Brian Rüeger, lic. oec. publ.
Dr. Frank Hannich

Best of 10 years CRM - Auszug aus den besten Master-Arbeiten in Customer Relationship Management

Zentrum für Marketing Management
School of Management and Law
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Best of 10 years CRM -
Auszug aus den besten Master-Arbeiten in Customer Relationship Management
Brian Rüeger, lic. oec. publ.
Dr. Frank Hannich

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Zentrum für Marketing Management

ISBN-13: 978-3-905745-47-4

Das ZMM ist ein Zentrum der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
www.zmm.zhaw.ch, info.zmm@zhaw.ch

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

School of Management and Law

Best of 10 years CRM – Auszug aus den besten Master-Arbeiten in Customer Relationship Management

Building Competence. Crossing Borders.

ec4u expert consulting

ALUMNI zh aw School of Management and Law

Best of 10 years CRM –
Auszug aus den besten Master-Arbeiten
in Customer Relationship Management

Impressum

Herausgeber
ZHAW School of Management and Law
Zentrum für Marketing Management
Brian Rüeger, lic. oec. publ.
Dr. Frank Hannich

Gestaltung
ZHAW School of Management and Law

Bilder
Titelseite sowie ganzseitige Bilder: Peter Maurer, www.peter-maurer.ch
Porträts: Private Porträts der Autoren

Druck
Mattenbach AG, Winterthur

Kontakt
ZHAW School of Management and Law
Zentrum für Marketing Management
Dr. Frank Hannich
Stadthausstrasse 14
8401 Winterthur
frank.hannich@zhaw.ch

ISBN 978-3-905745-47-4

www.zmm.zhaw.ch

Geleitwort

«Der Kunde steht im Mittelpunkt!» Damit steht er aber gleichzeitig auch einer grossen Zahl vermeintlich unternehmerischer Bemühungen im Wege. Mit der Zielsetzung, Auswege aus diesem Dilemma zu finden und zu entwickeln, wurde 2002 der MAS Customer Relationship Management von der ZHAW School of Management and Law initiiert.

«Der Kunde steht im Mittelpunkt!» Man muss zu den Bedürfnissen hinter den kommunizierten Bedürfnissen des Kunden vordringen, die «most relevant needs» erspüren, definieren, überprüfen. Der Kunde soll als Partner in den Prozess der Wertschöpfung einbezogen werden. Maximale Kundenorientierung gehört, mit hoher Priorität, ins Pflichtenheft jedes Unternehmens.

Als logische Konsequenz dieser Entwicklung müssen alle Prozesse auf den Kunden und auf den langfristigen Wert der Beziehung zu ihm ausgerichtet werden. Nicht nur Preis und Produkt stehen mehr im Vordergrund, sondern tatsächliche Kundenerreichbarkeit. Beziehungsintensität und -tiefe, die sogenannten weichen Faktoren einer emotionalen Vertrauenskultur, bestimmen den Markterfolg. Das neue Credo «Alles und alle für den Kunden» fordert eine permanente Dynamik.

Neben technischen und technologischen Kernkompetenzen – vor zehn Jahren herrschte die Meinung, dass «gutes» CRM nur über den optimierten Einsatz von Informationstechnologie herbeizuführen sei – gehört mithin das Beziehungsmanagement zu Kunden zum Kernkompetenz-Portfolio erfolgreicher Unternehmen. Relationship Management spielt in den strategischen Ausrichtungen der Unternehmen eine zentrale Rolle. Es kommt nicht darauf an, wie gross eine Firma ist, entscheidend ist der Wille, auf jeden einzelnen Kunden einzugehen.

In diesen ersten zehn Jahren und den dabei realisierten neun Durchführungen des Studiengangs konnten über 150 Führungskräfte aus kundennahen Funktionsbereichen führender Unternehmen die erforderlichen Kompetenzen entwickeln, um den Herausforderungen an die Realisierung eines konsequent auf kundenorientiertes Denken und Handeln ausgerichtetes Führungs- und Organisationsprinzips erfolgreich entgegentreten zu können. Sie wurden befähigt, eine CRM-Philosophie einzusetzen, die diesen Namen verdient und sämtliche CRM-Aktivitäten, von der zielgruppenspezifischen Kundenansprache über die bedürfnisorientierte Ausrichtung von Produkt- und Serviceangeboten bis zum systematischen Auf- und Ausbau der Kundenbeziehung beinhaltet. Die vorliegende Jubiläumsfestschrift dokumentiert dies auf anschauliche Weise:

Es wurden Master-Arbeiten ausgewählt, die in vorbildlicher Art und Weise einen Beitrag zum Transfer akademischer Erkenntnisse und «Best Practice»-relevanter praktischer Erfahrungen in den unternehmerischen Alltag darstellen. Sie geben dabei handlungsrelevante Empfehlungen zur Ausgestaltung von Führungs- und Anreizsystemen sowie zur Umsetzung konkreter Instrumente ab, die der Erfüllung kundenbezogener Aufgaben und Prozesse in Marketing, Verkauf sowie Kundendienst und Service dienen.

Dem Studiengang, der sich in dieser Dekade erfolgreich in der akademischen Landschaft positionieren konnte, wünschen wir eine erfolgreiche Fortsetzung – möge er auch weiterhin Leitstern und Weg in eine kundenorientierte Zukunft sein.

Auf ein weiteres Jahrzehnt der Kundenorientierung!

Prof. Mireille Troesch-Jacot
Gründerin des MAS CRM

Dr. Martin Stadelmann
Mitbegründer und Dozent im MAS CRM

Inhaltsverzeichnis

Lösungsansätze zur Einführung eines Kunden-Bewertungssystems für die Auto (Schweiz) AG

Diplomand: Thomas Utiger
Dozent: Dr. Nils Hafner
Durchführung: MAS CRM 1

Firma: AMAG Automobil- und Motoren AG
Funktion: Projektleiter Handelsmarketing
Kontakt: thomas.utiger@amag.ch

Die Auto (Schweiz) AG kennt den Wert ihrer Kunden nicht. Darum basiert die Marktbearbeitung nicht auf dem Kundenwert. Dies hat zur Folge, dass der Einsatz des Marketingbudgets nicht effizient erfolgt, weil nicht zwingend in die profitablen Kunden investiert wird.

Aus diesen Gründen ist im Rahmen dieser Diplomarbeit ein Kundenbewertungsmodell entwickelt worden, mit dem die Auto (Schweiz) AG den Wert ihrer Kunden anhand der drei Dimensionen «Momentane Attraktivität», «Wechselwahrscheinlichkeit» und «Potenzial» definieren kann.

Anhand aktueller Literatur ist zuerst der Begriff «Kundenwert» genauer untersucht worden. Dabei hat sich herausgestellt, dass der Kundenwert aus mehreren Komponenten besteht. Diese können in monetäre (Umsatz, Gewinn/Deckungsbeitrag) und nicht-monetäre Bestandteile (z.B. Cross-Selling-, Informations-, Referenzpotenzial, branchenspezifische Kriterien) eingeteilt werden.

Die anschliessende Betrachtung verschiedener Kundenwertmodelle hat gezeigt, dass statische und dynamische Methoden der Kundenbewertung existieren. Die dynamischen Ansätze (von denen der Customer Lifetime Value und das Customer-Equity-Modell genauer betrachtet worden sind) haben den Vorteil, dass sie die gesamte Dauer der Kundenbeziehung berücksichtigen. Weil aber bei diesen Verfahren oft mit subjektiven und komplexen Annahmen gearbeitet werden muss, werden die Aussagekraft und die Praxistauglichkeit sehr stark beeinträchtigt. Bei den statischen Methoden weist insbesondere das Scoring-Modell (neben einigen Nachteilen) viele Vorteile auf. So können sowohl qualitative als auch quantitative Grössen integriert werden und auch nicht-monetäre Merkmale lassen sich leicht quantifizieren. Besonderen Nutzen bringt eine kombinierte Modellierung wie z.B. die Verbindung des Scoring-Modells mit einer Cluster-Analyse. Genau dieses Verfahren wird darum im praktischen Teil der Arbeit, also bei der Entwicklung eines Kundenbewertungsmodells, angewendet.

