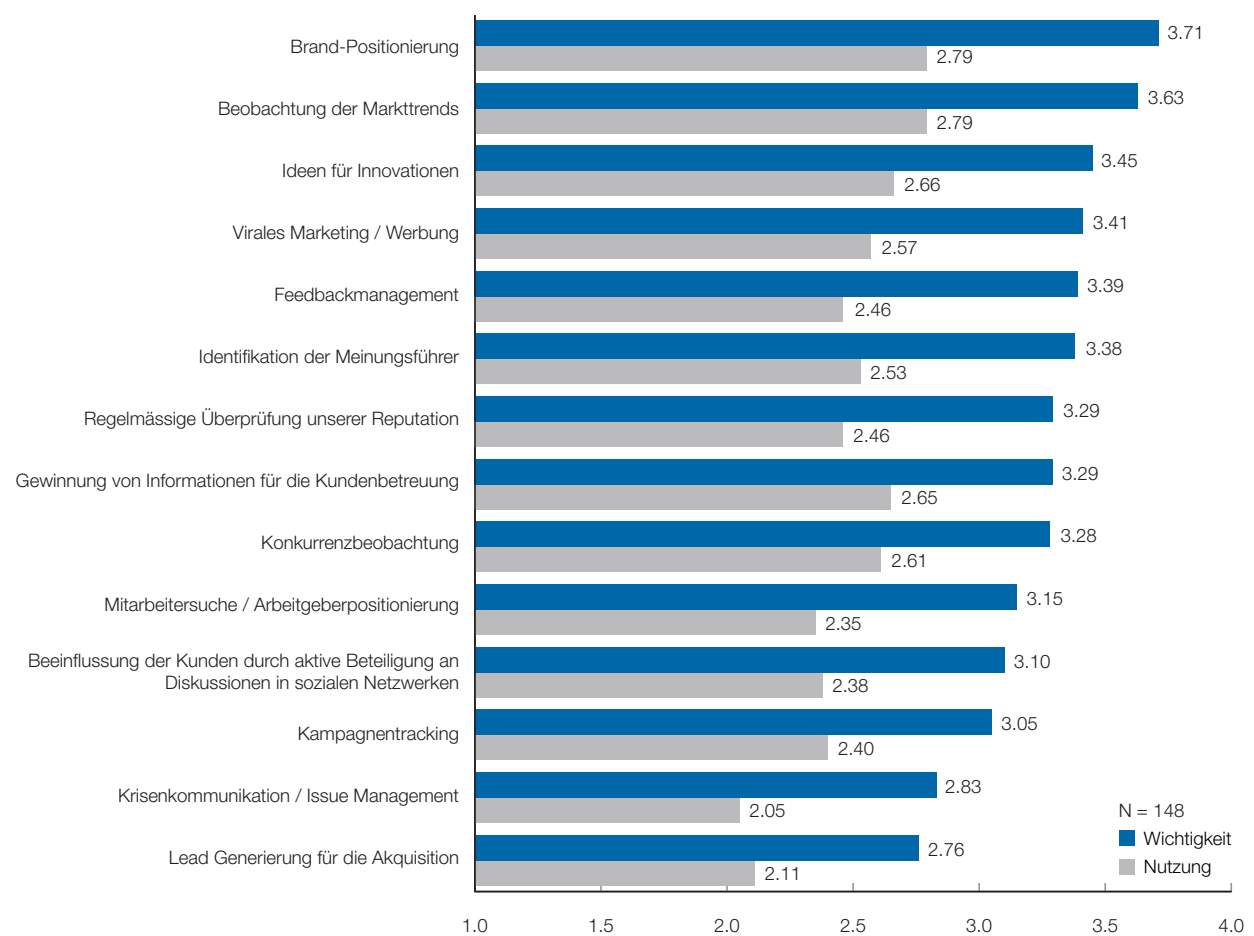


Abbildung 31: Wichtigkeit und tatsächliche Nutzung gehen im Vergleich weit auseinander. (eigene Darstellung)

---

Abbildung 30 zeigt deutlich, dass noch ein grosser Aufholbedarf besteht. Die angegebene tatsächliche Nutzung wurde weit kritischer beurteilt als die Wichtigkeit der sozialen Netzwerke in den verschiedenen Bereichen. Die Unternehmen sehen also weitaus mehr Potenzial, setzen es aber noch sehr zurückhaltend auch wirklich ein. Vielfach wird als Grund dafür fehlendes Know-how, die Angst vor dem Ungewissen oder fehlende Ressourcen genannt. Gegen die ersten beiden Punkte helfen die zahlreichen Best Practice Beispiele, die verbreitet werden. Diese ersetzen jedoch keine umfassende Ausbildung der Mitarbeiter, wie sie vermehrt angeboten werden.