In diesem praktischen Teil werden zuerst alle in der Datenbank der Auto (Schweiz) AG vorhandenen Merkmale und Ausprägungen ermittelt und zusätzliche Merkmale entwickelt. Anschliessend werden die Merkmale von ausgewählten Mitarbeitern, von Händlern und vom Importeur der Auto (Schweiz) AG anhand ihrer Relevanz für den Kundenwert bewertet. Dabei stellt sich heraus, dass die Dauer der Kundenbeziehung ganz klar am stärksten gewichtet wird. Bei den Händlern haben alle Kriterien, die direkt mit dem Kauf von Fahrzeugen zu tun haben, eine grosse Bedeutung (Anzahl gekaufte Neuwagen, Fahrzeugentwicklung, Wert des aktuellen Fahrzeugs, Kaufart, Anzahl gekaufte Occasionen). Die Mitarbeiter des Importeurs gewichten die soziodemografischen Merkmale wie z.B. Kaufkraftklasse, Lifestyle-Typus, Alter, Reaktion auf Marketingkampagnen viel höher als die Händler.

Aufgrund der Gewichtung wird das eingangs erwähnte Scoring-Modell mit den drei Dimensionen «Momentane Attraktivität», «Wechselwahrscheinlichkeit» und «Potenzial» entwickelt. Dazu werden je Dimension die vorher gewichteten Merkmale entsprechend ihrer Bedeutung zugeteilt. Pro Dimension werden insgesamt 30 Punkte vergeben. Die drei Dimensionen setzen sich wie folgt zusammen:

Momentane Attraktivität:
Anzahl gekaufter Neuwagen; Wert des aktuellen Fahrzeugs (je 8 Punkte); Fahrzeugentwicklung; Anzahl gekaufter Occasionen (je 7 Punkte)

Wechselwahrscheinlichkeit:
Dauer der Kundenbeziehung (18 Punkte); Reaktion auf Marketingkampagnen; Reaktion auf E-Newsletter (je 6 Punkte)

Potenzial:
Kaufkraftklasse Haushalt; Alter; Beruf (je 5 Punkte); Lifestyle-Typus; DINKS; Sozio (je 4 Punkte); Haustyp (3 Punkte)

In einem nächsten Schritt sind die Ausprägungen der einzelnen Merkmale bewertet worden. Dadurch ist es möglich, die einzelnen Kunden gemäss dem Scoring-Modell zu beurteilen. Nach dieser Bewertung ist eine entsprechende Typologisierung der Kunden mittels Cluster-Analyse erfolgt. Anschliessend sind die Kunden-Cluster bewertet worden.

Zuletzt sind verschiedene Massnahmen zur Umsetzung und zukünftige Aktivitäten für die Weiterentwicklung des Kundenbewertungsmodells definiert worden. Mit der Umsetzung dieser Massnahmen wird gewährleistet, dass das Modell in der gesamten Organisation der Auto (Schweiz) AG in der Schweiz breit abgestützt wird und so den gewünschten Erfolg und Nutzen bringt.

Vermerk: Die Diplomarbeit wurde nicht für den aktuellen Arbeitgeber des Diplomanden verfasst.

Die Rolle der Marktforschung im CRM-Zeitalter – Anforderungen und Lösungsansätze

Diplomandin: Nadine Ballmer
Dozent: Dr. Nils Hafner
Durchführung: MAS CRM 2

Firma: MentalMed Group GmbH
Funktion: Coach & Consultant
Kontakt: ballmer@me.com

Die Studie, welche im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt wurde, liefert folgende Schlüsselerkenntnisse:

- Die Zufriedenheit der Kunden hat schon immer eine wichtige Stellung eingenommen, hat jedoch in den letzten Jahren noch eine wichtigere Bedeutung erhalten und wird entsprechend auch verstärkt gemessen.

- Die Kundenbasis wird nicht mehr nur als eine grosse «Masse» gesehen. Folglich werden die durch die Marktforschung erhobenen Informationen zielgruppenspezifischer erhoben und auch ausgewertet.

- Kundendaten mit Marktforschungsdaten systematisch zu verknüpfen ist zwar ein Ziel vieler Unternehmen, die Umsetzung jedoch erfolgt aufgrund rechtlicher Restriktionen, Vorgaben durch den Datenschutz und der häufig vorhandenen Schnittstellenproblematik oftmals noch nicht.

- Eine Zusammenarbeit zwischen der für ein umfassendes Kundenmanagement verantwortlichen Abteilung und der Marktforschung findet in vielen Fällen zwar statt, in den wenigsten Fällen jedoch auf Basis einer institutionalisierten Zusammenarbeit.

Ziel der Studie war es, aufzuzeigen, ob und inwiefern die Etablierung von Customer Relationship Management in Schweizer Unternehmen die Ansprüche an die Marktforschung verändert hat. Aufgrund der aus der Studie gewonnenen Erkenntnisse werden mögliche Implikationen für eine CRM-orientierte Marktforschung aufgezeigt. Die Evaluation der benötigten Informationen erfolgte in einem zweistufigen Vorgehen: einerseits mittels der Durchführung von qualitativen Einzelinterviews mit leitenden Personen der betriebsinternen Marktforschung sowie mit Beratern, andererseits durch eine quantitative Studie, bei welcher die Zielgruppe Marktforschungsverantwortliche sind.

Die Entwicklung von Customer Relationship Management hat veränderte Ansprüche an die Marktforschung mit sich gebracht. Die Verunsicherung bezüglich dessen, wie die Zusammenarbeit zwischen der CRM- und der Marktforschungs-Abteilung gestaltet werden soll und welchen Nutzen diese wirklich bringt, ist hingegen oft noch gross. Und doch werden grundsätzlich deutliche Chancen in einer verstärkten Zusammenarbeit gesehen. Auf Basis der Ergebnisse einer qualitativen Vorstudie sowie der quantitativen Studie wurden fünf Handlungsfelder für eine CRM-orientierte Marktforschung abgeleitet:

- Die Erarbeitung von gemeinsamen Zielen ist die Basis für eine effektive Zusammenarbeit zwischen dem CRM und der Marktforschung.

- In zweiter Linie gilt es, die Organisation der Zusammenarbeit zu regeln, wobei die Ergebnisse klar gezeigt haben, dass dabei eine institutionalisierte Zusammenarbeit am wirkungsvollsten ist.

- Die Ergebnisse haben klare Antworten darauf gegeben, wie die einzelnen Forschungsthemen in einer CRM-orientierten Marktforschung zu gewichten sind und welche Anforderungen an deren Umsetzung gestellt werden. Generell gilt es dabei aber auch gewisse Verhaltensgrundsätze zu beachten.

– Die Thematik Recht und Datenschutz wird vor allem dann aktuell, wenn es um die Verknüpfung von Kundendaten mit Marktforschungsdaten geht. Dabei hat die Marktforschung im Detail abzuklären, welche Restriktionen von Seiten der marktforschungsspezifischen Normen als auch von Seiten branchenspezifischer Vorgaben bestehen.

– In Daten unterschiedlicher Qualität und in Schnittstellenproblemen sehen die Befragten die grössten Herausforderungen, wenn es um das Verknüpfen von Kundendaten mit Marktforschungsdaten geht. Aus diesem Grund gilt es, auch die Technologie auf eine CRM-orientierte Marktforschung auszurichten.

Systematische Bewirtschaftung eines Kundenportfolios – dargestellt am Beispiel des Private Banking

Diplomand: Roman Epprecht
Dozent: Dr. Sven Wolter
Koreferent: Dr. Jürgen Brunner
Durchführung: MAS CRM 2

Firma: upc cablecom GmbH
Funktion: Retention Manager
Kontakt: roman.epprecht@upc-cablecom.ch

Das schweizerische Private Banking steht vielfältigen Herausforderungen gegenüber. Neben zunehmender Marktregulierung, Druck auf das Bankkundengeheimnis und Kurseinbrüchen sind die Wachstumsmöglichkeiten in der Schweiz beschränkt. Die neuen grossen Vermögen entstehen vor allem in Asien und Lateinamerika. Zudem hat sich das Kundenverhalten in den letzten Jahren grundlegend verändert. Die Kunden beurteilen Bankleistungen heute viel kritischer als früher und sind gegenüber dem Bankinstitut weniger loyal. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, dass die Bank ihre Kunden und deren Bedürfnisse gut kennt und sich konsequent nach diesen ausrichtet.