Abschliessend kann gesagt werden, dass sich der Einsatz von Social Media bei vielen Unternehmen immer noch in der Testphase befindet, in welcher herauszufinden versucht wird, wie die neuen Instrumente am effizi-

entesten eingesetzt und in die Strategie integriert werden können. Dies zeigt eine von Harvard Business Review Analytic Services durchgeführte Studie bei 2 100 internationalen Unternehmen, bei der 79% der Befragten angegeben haben, dass sie Social Media Kanäle aktuell einsetzen oder in Planung haben (HBR 2010). Ob die Schweiz jedoch anderen Ländern, insbesondere den USA, im Social Media Einsatz hinterherhinkt, lässt sich zwar vermuten, aber anhand der vorliegenden Studie nicht nachweisen. Ein Vergleich mit internationalen Studien ist aufgrund der unterschiedlichen Datengrundlagen, beispielsweise in Bezug auf Unternehmensgrösse oder -auswahl, nicht sinnvoll. In den verglichenen Studien wurden die Teilnehmer über Twitter rekrutiert (Stelzner 2011), Anfragen über den eigenen Newsletter getätigt oder nur die 100 grössten Unternehmen weltweit beobachtet (o.V. 2011).



«Durch die extreme Verknüpfung der Akteure innerhalb der Social Communities, wie Facebook oder Twitter, hat die Durchlässigkeit von Information und Transparenz enorm zugenommen. Die einfache Möglichkeit, sich mit anderen Menschen auszutauschen und deren Feedbackprozesse hat die Kaufentscheidungsprozesse nachhaltig verändert. Eine isolierte Sicht auf Brand-Management, Reputation, Lead Generierung oder Kundenfeedback macht in diesem Kontext wenig Sinn, denn ein Kunde oder Interessent macht diese virtuelle Unterscheidung schlichtweg nicht. Ein Ganzheitlicher Ansatz im Umgang mit den Social Media ist entscheidend.»

François Rüf, CEO, Netbreeze GmbH

## 6. Fazit und Ausblick

---

Die erfolgreiche Gestaltung der Kundenbeziehungen ist ein Top-Thema für Schweizer Unternehmen und wird es auch in Zukunft bleiben. Zur Wettbewerbsfähigkeit über die beste Produktqualität muss die Wettbewerbsfähigkeit über das beste Kundenbeziehungsmanagement hinzukommen. Gerade Vorzeigeunternehmen wie Hilti in scheinbar rein rationalen Märkten zeigen das Potenzial von überlegenem CRM und Emotionalisierung in Ergänzung zu hervorragenden Leistungen. Insbesondere wie diese Emotionalisierung im B2B-Geschäft gezielt erreicht werden kann, wird die Unternehmen weiterhin beschäftigen, zumal sie die Notwendigkeit längst erkannt haben.

Der zunehmende Fokus auf die Datenqualität in vielen Unternehmen ist ein Grund zur Sorge. Eine gute Datenqualität ist natürlich eine ganz zentrale Basis für ein erfolgreiches CRM. Sie ist aber nicht durch besonders ausgefeilte IT zu erreichen, sondern vor allem indem die einzelnen Mitarbeiter vom Nutzen des CRM überzeugt sind. Die Gefahr der falschen Prioritäten ist gross, wie auch die eigene Erfolgseinschätzung der Unternehmen immer wieder zeigt.