Ziel der Diplomarbeit ist, ein praxisorientiertes Lösungskonzept zur effektiven und systematischen Bewirtschaftung von Private-Banking-Kundenportfolios zu erarbeiten. Grundlage hierzu bilden die Erkenntnisse aus dem Studium relevanter Fachliteratur sowie aktueller wissenschaftlicher Publikationen und Studien. Die empirischen Analysen verfolgen das Ziel, die theoretischen Aussagen quantitativ zu verifizieren. Dazu wurde eine repräsentative Stichprobe von Private-Banking-Kundendaten analysiert und mit Aussagen der qualitativen Marktforschung ergänzt.

Zusammenfassend können folgende Erkenntnisse festgehalten werden: Die Basis für ein wertorientiertes und systematisches Kundenmanagement bildet der Kundenwert. Dieser sollte sowohl das Kundenpotenzial als auch die (künftige) Rentabilität berücksichtigen. Insbesondere die Methode des Customer Lifetime Values geniesst in diesem Zusammenhang einen hohen Stellenwert. Cross-Selling- und Up-Selling-Opportunitäten ergeben sich häufig entlang des Kundenlebenszyklus, weshalb ein umfassendes Profiling des Kunden notwendig ist. Dieses muss seine aktuelle Situation, seine Ziele und Bedürfnisse sowie sein gesamtes finanzielles und persönliches Umfeld berücksichtigen. Mittels kontinuierlicher Analyse des Vermögens werden schleichende Vermögensverlagerungen erkannt und entsprechende Retentions-Massnahmen daraus abgeleitet und umgesetzt.

Die empirischen Untersuchungen haben ergeben, dass die Gesamtzufriedenheit mit der steigenden Anzahl unaufgeforderter Kontakte steigt. Ebenfalls wird nachgewiesen, dass mit steigender Beziehungsdauer die durchschnittlichen Vermögen pro Kunde ebenfalls steigen. Die Altersklasse ab 65 Jahren verfügt über die höchsten Vermögen. Dies sollte insbesondere auch bezüglich der Betreuung von Nachkommen berücksichtigt werden.

Als konkretes Lösungskonzept wird folgender Zielprozess definiert: Mittels einer detaillierten Analyse des Portfolios werden dem Berater Chancen und Risiken transparent aufgezeigt. Aufgrund eines Scoring-Modells werden die Kunden in Klassen eingeteilt, welchen wiederum strategische Stossrichtungen zu Grunde liegen. So kann sich der Berater auf die gefährdeten Kundenbeziehungen bzw. auf diejenigen Kunden mit Potenzial konzentrieren und entsprechende Massnahmen planen und umsetzen. Ein effektives Controlling zeigt dem Berater transparent auf, wie seine Massnahmen wirken.

Bei der Umsetzung des Konzepts ist es wichtig, dass die Berater eng begleitet werden. Dies umfasst einerseits die eigentliche Schulung der Philosophie sowie des Tools und andererseits das Einzelcoaching durch den Teamleiter. Erkenntnisse betreffend Portfoliostruktur und möglichen Massnahmen sollten im Team diskutiert werden.

Kundenkartenmanagement im Detailhandel – Bedürfnisse und Anforderungen von Konsumenten

Diplomandin: Annalisa Meyer
Dozent: Dr. Martin Stadelmann
Durchführung: MAS CRM 3

Firma: Amariso GmbH
Funktion: Betriebsleiterin
Kontakt: a.meyer@amariso.ch

Die steigende Anzahl an Kundenkarten, welche in der Schweiz im Umlauf sind, bestätigen, dass Kundenkarten im Detailhandel zur Kundenbindung sehr gut geeignet sind. Beim Vergleich der unterschiedlichen Kundenkartenprogramme hinsichtlich derer Angebote haben sich Miles&More und Payback als beste Beispiele ausgezeichnet. Aus Sicht der Theorie sind ökonomische sowie emotionale Aspekte in einem Kundenkartenprogramm zu berücksichtigen. Das Kundenkartenmanagement ist als eine wichtige Marketingkommunikationsmassnahme zu betrachten und muss dem Marketing angeschlossen sein. Das Kundenkartensystem ermöglicht ein datenbankgesteuertes Dialogmarketing und unterstützt die optimale Planung und Steuerung des operativen Kundenbindungsmanagements. Der Erfolg eines Kundenkartenprogramms hängt einerseits davon ab, ob die Kunden generell mit den Leistungen des Unternehmens und dessen Produkten zufrieden sind. Andererseits ist es wichtig, dass das Kundenkartenprogramm die Bedürfnisse der Konsumenten abdeckt.

Die Ergebnisse aus der Umfrage haben gezeigt, dass die Konsumenten grundsätzlich nur wenige Anforderungen an eine Kundenkarte haben: Dazu gehören Sofortrabatte und ein Bonusprogramm.

Dass die Konsumenten im Geschäft bevorzugt behandelt werden möchten, wird durch die Umfrage nicht bestätigt. Entgegen der Vermutung, die modernen Kommunikationskanäle könnten bei der jungen Generation auf Interesse stossen, werden zusätzliche Informationen über Produkte oder Dienstleistungen von allen Konsumenten vor allem auf dem Postweg gewünscht.

Die zwei Angebote, welche am wenigsten Beachtung finden, sind das Erhalten von Informationen per SMS und das Laden von Geld auf die Karte. Bei einigen Ergebnissen unterscheiden sich die Aussagen der Personen aus der französischen Schweiz und die Aussagen der Personen aus der Deutschschweiz markant. Die Konsumenten sind bei vielen Fragen geteilter Meinung und die Gründe, wieso Kundenkarten nicht gewünscht werden, sind generelles Desinteresse am Kundenkartenprogramm und der Datenschutz.

Aus Sicht der Konsumenten scheinen Zusatzleistungen nicht stark im Vordergrund zu stehen.

Das Resultat der Umfrage zeigt, dass generell das Anbieten eines Bonusprogramms und das Gewähren von Sofortrabatten für ein attraktives Kundenkartenprogramm genügen. Es darf jedoch nicht ausser Acht gelassen werden, dass auch emotionale Faktoren eine sehr grosse Rolle spielen.

Für ein erfolgreiches Kundenkartenprogramm zählt primär die Zufriedenheit der Kunden mit den Produkten, dem Service und den generellen Leistungen des Unternehmens. Wird dies erfüllt, dann hat auch das Kundenkartenprogramm gute Erfolgschancen. Ein Kundenkartenprogramm mit eigener Identität, gepaart mit der Erfüllung von Grundbedürfnissen der Konsumenten, führt zu einer hohen Kundenzufriedenheit. Fügt man dem Kundenkartenprogramm zusätzlich einige Begeisterungsfaktoren hinzu, ist überdurchschnittliche Kundenloyalität garantiert.

Direct Marketing Kanalstrategien aus Kundensicht im Schweizer Retailbanking

Diplomand: Walter Hess
Dozent: Dr. Sven Wolter
Durchführung: MAS CRM 4

Firma: Helsana Versicherungen AG
Funktion: Leiter Qualitätsmanagement Kundenservice
Kontakt: walter.hess@helsana.ch

Das Direct Marketing (DM) ist im Retailbanking ein wichtiges Instrument für die Erreichung von Kundenbindungs- und Wachstumszielen. Die Diplomarbeit basiert auf der Annahme, dass die Wirksamkeit der Aktivitäten gesteigert werden kann, wenn das klassische DM mit der Kundenperspektive angereichert bzw. kombiniert wird. Das Ziel der Master-Arbeit war, diese Annahme mit Fakten zu untermauern und auf Basis dieser Erkenntnisse ein Direct-Marketing-Konzept abzuleiten.

Vorgehen

Das Vorgehen basierte auf drei Säulen, welche die Resultate für die Konzepterarbeitung lieferten: Zunächst wurden in einer Sekundärrecherche die aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Thema identifiziert. In einer zweiten Phase wurden die wichtigsten Schweizer Banken im Retailmarkt zu ihren DM-Aktivitäten befragt und schliesslich wurden – als zentrales Element – 350 Deutschschweizer Kunden in unterschiedlichen Alters- und Einkommenssegmenten und aus verschiedenen Regionen zu ihren Präferenzen im Dialog mit den Banken interviewt.

Resultate

Bei der Bankenbefragung hat sich gezeigt, dass das Direct Marketing sowohl als Akquisitionsinstrument für Neukunden, aber vor allem auch für Cross- und Upselling auf bestehenden Kunden verstanden wird. Die Resultate der Kundenbefragung haben sehr interessante Bewegungen innerhalb der Hauptbankbeziehungen im Verlauf des Kundenlebenszyklus sichtbar gemacht. Diese scheinen bis jetzt durch die Banken noch nicht erkannt worden zu sein, da entsprechende Loyalitätsmassnahmen in den DM-Strategien der Banken fehlen. Rund die Hälfte der befragten Banken erheben bereits heute die Kanalpräferenzen ihrer Kunden, integrieren diese Elemente aber kaum in das Kampagnenmanagement.

Die Tatsache, dass die Schweizer im Schnitt bei zwei Bankinstituten ihr Geld angelegt haben, dies aber bei 43% der Befragten nicht bewusst geschieht, legt nahe, dass es auf diesem Markt noch grosses Potenzial gibt für Konsolidierungs-, Aktivierungs- und Akquisitionsmassnahmen im Direct Marketing. Eine positive Nachricht aus der Kundenbefragung ist, dass die Kunden durchaus einen Dialog mit ihren Banken wünschen. Hier steht jedoch die Relevanz der Ansprache absolut im Vordergrund. Es wird allgemein eine aktive, aber vor allem individuelle Informationspolitik gewünscht, in welcher der persönliche Nutzen deutlich erkennbar ist. Hier besteht für die Banken die Chance, massgeschneiderte Informationen mit kundenspezifischen Verkaufspotenzialen zu kombinieren. Bei der Kanalpräferenz geniesst die schriftliche Kontaktaufnahme die grösste Akzeptanz, vorausgesetzt, sie enthält für den Kunden relevante Informationen. Aber auch der persönliche Kundenberater steht im Fokus, da er vor allem für die Beratung und den Abschluss einen unverzichtbaren Kanal darstellt. Auch E-Mail und Internet gewinnen umso mehr an Akzeptanz, je jünger die Kunden sind.

Aus den Resultaten lässt sich ein Konzept ableiten, welches das Direct Marketing als schlagkräftiges Instrument einsetzt, um die Unternehmensstrategie erfolgreich umzusetzen. Zentrale Elemente des Konzepts stellen das analytische CRM, das Kampagnen- und Kanalmanagement sowie die Lead- bzw. Responsebearbeitung dar – alles auf Basis der Erkenntnisse aus den Kundenpräferenzen, um die Wirksamkeit und Akzeptanz zu erhöhen.

Kundenwert als Treiber des wertorientierten Kundenbeziehungsmanagements

Diplomand: Daniel Kohler
Dozent: Dr. Martin Stadelmann
Durchführung: MAS CRM 4

Firma: Zurich Lebensversicherungs-Gesellschaft AG, Zürich
Funktion: Head of Sales Channel Management / Mitglied der Direktion
Kontakt: daniel.kohler@zurich.ch

Dass der Konsument bei Kaufentscheidungsprozessen bestrebt ist, den eigenen Vorteil (Nutzen) zu optimieren, ist bekannt. Neu ist, dass vermehrt auch Unternehmen im Kundenstamm wie bei Akquisitionskampagnen eine Nutzenoptimierung anstreben und zunehmend kritisch hinterfragen, welchen Wert ein Kunde für das Unternehmen tatsächlich darstellt. Bei näherer Betrachtung fällt auf, dass es von Kunde zu Kunde, aber auch über den Verlauf einer gefestigten Kundenbeziehung selbst, dramatische Unterschiede bezüglich Kosten und Ertrag gibt. Die logische Konsequenz: Die Unternehmen müssen über die Fähigkeit verfügen, Kundenwerte zu berechnen. Der Kundenwert dient der Unternehmensleitung nicht nur als strategische Messgrösse zur Priorisierung von künftigen Investitionsentscheiden, sondern zunehmend auch bei immer häufiger gestellten Fragen der laufenden Optimierung von aktuellen Ressourcenallokationen.

Die Arbeit setzt sich mit der Frage auseinander ob der Kundenwert ein praktikables Konzept oder doch eher ein theoretisches Konstrukt darstellt. Untersucht wird die Fragestellung am Beispiel der Finanzdienstleistungsbranche. Zusammengefasst können folgende Erkenntnisse festgehalten werden:

Obwohl der Kundenwertorientierung höchste strategische Bedeutung beigemessen wird, nutzt die Mehrzahl der befragten Unternehmen den Kundenwert (noch) nicht als zentrales und systematisches Steuerungstool.
Die Gründe dafür sind vielschichtig: angefangen bei der ungenügenden Datenqualität über die produkt- und transaktionsorientierten Datenbanken, die oft keine Kundensicht erlauben, bis zum schmerzlich vermissten Kundenwissen betreffend Einstellungen, Werten, Bedürfnissen und Potenzialen. Erschwerend kommt hinzu, dass es in vielen Unternehmen nicht möglich zu sein scheint, für die Realisierung der Kundenwertkonzepte genügend IT-Ressourcen zu reservieren. Abgerundet wird der bunte Mix von Hindernissen von der Problematik, dass Vertriebsmitarbeiter ein Monopol auf «ihrem» Kundenwissen verwalten. Dies alles führt dazu, dass der Kundenwert im Unternehmensalltag noch immer überwiegend als theoretisches Konstrukt wahrgenommen wird.

Die Kundensegmentierung basiert hauptsächlich auf den vergangenheitsorientierten und altbewährten, quantitativen Kriterien. Lediglich für Einschätzungen des zukünftig erwarteten Wertpotenzials werden ergänzend qualitative Merkmale genutzt.
Banken und Versicherungen segmentieren ihre Kunden hauptsächlich anhand von relativ einfach verfügbaren Kriterien wie Einkommen, Vermögen und Umsatzvolumen (Produktenutzung). Verfahren, die auch künftige Entwicklungen beinhalten (Scoring, Lebensphasenkonzept, Customer Lifetime Value) sowie nichtmonetäre Kriterien wie z.B. Weiterempfehlungsbereitschaft, spielen noch immer eine untergeordnete Rolle.

Kundenwertorientierung als wichtiger Ausgangspunkt unterschiedlicher Aktivitäten.
Nach den strategischen Optionen im Beziehungsmanagement befragt wird die höchste Dringlichkeit in der verstärkten Ausschöpfung der Kundenpotenziale gesehen. Eine ebenfalls hohe Priorität wird der effizienten Steuerung der kostenintensiven Vertriebskapazitäten zugeordnet.

Die Banken haben sich über die Kundenwertorientierung vier wichtige Wettbewerbsvorteile erarbeitet. Versicherungen tun gut daran, diesen Rückstand möglichst rasch zu verringern.

Erstens: Während Versicherungen noch immer stark in Sparten organisiert sind und eine Kundensicht über die «Silos» hinweg nur sehr aufwändig realisiert werden kann, analysieren Banken ihren Kundenstamm ganzheitlicher, öfter und damit intensiver. Zweitens: Aussendienstmitarbeiter von Versicherungen verwalten Kundendaten oft als Informationsmonopol. Damit gestalten sich Datenanalysen im Unternehmen über Kaufverhalten und Einschätzungen über künftige Kundenpotenziale sehr schwierig. Drittens: Die Kundenwahrnehmung zeigt, dass der Kunde bei seiner Bank eine Beratung aktiv nachfragt (Pull-Ansatz), während der Aussendienstmitarbeiter einer Versicherung laufend um Kontakte und Termine beim Kunden vor Ort bemüht ist (Push-Ansatz). Dies wirkt sich für Versicherungen, sowohl bei der Vertriebseffizienz wie beim Image («Drückerkolonne»), sehr nachteilig aus. Viertens: Die Transaktionshäufigkeit (z.B. im Zahlungsverkehr, Salärkonto etc.) führt dazu, dass Banken über stets aktuelles Kundenwissen verfügen und Kundenwertentwicklungen frühzeitig erkennen. Gleichzeitig führt die Kontaktfrequenz dazu, dass die Kunden die Beziehung zu ihrer Bank stets im Bewusstsein haben. Versicherungen können in der Regel nur den Schadenfall («moment of truth») für die Festigung der Kundenbeziehung nutzen, ansonsten reduziert sich der Kundenkontakt auf die Prämienrechnungen. Im Gegenzug haben es die Versicherungen aber verstanden, sich mittels vertraglicher Bindung, von Anfang an, mit wirksamen Wechselbarrieren gegen den Verlust der Kundenbeziehung abzusichern.