Das Mobile CRM stellt aktuell viele Unternehmen vor Herausforderungen. Durch die rasanten Veränderungen in der Lebens- und Arbeitsweise wird der mobile Zugriff der Mitarbeiter auf das eigene CRM System sehr bald zum Standard erkoren. Gleichzeitig werden mobile Geräte durch die Verschiebung der Kommunikationsgewohnheiten hin zu Smart Phones zu einem der wichtigsten Kom-

munikations- und auch Vertriebskanälen für Unternehmen. Auch das Social CRM wird erwachsen. Bis die Veränderungen der Kundenbeziehungen und die optimale Nutzung von Social Media für das CRM richtig verstanden ist, wird uns Social CRM aber noch eine ganze Weile als Trendthema begleiten.

Im aktuellen positiven Wirtschaftsumfeld bietet sich CRM die Chance, sich als Wachstumsmotor für Schweizer Unternehmen zu beweisen. Dabei liegt der Wert nicht in erster Linie in der besonders effektiven Akquisition, sondern in nachhaltigem Wachstum durch Stärkung von Kundenbeziehungen und Ausschöpfen der Kundenpotenziale. Für Spannung im CRM ist also auch für 2012 gesorgt.

Wir danken den beteiligten Unternehmen und Antwortenden für ihr Engagement. Ebenso danken wir Beata Beerli und den weiteren Mitarbeitern des Zentrums für Marketing Management der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften für ihr Durchhaltevermögen bei der Durchführung der Befragung und den Studierenden Aleksandar Agatonovic, Meret Bangerter und Alessandro Nuzzo für die tatkräftige Unterstützung bei der Auswertung sowie den Experten für ihr wertvolles Fachwissen. Ebenso möchten wir den Branchenpartnern Abegglen, Accarda, Actricity, Advanis, Ambit und rbc herzlich danken und nicht zuletzt der Schweizerischen Post als Hauptsponsor und fachlich äusserst kompetenter und sympathischer Begleiter der Studie über alle Phasen hinweg.



«Heute sind es vor allem die Beziehungen zu Interessenten und Kunden (Personen, Transaktionen und Kommunikationen) die unter dem Begriff des CRM betrachtet, optimiert und gemanaged werden. Deutlich mächtiger noch wird der logische Nachfolger sein, die Anwendung der Methoden des heutigen CRM auf die Gesamtheit der komplexen internen und externen Interaktionen von Unternehmen. Das Management der Interaktionen zwischen Kunden, Mitarbeitern, Dienstleistern, Konkurrenten, Anlegern... Dann steht CRM für «Corporate Relationship Management.»

Constantin von Mutius, Geschäftsführer, Client Vela GmbH

# Literaturverzeichnis

**Bani, I.** (2004). Der Schlüssel zum Erfolg – Change Management in CRM Projekten, SAP Info.

**Böhler, H.** (2004). Marktforschung. Stuttgart, Verlag W. Kohlhammer.

**Brendel, U.** (2000). Trend und Natursportarten in Schutzgebieten – am Beispiel des Nationalparks Berchtesgaden. Trend- und Natursportarten in den Wissenschaften. A. Escher. Hamburg, Czwalina: 69-81.

**Brunner, J.** (2003). CRM als Bestandteil einer wertorientierten Unternehmensführung. Customer Relationship Management – 12 CRM-Best Practice-Fallstudien zu Prozessen, Organisation, Mitarbeiterführung und Technologie. M. Stadelmann, S. Wolter, T. Tomczak and S. Reinecke. Zürich, Verlag Industrielle Organisation.

**Capgemini** (2006). CRM-Barometer 2006 – Wenn Äpfel nicht gleich Birnen sind – Unternehmen vermissen Branchenorientierung bei on Demand-Lösungen, Capgemini Consulting: 1-16.

**Forrester** (2009). Befähigung der Mitarbeiter: Mobiles CRM in Europa. Cambridge, Forrester Consulting: 1-30.

**Gremler, D. D.** (2004). «The Critical Incident Technique in Service Research.» Journal of Service Research 7(August): 65-89.

**Hannich, F. M., B. P. Rüeger, et al.** (2007). Swiss CRM 2007 – Einsatz und Trends in Schweizer Unternehmen. Winterthur, ZHW: 1-37.

**Harding, D., D. Cheifetz, et al.** (2003). Unlock the Hidden Potential in Your CRM Investments, McKinsey&Company, Marketing & Sales Practice: 1-16.