Organisatorische Verankerung von CRM als kundenorientierte Unternehmensstrategie

Voraussetzungen zur Schaffung von kundenorientiertem Verhalten in einer Unternehmung unter besonderer Berücksichtigung soziologischer Dimensionen

Diplomand: Peter Tüscher
Dozent: Dr. Martin Stadelmann
Koreferent: Dr. Sven Wolter
Durchführung: MAS CRM 4

Firma: Detecon (Schweiz) AG
Funktion: Managing Consultant / Group Head CRM
Kontakt: peter.tuescher@detecon.com

Ziele der Arbeit

- Darstellung der Relevanz von soziologischen Dimensionen bei der Umsetzung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie
- Ergänzung des Integrierten St. Galler Managementkonzepts mit einem mitarbeiterzentrischen Wirkungsmodell
- Aufzeigen der Relevanz eines Kundenverantwortlichen auf oberster Führungsebene
- Aufzeigen der Relevanz eines kundenorientierten Kennzahlen- und Führungssystems

Thematischer Hintergrund

Grundlegend betrachtet ging es bei all den beruflichen Tätigkeiten des Autors immer wieder darum, Systeme, Prozesse und Menschen so zusammenzubringen, dass die Erwartungen eines Kunden zum Zweck des wirtschaftlichen Erfolgs erfüllt oder übererfüllt werden konnten. Es ging darum, mit erfolgreichen Projekten das Überleben des Unternehmens sicherzustellen und sich mit dem Erfolg eine Referenz für weitere, die Zukunft sichernde Projekte zu schaffen. Und es ging bei den hierzu stattfindenden, kundenrelevanten Interaktionen sowohl im Innenverhältnis wie im Aussenverhältnis stets um Menschen und um deren zwischenmenschliches Zusammenwirken.

Die organisatorischen Fähigkeiten, die es einem Unternehmen erlauben, seine Produkte und Dienstleistungen unverwechselbar und mit einem Mehrwert zum Kunden zu bringen, basieren letztendlich auf den Fähigkeiten der Mitarbeiter. Das Zusammenwirken der einzelnen Mitarbeiter führt zur unternehmerischen Gesamtleistung und diese wird durch zwischenmenschliche Interaktionen vom Unternehmen über die Mitarbeiter zu den Kunden transportiert. In diesem Übertragungsmechanismus sind die intellektuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter, die eine immaterielle Wertschöpfung erzeugen, eine zentrale Grösse.

Zentrale Erkenntnisse

So betrachtet lässt sich die viel zitierte Aussage gut nachvollziehen, wonach der Mitarbeiter ein Haupttreiber für den betrieblichen Erfolg ist. Entsprechend gilt es bei der organisatorischen Verankerung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie vor allem auf die soziologischen Aspekte einzugehen. Hier kommt der Autor anhand der in der Ausarbeitung der Master-Arbeit gewonnenen Erkenntnisse zu diesen Schlussfolgerungen:

- Es geht stets um Menschen! Bezogen auf eine Strategieverankerung geht es somit immer primär um einen Prozess des Wertewandels. Änderungen in Prozessen oder Strukturen vorzunehmen ist weitaus einfacher, als Verhalten und Werte von Menschen zu verändern.

- Wie bei jeglicher Art von Projekten sind auch bei der Verankerung einer kundenorientierten Strategie die grundlegenden Probleme Punkte wie eine mangelnde und unklare Zieldefinition, fehlende Kommunikation, fehlende Involvierung von Stakeholdern etc. Entsprechend gilt auch hier, dass die erfolgreiche Umsetzung von CRM-Projekten versierte Projektmanager und profunde Projekterfahrung voraussetzt.

- Wird eine neue Unternehmensstrategie verankert, sei sie nun kundenorientiert oder nicht, so ist dies aus

soziologischer Warte als Change-Management-Prozess zu betrachten. Für die Umsetzung der neuen Strategie in den Köpfen der Leute bedarf es Führungskräften mit der Fähigkeit, Change-Management-Prozesse zu gestalten und voranzutreiben.

– Leadership – im Sinn von ausserordentlichen, persönlichen Eigenschaften – ist sicher ein zentrales Element, um die Verankerung einer kundenorientierten Strategie zu beschleunigen. Denn wenn charismatische Führungspersönlichkeiten, kommunikativ stark und mit Empathie für die Bedürfnisse und Werte der Mitarbeiter, die unternehmerische Vision Richtung Kundenorientierung greifbar vermitteln können, so wirkt dies motivierend und richtungsweisend für alle Mitarbeiter. Dies wiederum wirkt stabilisierend im Prozess des Kulturwandels und für die Strategieverankerung.

– Die konsequente Ausrichtung auf den Kunden ist ein langfristiges Unterfangen. Mit den meisten der bis dato durchgeführten CRM-Aktivitäten wurden primär Grundlagen (Effizienzgrundlagen, Kundendaten, Prozessgrundlagen etc.) für die organisatorische Verankerung geschaffen, die nun in weiterführenden Schritten zu einer ganzheitlichen Unternehmensausrichtung entwickelt werden müssen. Sie muss sich in allen Dimensionen der langfristigen, strategischen Planung des Unternehmens wiederfinden und entsprechend auf oberster Führungsebene verankert sein.

Operationalisierung des ZHAW CRM-Frameworks im Unternehmen

Entwicklung einer Methodik zur Erstellung eines unternehmensspezifischen CRM-Frameworks am Beispiel der Swisscom (Schweiz) AG – Privatkunden

Diplomand: Reto Bühler
Dozent: Dr. Martin Stadelmann
Durchführung: MAS CRM 5

Firma: Swisscom (Schweiz) AG
Funktion: Head of Customer Notification
Kontakt: reto-buehler@bluewin.ch

Diplomand: Martin Koch
Dozent: Dr. Martin Stadelmann
Durchführung: MAS CRM 5

Firma: Swisscom (Schweiz) AG
Funktion: Head of Marketing Infrastructure
Kontakt: martin.koch@swisscom.com

Die Arbeit verfolgt das Ziel, anhand des CRM-Frameworks der ZHAW eine Methodik zur Erstellung eines unternehmensspezifischen CRM-Frameworks zu erarbeiten. Anhand des Beispiels der Swisscom (Schweiz) AG – Privatkunden wird aufgezeigt, wie ein solches Framework operationalisiert, also in die Praxis übertragen werden kann.

Nachdem CRM als IT-getriebene Initiative Ende der neunziger Jahre mehrheitlich scheiterte, setzte sich langsam, aber sicher die Erkenntnis durch, dass CRM kein (Software-)System, sondern ein ganzheitlicher Ansatz zur kundenorientierten Unternehmensführung darstellt. Daraus entstanden sind erste Ansätze zur Systematisierung der Aktivitäten, Massnahmen und Instrumente, welche auf eine bessere Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit ausgerichtet sind. Ein Beispiel dafür ist das CMAT-Modell, welches von der ZHAW weiterentwickelt und angepasst wurde und nun als ZHAW CRM-Framework die Grundlage der Master-Arbeit bildet.

Der erste Teil der Arbeit behandelt die konzeptionellen Grundlagen, die für die Entwicklung der Methodik notwendig sind. Die Unternehmensstrategie bildet die Basis für das Kundenbeziehungsmanagement. Das CRM-Framework hat zum Ziel, die Umsetzung der CRM-Strategie zu unterstützen. Des Weiteren werden das ZHAW CRM-Framework sowie dessen Kompetenzfelder vorgestellt. Anschliessend werden die für die Ausgestaltung dieser Kompetenzfelder wichtigen Gestaltungsgrundsätze erarbeitet. Das Resultat ist eine Zusammenstellung aller relevanten Gestaltungsgrundsätze und deren Zuordnung zu den Kompetenzfeldern. Diese dienen als Grundlage zur Erarbeitung von Beurteilungskriterien für die Relevanz von Kompetenzfeldern in einem unternehmensspezifischen CRM-Framework.