**HBR** (2010). The New Conversation: Taking Social Media from Talk to Action. Cambridge, Harvard Business Review Analytic Services: 1-19.

**Helmke, S. und D. Brinker** (2003). Change Management – Ein kritischer Erfolgsfaktor bei der Einführung von CRM. Effektives Customer Relationship Management. S. Helmke, M. F. Uebel and W. Dangelmaier. Wiesbaden, Gabler: 305-315.

**Heskett, J. L., T. O. Jones, et al.** (1994). «Putting the Service-Profit Chain to Work.» Harvard Business Review(March-April).

**Homburg, C. und J. Schmitt** (2010). «Von Robotern und Emotionen.» Harvard Business manager(9).

**LaValle, S. und B. Scheld** (2004). CRM done right: executive handbook for realizing the value of CRM, IBM Business Consulting Services: 1-32.

---

**o.V.** (2011). The Global Social Media Check-up 2011, Burson-Marsteller: 1-42.

**Puschmann, T.** (2003). Collaboration Portale – Architektur, Integration, Umsetzung und Beispiele. St. Gallen, Universität St. Gallen.

**Raab, G. und N. Werner** (2005). Customer Relationship Management – Aufbau dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen. Frankfurt a.M., Verlag Recht und Wirtschaft.

**Roberts, M. L., R. R. Liu, et al.** (2005). «Strategy, technology and organizational alignment: Key components of CRM success.» Database Marketing & Customer Strategy Management 12(4): 315-326.

**Rüeger, B. P. und F. M. Hannich** (2007). «Neue Trends im Customer Relationship Management.» Marketing und Kommunikation.

**Rüeger, B. P. und F. M. Hannich, Eds.** (2010). Erfolgsfaktor Emotionalisierung – Wie Unternehmen die Herzen der Kunden gewinnen. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

**Rüeger, B. P., F. M. Hannich, et al.** (2010). Emotionalisierung des Kundenbeziehungsmanagements (CRM). Erfolgsfaktor Emotionalisierung – Wie Unternehmen die Herzen der Kunden gewinnen. B. P. Rüeger and F. M. Hannich. Stuttgart, Schäffer-Poeschel: 57-70.

**Schmid, R.** (2001). Eine Architektur für Customer Relationship Management und Prozessportale bei Banken. St. Gallen, Universität St. Gallen.

**Stadelmann, M., S. Wolter, et al., Eds.** (2007). Customer Relationship Management. Zürich, Verlag Industrielle Organisation.

**Stelzner, M. A.** (2011). 2011 Social Media Marketing Industry Report: 1-41.

**Walcher, D.** (2008). Community-based Innovation bei adidas. Community Marketing – Wie Unternehmen in sozialen Netzwerken Werte schaffen. H. Kaul and C. Steinmann. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag: 89-105.

**Woratschek, H. und C. Horbel** (2002). Managing Job Variety Seeking Behavior. The 10th International Colloquium in Relationship Marketing, Kaiserslautern.



# Autoren

---



**Dr. Frank M. Hannich** hat im Bereich des CRM promoviert und ist Dozent am Zentrum für Marketing Management an der ZHAW School of Management and Law sowie Programmdirektor des Master of Advanced Studies in Customer Relationship Management. Zusätzlich fungierte er als Projektleiter der vorliegenden Studie und für Forschungs- und Beratungsprojekte rund um das Kundenbeziehungsmanagement.



**Brian P. Rüeger** ist Leiter des Zentrums für Marketing Management, Dozent und unter anderem verantwortlich für die Weiterbildungslehrgänge MAS CRM und MAS Product Management an der ZHAW School of Management and Law. Zusätzlich zu seinem Lehrauftrag engagiert er sich in der CRM-Forschung und berät regelmässig Unternehmen bei der Optimierung ihres Kundenbeziehungsmanagements.



**Claudia Jenni** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Marketing Management an der ZHAW School of Management and Law. In dieser Funktion arbeitet sie in vielfältigen CRM-Forschungs- und Beratungsprojekten mit.