Die Methodik für die Entwicklung eines unternehmensspezifischen CRM-Frameworks wird im zweiten Teil der Arbeit Schritt für Schritt erarbeitet. Die Wettbewerbsstrategie eines Unternehmens wird als das wichtigste Unterscheidungsmerkmal und als Grundlage für die differenzierte Ausgestaltung eines CRM-Frameworks definiert. Dazu werden in einem ersten Schritt die Gestaltungsgrundsätze pro Wettbewerbsstrategie gewichtet. Im nächsten Schritt werden dann anhand eines speziellen Beurteilungsrasters die Kriterien pro Kompetenzfeld für das jeweilige Unternehmen bewertet. Mittels der gewichteten Gestaltungsgrundsätze und der bewerteten Kriterien können dann die neun generischen Kompetenzfelder

in eine unternehmensspezifische Reihenfolge gebracht werden. Diese zeigt einerseits die Wichtigkeit eines Kompetenzfelds für das Unternehmen an, andererseits gibt sie auch die Priorität für die Bearbeitung vor. Als Nächstes werden die Kompetenzfelder anhand der erarbeiteten Resultate beurteilt und es wird eine Empfehlung für das Vorgehen bei der Erstellung eines unternehmensspezifischen CRM-Frameworks abgegeben.

Anhand des Beispiels der Swisscom (Schweiz) AG – Privatkunden wird die Methodik Schritt für Schritt angewendet und damit wird gezeigt, dass sie geeignet ist, um ein unternehmensspezifisches CRM-Framework zu erstellen. Als Abschluss der Master-Arbeit wird die Methodik kritisch beurteilt und es werden konkrete Handlungsempfehlungen für die Operationalisierung des unternehmensspezifischen CRM-Frameworks abgegeben.

Hinweis: Auf Basis dieser Arbeit und abgestützt auf das ZHAW CRM-Framework hat das Zentrum für Marketing Management (ZMM) in Zusammenarbeit mit der Fachstelle für neues Lernen ein Online-Tool entwickelt, welches ein auf Ihr Unternehmen zugeschnittenes CRM-Framework mit den für Sie zentralen CRM-Bereichen erstellt. Erfahren Sie mehr unter http://www.sml.zhaw.ch/de/management/zmm/forschung/zhaw-crm-framework.html

Versichertenkarte, eGesundheitskarte, ePatientendossier

Erwartungen, Bedenken und Nutzenpotenzial aus Sicht der Krankenversicherer

Diplomandin: Prisca Frösch
Dozent: Brian Rüeger, lic. oec. publ.
Koreferent: Dr. Frank Hannich
Durchführung: MAS CRM 5

Firma: OdA Gesundheit beider Basel
Funktion: Verantwortliche Berufsmarketing
Kontakt: prisca.froesch@pobox.ch

In zahlreichen Publikationen werden die Auswirkungen der Versichertenkarte sowie der elektronischen Gesundheitskarte (eGK) auf das Gesundheitssystem aus Sicht der Leistungserbringer und der Versicherten aufgezeigt. Das Nutzenpotenzial aus Sicht der Krankenversicherer wird jedoch nicht thematisiert. Deshalb wurde folgende Hypothese untersucht:

Bei den Krankenversicherern ist eine Bereitschaft zur Implementierung einer Kundenkarte da, unter Berücksichtigung gewisser Rahmenbedingungen.

Als Erstes erfolgte eine fundierte Analyse der aktuellen Publikationen zum Thema eHealth, mit Vertiefung der Anwendungsbereiche Versichertenkarte und elektronische Gesundheitskarte. Im zweiten Teil der Arbeit wurden Tiefeninterviews mit Experten von Schweizer Krankenversicherern durchgeführt. Folgende Erkenntnisse konnten dadurch abgeleitet werden:

– Der Bund und die Krankenversicherer sind sich einig, dass der Hauptnutzen der Versichertenkarte bei den vereinfachten, standardisierten Abrechnungsprozessen für die Krankenversicherer und Leistungserbringer liegen wird. Die Prozessoptimierungen sowie die Möglichkeit der elektronischen Deckungsabfrage werden zu einer Effizienzsteigerung bei der Leistungsabrechnung führen. Ein Teil der Krankenversicherer bezweifelt jedoch, dass die vom Bund erwarteten Kosteneinsparungen erreicht werden können.

– Die Krankenversicherer sind davon überzeugt, dass das ePatientendossier aus Sicht des Versicherten und des Leistungserbringers ein grosses Nutzenpotenzial aufweist und zu Kosteneinsparungen im Gesundheitswesen führen wird.

– In Bezug auf den Speicherort von medizinischen Daten ist die Sichtweise der Krankenversicherer und des Bundes unterschiedlich. Der Bund plant die Integration des ePatientendossiers auf dem Mikroprozessorchip der eGK. Die Krankenversicherer treten für eine dezentrale oder zentrale webbasierte Lösung ein, bei der die eGK als Zugangsschlüssel dient. Seitens der Krankenversicherer bestehen grosse Bedenken bezüglich des Datenschutzes, der Datensicherheit, des Schutzes der Privatsphäre und der Haftung der Richtigkeit der Daten.

– Die Leistungserbringer sind gesetzlich nicht verpflichtet, Kartenlesegeräte anzuschaffen. Deshalb befürchten die Krankenversicherer, dass eine Erfassung der medizinischen Daten beim Leistungserbringer aufgrund der fehlenden Investitionen nicht möglich sein wird und die Versicherer als Herausgeber der Karte bei den Versicherten in Kritik geraten.

– Das Nutzenpotenzial der eGK als Kundenbindungsinstrument wird von den Krankenversicherern erst teilweise erkannt.

Im Verlauf der Arbeit wurde deutlich, dass die beschriebene Sachlage, mit Ausnahme des teilweise unerkannten Nutzenpotenzials der eGK als Kundenbindungsinstrument, nur auf politischer Ebene gelöst werden kann und somit keine Formulierung von Handlungsempfehlungen möglich ist. Vor dem Hintergrund, dass in den nächsten Jahren die Nachfrage nach kompetenten Ansprechpart-

nern für gesundheitsfördernde Angebote sowie nach individueller Beratung bei längerer Krankheit steigen wird, wurden folgende Handlungsempfehlungen zur eGK erarbeitet:

- Aufbau von Zusatzangeboten, die in Verbindung mit Gesundheit und Prävention stehen und über die Kundenkarte abgewickelt werden können, wie ein Bonusprogramm, Sofortrabatte und zielgruppenspezifische Angebote auf der Web-Plattform des Krankenversicherers.

- Ausbau der Beratungsdienstleistungen Case Management und medizinisches Call Center. Die eGK dient zur Identifikation des Versicherten und als Zugangsschlüssel zum ePatientendossier.

Aufgrund von Veränderungen des Gesundheitsmarkts und dessen Auswirkungen auf die Krankenversicherer sind neue Geschäftsmodelle notwendig, um sich als Versicherer zukünftig zu positionieren. Durch neue Angebote und Beratungsdienstleistungen können die Krankenversicherer die Beziehung zum Versicherten nachhaltig beeinflussen, unterstützt durch die eGK als Kundenbindungsinstrument.

Durchgängige Beziehungspflege in Wertschöpfungsnetzwerken

Diplomand: Hendrik Holsboer
Dozent: Brian Rüeger, lic. oec. publ.
Koreferent: Prof. Dr. Herbert Ruile
Durchführung: MAS CRM 5

Firma: Fachhochschule Nordwestschweiz
Funktion: Immobilienbewirtschaftung, Services FHNW
Kontakt: hendrik.holsboer@fhnw.ch

Arbeitsteilung ist der Regelfall in der Herstellung von Produkten geworden. Eine professionelle, überbetriebliche Zusammenarbeit in Lieferketten und Wertschöpfungsnetzwerken stellt immer mehr einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar. Das Ziel dieser Arbeit besteht nun darin, eine Methode für Schweizer Lieferketten zu entwickeln, die helfen soll, den Organisationsgrad, das Wissensmanagement und die Netzwerkorganisation so festzulegen, dass daraus komparative Vorteile für die Partner der Lieferkette respektive des Wertschöpfungsnetzwerks als Ganzes entstehen.