# Beteiligte Experten

---

Walter U. Andres	CEO Advanis AG
Michel Henlin	Leiter Marketing Codex
Dr. Diether Kuhn	Mitglied der Direktion / Leiter Markt Ost Die Mobiliar
Christoph Oggenfuss	Head Marketing & Communications Swisscom IT Services – FINANCE
François Rüt	CEO Netbreeze GmbH
Prof. Dr. Florian U. Siems	Juniorprofessur für BWL mit Schwerpunkt B2B-Marketing Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule (RWTH) Aachen
Mark Sprauer	Partner Abegglen Management Consultants AG
Clemens Thaler	Geschäftsführer Ambit AG
Thomas Vaterlaus	Leiter Strategisches Kundenmanagement (SKM) Schweizerische Post
Constantin von Mutius	Geschäftsführer Client Vela GmbH
Kolja Wehle	Head of Consulting Accarda AG
Tobie Witzig	Geschäftsführer rbc Solutions AG

# 10 Jahre CRM Masterstudium

Anfang 2012 startet die ZHAW School of Management and Law bereits zum 10. Mal die landesweit einzige Weiterbildung zum Master of Advanced Studies (MAS) in Customer Relationship Management (CRM). Nur wenige Weiterbildungsangebote erreichen ein so langes und kontinuierliches Bestehen durch alle wirtschaftlichen Veränderungen hindurch. Das Studium ermöglicht, sich berufsbegleitend innerhalb von zwei Jahren zum CRM Experten weiterbilden zu lassen. Es richtet sich an Hochschulabsolventinnen und Absolventen einer höheren Fachschule aus den Bereichen Marketing, Verkauf, Service, Informationstechnologie und Organisation, deren Aufgabenbereich oder Karrieremöglichkeiten im Kundenbeziehungsmanagement liegen, sowie generell an Personen, die tragfähige Partnerschaften mit ihren Kunden aufbauen und ihr Unternehmen kundenorientiert gestalten möchten.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden ist ein ganzheitliches Verständnis des Kundenbeziehungsmanagements notwendig. Die in der Studie «Swiss CRM 2011» belegte höhere Einschätzung des eigenen CRM-Erfolgs der Unternehmen, die dieser Philosophie folgen, bestätigt dies. Das übergeordnete Ziel MAS CRM besteht darin, die Teilnehmenden mit Instrumenten, Methoden, Modellen und Denkweisen des Kundenbeziehungsmanagements vertraut zu machen. Dafür ist der Studiengang entlang den Kompetenzbereichen des ZHAW CRM Frameworks aufgebaut.

Grafik CRM Framework: Siehe Bericht Seite 7

## CRM im Wandel

Während bei der ersten Durchführung des Studiengangs ein umfassendes CRM noch für viele Unternehmen Neuland war, ist der Begriff CRM mittlerweile etabliert und gut ausgebildete CRM-Fachleute sehr gesucht. Während CRM vor zehn Jahren noch ein gehyptes Trendthema war, steht es heute im Zentrum des Marketings. Auch die Teilnehmer kommen nicht mehr ausschliesslich aus CRM-affinen Branchen wie Finanzen oder Telekommunikation sondern aus einem breiten Branchenmix der auch Industrie und NPO's umfasst.

Das Grundbedürfnis von Unternehmen, vertrauensvolle und für beide Seiten erfolgreiche Kundenbeziehungen zu haben, ist immer zentral. Es ist aber auch eine ständige Herausforderung, mit den Bedürfnissen und Anforderungen der Kunden Schritt zu halten. Ständige Aktualität ist natürlich auch ein Anspruch, dem der MAS CRM folgt. Hierbei besteht eine Symbiose zwischen der «Swiss CRM»-Studie und dem Studiengang. Der Studiengang liefert Impulse für neue Trendthemen für die Studie, während die Studie misst, welche Trends bedeutend genug sind, dass sie zu festen Unterrichtsinhalten werden sollten.

Regelmässige Anpassungen des Lehrgangs an die Bedürfnisse des Marktes, stellen ein praxisnahes und aktuelles Weiterbildungsangebot sicher. Als Reaktion auf die Bedürfnisse der Weiterbildungsteilnehmer besteht nun die Möglichkeit, das erste Semester des MAS CRM als Certificate of Advanced Studies (CAS) Strategischer Fokus Kunde zu absolvieren.

---

Neu im Bereich CRM ist der Zertifikatslehrgang CAS Kundendialogmanagement, welcher spezifisch die Zielgruppe der Contact Center Manager weiterbildet und auf den aktuellsten Stand bringt.

---

### Networking im Studium und darüber hinaus

Der MAS CRM ist eine Schweizer Erfolgsgeschichte. Trotz des eidgenössischen Titels reisen regelmässig Teilnehmer aus dem europäischen Ausland für den Unterricht an. Die europäische Akkreditierung bei der FIBAA ist hierbei ein wichtiges Element. Sie bestätigt, dass der Studiengang den hohen Qualitätsansprüchen und den Bologna-kriterien entspricht. Das Studium lebt von der

Interaktivität. Es wird sehr viel Wert auf ein hervorragendes Klassenklima gelegt, das in den zahlreichen Gruppenarbeiten und Klassendiskussionen zum Tragen kommt. Die kleine Klassengrösse und die durchmischte Zusammensetzung der Teilnehmer aus verschiedenen Branchen ermöglichen einen regen Erfahrungsaustausch, bei dem jeder optimal profitieren kann. Das Ergebnis des guten Klassenzusammenhalts ist der Alumni-Verein des MAS CRM. Dieser wurde in Eigenregie von den ehemaligen Teilnehmern ins Leben gerufen. Ein sehr grosser Teil der Alumni sind Mitglied und es existiert ein aktiver Austausch zwischen den Ehemaligen. Zusammen mit den Dozierenden und Partnerfirmen des MAS CRM ist so über die Jahre eine lebendige und produktive CRM-Community entstanden.



«Der MAS CRM vermittelt neben fundiertem theoretischem Wissen viele praxisorientierte Umsetzungsmöglichkeiten und Vorgehensweisen für das eigene Unternehmen und ermöglicht den Zugang zu einem grossen Netzwerk an CRM-Fachleuten. Dies hat mir neue Karrieremöglichkeiten eröffnet.»

Benedikt Zumsteg, Leiter M-CUMULUS, Migros-Genossenschafts-Bund  
Absolvent MAS CRM und Mitglied Fachbeirat MAS CRM

# Sponsoren

## Hauptsponsor



Der Konzernbereich Swiss Post Solutions (SPS) der **Schweizerischen Post** bündelt klassische Mail-, Logistik- und Zahlungslösungen mit neuen postnahen Dienstleistungen wie Dokumentenmanagement, Dialogmarketing, Billing- und E-Business-Services für nationale und internationale Geschäftskunden.

Thomas Vaterlaus  
Leiter Fachkomitee  
Verkauf und CRM  
thomas.vaterlaus@post.ch  
+41 58 386 22 01

## Branchenpartner:



**Abegglen Management Consultants** ist eine führende unabhängige Schweizer Unternehmensberatung, die ihre Kunden auch in CRM-Fragestellungen (Market Impact) begleitet. Entsprechende Projekte wurden von der Vereinigung der Schweizer Unternehmensberater (ASCO) anlässlich der ASCO Awards 2009 und 2010 ausgezeichnet (Goldmedaille und Sonderpreis der Jury).

Mark Sprauer  
Partner  
mark.sprauer@abegglen.com  
+41 44 908 48 15



Die **Accarda** ist eines der marktführenden Unternehmen zur strategischen und operativen Gestaltung von Kundenbeziehungen. Neben der Entwicklung von Strategien zur Ertragssteigerung von Kundenportfolien steht der operative Betrieb vollständiger Kundenbindungsprogramme und Kundendialogstrategien.

Kolja Wehleit  
Head of Consulting  
kolja.wehleit@accarda.com  
+41 44 805 56 03



Das innovative, webbasierte Businessportal **Actricity** der Schweizer Codex-Gruppe unterstützt anspruchsvolle Dienstleistungsunternehmen bei der Optimierung ihrer Geschäftsprozesse. Umfassende CRM/ERP Lösung rund um Vertrieb, Projekt und Service mit attraktivem Preis-Leistungs-Verhältnis, auch on Demand.