Es wird davon ausgegangen, dass die Grundlage für eine erfolgreiche Lieferkette durch ein optimiertes, auf den spezifischen Fall angepasstes Beziehungsmanagement erreicht wird. Um diese Annahme zu erhärten, wurde vorerst der Stand des Wissens im Kunden- und Lieferantenmanagement als auch im Bereich der Lieferketten zusammengefasst dargestellt. Darauf aufbauend wurde eine fünfstufige Analysemethodik erarbeitet, welche erstens die Umweltfaktoren untersucht, zweitens die Kräfte, welche auf die Supply Chain wirken, überprüft, drittens die fünf Subnetze des Supply Chain Relationship Managements analysiert, viertens die Beziehung zwischen den Partnern der Lieferkette betrachtet und fünftens den internen Prozessen der Lieferkette pro Partner nachgeht. Um Ableitungen für ein optimales Supply Chain Relationship Management zu erhalten, werden diejenigen Punkte aus den Resultaten herausgefiltert, welche für das Beziehungsmanagement die grösste Bedeutung haben.

Die anschliessende Validierung anhand der Supply Chain mit dem Kernunternehmen Cafina AG bestätigte, dass die Macht respektive die Funktionsweise der Lieferkette vorwiegend durch das Kernunternehmen gesteuert wird. Von dort aus gesehen dominiert, wenig überraschend, lieferantenseitig das Supplier Relationship Management und kundenseitig das Customer Relationship Management die jeweiligen Beziehungen. Eine übergeordnete Steuerung der Lieferkette ist nur sinnvoll, wenn die Partner eine ähnliche Bedeutung und Machtposition innerhalb der Supply Chain haben, das heisst, dass das angebotene Produkt ein ausgewogenes Gemeinschaftsprodukt sein muss oder klar als ein modulares Produkt verschiedener Hersteller erkennbar sein muss.

Um klarere Hinweise für die optimale Ausgestaltung von Lieferketten mit kleinen und mittleren Schweizer Unternehmen zu erhalten, könnten in einem Folgeprojekt weitere Vergleichsdaten erhoben werden. Diese Daten würden eine verfeinerte und noch zielgerichtetere Analysemethode ermöglichen, was wiederum zur Folge hätte, dass bessere und präzisere Ableitungen für die Ausgestaltung der Lieferkette erzielt werden könnten.

Kundenrückgewinnung im öffentlichen Verkehr

Diplomandin: Marta Kwiatkowski Schenk
Dozent: Dr. Jürgen Brunner
Durchführung: MAS CRM 5

Firma: Schweizerische Bundesbahnen SBB, Personenverkehr/Fernverkehr
Funktion: Leiterin Vermarktung & CRM
Kontakt: marta.kwiatkowski@sbb.ch

Im Jahr 2007 verzeichneten die SBB 306,7 Millionen Personenfahrten. Über 3 Millionen Kundinnen und Kunden des öffentlichen Verkehrs verfügen über ein Abonnement – sei dies ein Halbtax, Generalabonnement oder ein Verbundabonnement einer der zahlreichen Verbunde in der Schweiz. Damit dürfte die Marktsättigung bald erreicht sein.

Müsste nebst den institutionalisierten Prozessen Kundenakquisition und -bindung auch die Kundenrückgewinnung zunehmend an Bedeutung gewinnen?
Das Ziel dieser Arbeit ist, zu überprüfen, ob sich vermehrte Anstrengungen in der Kundenrückgewinnung im Markt des öffentlichen Verkehrs lohnen.

In einem ersten theoretischen Teil der Arbeit werden drei Modelle zur Kundenrückgewinnung erläutert. Danach leitet die Darstellung der heutigen Marketing-Prozesslandschaft in den zweiten Teil, der praktischen Untersuchung, über. Die Symbiose der drei Modelle und des heutigen Zustands ergibt ein eigenes Modell für die Kundenrückgewinnung im öV.

Dieses Modell bildet einen Closed-Loop-Ansatz und besteht aus den Hauptschritten Analyse- und Potenzialbewertung, Planung, Durchführung, Controlling und Prävention in der Rückgewinnung von Kunden. Einerseits soll das Modell zur operativen Anwendung im Umfeld der Marketingprozesse der SBB dienen, andererseits werden in der Arbeit anhand aktueller Daten die ersten zwei Prozessschritte durchgeführt.

Das Ergebnis der Untersuchungen anhand des Modells zur Kundenrückgewinnung zeigt, dass sich die eingangs gestellte Hypothese bestätigen lässt. Das theoretische Ertragspotenzial ist zwar hoch, Kundenrückgewinnung lohnt sich aufgrund eines hohen Anteils an vom Unternehmen nicht beeinflussbarer Kündigungsgründe aber nur in selektierten Segmenten und mit klarem Fokus auf die effizientesten Kanäle. Daher wird die Kundenrückgewinnung in den Kundenmanagementprozessen im öV wohl eher eine untergeordnete Rolle haben. Sie sollte aber trotzdem einen festen und integrierten Bestandteil bilden.

Die Handlungsempfehlung lautet deshalb, die Kundenrückgewinnung als Element in der Organisationseinheit des Marketing-Kundenmanagements zu etablieren, aber klare Kampagnenschwerpunkte zu setzen. Dazu ist die notwendige CRM-Infrastruktur bereitzustellen und alle Kundenmanagementprozesse sind optimal aufeinander abzustimmen.

Ökologisch nachhaltige Produkte im CRM-Fokus

Aufgezeigt am Beispiel der Credit Suisse

Diplomandin: Inka Keuper
Dozent: Brian Rüeger, lic. oec. publ.
Durchführung: MAS CRM 5

Firma: Credit Suisse AG
Funktion: Head of IT Project Management Global Core Banking (ECM & Accounting)
Kontakt: inka.c.keuper@credit-suisse.com

Übersicht und Zielsetzung

Immer stärker werdende Konkurrenz und immer enger besetzte Märkte zwingen Unternehmen, neue Wege zu beschreiten und sich im Markt neu zu positionieren. CRM im Ganzen beschäftigt sich mit dem Problem der Unternehmen, Kunden, Märkte und Produkte. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf dem Thema der ökologisch nachhaltigen Produkte, im Speziellen der Fonds des Finanzdienstleisters Credit Suisse. Es wird aufgezeigt, welche Beziehungen zwischen CRM und nachhaltigen Finanzprodukten bestehen und wie diese Beziehungen anhand des ZHAW CRM-Frameworks optimiert werden können.

Im ersten, theoretischen Teil wird die Bedeutung der ökologischen Nachhaltigkeit, des gesellschaftlichen Wertewandels, neuer Formen des Lebensstils wie derjenige der LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) sowie die Art und Weise, wie Unternehmen dadurch beeinflusst werden bzw. was sie dazu beitragen, beleuchtet.

Im zweiten, empirischen Teil wird die CS genauer untersucht. Was macht sie zum Thema ökologischer Nachhaltigkeit generell, was bietet sie an nachhaltigen Fondsprodukten an, wie werden diese selektiert und angeboten? Ausserdem wird die Kundenseite und deren Bedürfnis beziehungsweise Wissen bezüglich ökologisch nachhaltiger Produkte analysiert. Daraus resultierend werden Erkenntnisse erarbeitet, mittels ZHAW CRM-Framework eingestuft und daraus ableitend konkrete Handlungsempfehlungen für die Credit Suisse erstellt.

Nachhaltigkeit in Gesellschaft und Unternehmen

Ausgelöst durch eine Reihe ökologischer Unglücksfälle in den siebziger Jahren sowie durch Veröffentlichung des ersten Berichts des Club of Rome 1972 schlug 1987 mit der Veröffentlichung des Brundtland-Berichts die grosse Stunde des Begriffs Nachhaltigkeit. Sensibilisiert durch diesen Bericht und weitere Konferenzen zum Thema (u.a. Rio-Konferenz 1997, Kyoto-Protokoll 2002) bildete sich in den letzten Jahren die neue Schicht der sog. LOHAS. Menschen, die zur Gruppe der LOHAS gezählt werden, sind weltweit vermehrt dazu bereit, auch ohne direkten finanziellen oder materiellen Nutzen zu kaufen, zu handeln und zu leben, basierend auf einem tiefgreifenden Wandel bestehender Werte. Auch Unternehmen sind sich dieses Werte- und Bedürfniswandels bewusst und passen sich diesen Ansprüchen an.