Martin Bühler  
CEO  
martin.buehler@actricity.com  
+41 41 798 10 50



**ADVANIS** ist ein unabhängiges Beratungsunternehmen mit Fokus auf Kundenmanagement (CRM), betriebswirtschaftliche Standardsoftware (ERP) und Datenqualitäts-Management (DQM). Die Optimierung der Prozess-, Organisations- und IT-Bereiche sind dabei primäre Zielsetzungen. Zum Kundenkreis zählen vor allem mittelständische Unternehmen aus allen Branchen.

Walter U. Andres  
CEO  
walter.andres@advanis.ch  
+41 52 355 35 35



**Ambit AG** ist ein Kompetenzzentrum aus Winterthur, spezialisiert auf die Beratung und Einführung von CRM-Projekten bei KMU's, die ihre Marketing- und Verkaufsprozesse optimieren möchten.

Clemens Thaler  
Geschäftsführer  
clemens.thaler@ambit.ch  
+41 52 268 91 32



Die **rbc** ist eine innovative und führende Gesamtanbieterin im Dialogmarketing und Contact Management, die erfolgreich Kontakte und Leads generiert und Kundenbeziehungen optimiert. Sie sorgt für mehr, bessere und vor allem die richtigen Kontakte.

Tobie Witzig,  
CEO  
tobie.witzig@rbc.ch  
+41 44 925 36 66

the 1990s, the incidence of *S. flexneri* has increased in the United Kingdom [10]. In the United States, *S. flexneri* has been reported to be the most common serotype of *S. flexneri* isolated from children with acute colitis [11].

There is a paucity of data on the epidemiology of *S. flexneri* in the United Kingdom. In the 1980s, *S. flexneri* was the most commonly isolated serotype of *S. flexneri* from patients with acute colitis in the United Kingdom [12]. In the 1990s, *S. flexneri* was the most commonly isolated serotype of *S. flexneri* from patients with acute colitis in the United Kingdom [13].

In the 1990s, *S. flexneri* was the most commonly isolated serotype of *S. flexneri* from patients with acute colitis in the United Kingdom [13]. In the 1990s, *S. flexneri* was the most commonly isolated serotype of *S. flexneri* from patients with acute colitis in the United Kingdom [13].

In the 1990s, *S. flexneri* was the most commonly isolated serotype of *S. flexneri* from patients with acute colitis in the United Kingdom [13]. In the 1990s, *S. flexneri* was the most commonly isolated serotype of *S. flexneri* from patients with acute colitis in the United Kingdom [13].

In the 1990s, *S. flexneri* was the most commonly isolated serotype of *S. flexneri* from patients with acute colitis in the United Kingdom [13]. In the 1990s, *S. flexneri* was the most commonly isolated serotype of *S. flexneri* from patients with acute colitis in the United Kingdom [13].

In the 1990s, *S. flexneri* was the most commonly isolated serotype of *S. flexneri* from patients with acute colitis in the United Kingdom [13]. In the 1990s, *S. flexneri* was the most commonly isolated serotype of *S. flexneri* from patients with acute colitis in the United Kingdom [13].

In the 1990s, *S. flexneri* was the most commonly isolated serotype of *S. flexneri* from patients with acute colitis in the United Kingdom [13]. In the 1990s, *S. flexneri* was the most commonly isolated serotype of *S. flexneri* from patients with acute colitis in the United Kingdom [13].

In the 1990s, *S. flexneri* was the most commonly isolated serotype of *S. flexneri* from patients with acute colitis in the United Kingdom [13]. In the 1990s, *S. flexneri* was the most commonly isolated serotype of *S. flexneri* from patients with acute colitis in the United Kingdom [13].

In the 1990s, *S. flexneri* was the most commonly isolated serotype of *S. flexneri* from patients with acute colitis in the United Kingdom [13]. In the 1990s, *S. flexneri* was the most commonly isolated serotype of *S. flexneri* from patients with acute colitis in the United Kingdom [13].

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

## **School of Management and Law**

St.-Georgen-Platz 2  
Postfach  
8401 Winterthur

[www.sml.zhaw.ch](http://www.sml.zhaw.ch)