Finanzmarkt

Die Nachfrage nach Nachhaltigkeit hat auch den Finanzmarkt und die Finanzprodukte erreicht. Das Bedürfnis nach solchen Anlagemöglichkeiten ist mittlerweile ein regelrechter Boom, haben doch z.B. Geldanlagen in der Schweiz, bei denen ökologische, soziale und ethische Komponenten eine Rolle spielen, im Jahr 2006 um 69% zugenommen und wuchsen somit schneller als der gesamte Fondsmarkt der Schweiz – Tendenz ungebrochen steigend, wie Zahlen von 2007 belegen.

Die Credit Suisse und ökologisch nachhaltige Produkte

Die Credit Suisse als eines der führenden Finanzinstitute der Schweiz ist im Bereich der Nachhaltigkeit stark engagiert. Neben wenigen eigenen ökologisch nachhaltigen Fondsprodukten bietet sie vor allem Produkte von

Fondshäusern an. Stand März 2008 bietet die Credit Suisse vier nachhaltige Fonds zum Thema Wasser, 15 zum Thema erneuerbare Energien und 24 gemischt ökologisch-sozial nachhaltige Fonds an.

Aufgrund der Auswertung von über 400 Fragebögen zum Thema ökologisch nachhaltige Fondsprodukte hat sich eine Diskrepanz zwischen Kundenbedürfnis, Produktangebot und Verkaufsgebaren herauskristallisiert. Detaillierte Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen sind in der Master-Arbeit aufgeführt. Als Fazit lässt sich sagen, dass die Credit Suisse mit einer stärkeren Investition in eigene ökologisch nachhaltige Produkte ihre ehemalige Vorreiterrolle in diesem Thema wieder einnehmen könnte, da Kunden an diesen Produkten ein starkes Interesse zeigen.

Analytisches CRM für KMU, Praxis und Potenziale

Diplomand: Vanja Tomic
Dozent: Prof. Dr. Evangelos Xevelonakis Xenis
Durchführung: MAS CRM 5

Firma: Ambit AG
Funktion: Senior-Projektingenieur
Kontakt: vtomic@ambit.ch

Heutzutage ist der Druck, der auf KMU lastet, enorm geworden. Die richtigen Informationen können zu Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens führen. Ziel dieser Arbeit ist, KMU einen Einblick in die Konzepte des analytischen CRM zu geben. Die grossen Unternehmen haben die Wichtigkeit und die Potenziale von analytischem CRM realisiert und setzen dieses gewinnbringend ein.

Ziel der Arbeit

Diese Arbeit soll dem Leser einen Einblick in die Vielschichtigkeit vom analytischem CRM und dessen Bedeutung im Segment der KMU geben. Die Praxis und das Potenzial von analytischen Konzepten werden aufgezeigt.

Vorgehensweise

Im ersten Schritt wurde die umfangreiche Literatur zum Thema analysiert. Um dem Leser einen Überblick der momentan herrschenden Marktlage zu vermitteln, wurden die wichtigsten Anbieter von analytischen Werkzeugen aufgezeigt. Mit einer empirischen Studie, bei der 83 Personen teilnahmen und von denen 45 Teilnehmer aus dem Segment der KMU stammen, wurden die einzelnen Facetten des analytischen CRM beleuchtet. Zudem wurden zwei Experten zum Thema befragt.

Ergebnisse

In den letzten zwei Jahren hat im Markt der Anbieter eine Konsolidierung stattgefunden. Die grossen Anbieter haben mit Übernahmen von sich reden gemacht, und es haben sich klare Leader positionieren können. Im Segment der KMU wird das Bewusstsein der Wichtigkeit der Kundendaten immer stärker. Das Thema des analytischen CRM wurde bislang stiefmütterlich behandelt. Anforderungen an analytisches CRM im KMU-Segment sind nicht mit denjenigen der grossen Firmen gleichzusetzen. Der Ansatz des ganzheitlichen CRM sollte auch von den KMU angestrebt werden. Doch sollte in der Kosten-Nutzen-Frage eine pragmatische Richtung verfolgt werden. Nicht alle Konzepte und Komponenten des analytischen CRM sind in den KMU Segmenten indiziert.

Fazit

Ich bin überzeugt, dass die Wichtigkeit des analytischen CRM auch im Segment der KMU in Zukunft stark zunehmen wird.

Mikrounternehmen (1–9 Mitarbeiter)

Die Indikation von klassischen analytischen Werkzeugen ist nur sehr bedingt gegeben. Der Einsatz von Reporting bietet eine kostengünstige Möglichkeit, erste analytische Auswertungen zu betreiben. Dashboard- und Score-Card-Konzepte werden in diesem Segment nur bedingt eingesetzt. Der Betrieb eines Data Warehouse, Auswertungen mit OLAP oder gar Data Mining sind im kleinsten der KMU-Segmente nicht indiziert.

Kleine Unternehmen (10 – 49 Mitarbeiter)

Reporting, Dashboard und das Konzept der Score Card sind im Segment der kleinen Unternehmen bestens geeignet, um analytische Auswertungen zu fahren. OLAP, Data Mining und der Einsatz eines Data Warehouses sind nur bedingt indiziert.

Mittlere Unternehmen (50 – 250 Mitarbeiter)

Im grössten der KMU-Segmente besteht meiner Ansicht nach auch das grösste Potenzial für den Einsatz von analytischem CRM. In diesem KMU-Segment sind alle analytischen Konzepte und Komponenten indiziert.

IWOM – Internal Word-of-Mouth

Die Weiterempfehlung durch den Mitarbeiter als neuer Weg zur Emotionalisierung der Kundenbeziehung

Diplomandin: Julia Fehrer
Dozent: Dr. Frank Hannich
Durchführung: MAS CRM 6

Firma: Generali
Funktion: Leiterin Kundenbeziehungsmanagement
Kontakt: julia.fehrer@generali.ch

Wie wird sich die Kundenbeziehung in Zeiten der Krise verändern? Darauf gibt es sicher nicht eine richtige Antwort, nicht in einer Zeit, in der sich wesentliche Rahmenbedingungen so schnell ändern wie heutzutage. Einzig die Notwendigkeit, das Vertrauen der Kunden zurückzugewinnen, scheint offensichtlich. Aber wie gelingt der Aufbau von Vertrauen? Unternehmen geben jährlich beträchtliche Summen für Markenversprechen aus, die im tatsächlichen Kontakt zwischen Mitarbeiter und Kunde bestenfalls zum «OK-Erlebnis» werden. In vielen Unternehmen driften kommunizierte Werte und gelebte Werte der Mitarbeiter auseinander. Ein Markenversprechen, das in der Unternehmenskultur nicht gelebt wird, bleibt ein leeres Versprechen. (vgl. Esch et al. 2006)

Genau an diesem Punkt setzt die Master-Arbeit mit dem Konzept der Internal Word-of-Mouth (IWOM) an. Die Weiterempfehlung wird als zentrales Thema einer Unternehmensvision und einer Unternehmenskultur beschrieben, mit dem Ziel, die Kundenbeziehung mit Emotionen zu laden, um sie letztlich dadurch zu stabilisieren, zu verbessern und zu verlängern.

Innerhalb der IWOM kommt dem Mitarbeiter die Schlüsselrolle zu. Er fungiert einerseits als Empfehlungsauslöser im beruflichen Umfeld und andererseits als Empfehlungsgeber im privaten Umfeld. Die empirische Studie der Master-Arbeiten zeigt, dass viele Mitarbeiter in ihrem Netzwerk über ihren Arbeitgeber sprechen. Beinahe die Hälfte der befragten Personen hat sich schon einmal im Internet über das eigene Unternehmen geäussert. Aus der Untersuchung wird ausserdem deutlich, dass die meisten Mitarbeiter in ihrem privaten Umfeld als Experten oder Meinungsführer im Zusammenhang mit Themen, die ihren Arbeitgeber betreffen, wahrgenommen werden. Daraus lässt sich ableiten, dass eine Botschaft über das Unternehmen, die vom Mitarbeiter verbreitet wird, einen massgeblichen Einfluss auf die Reputation des Unternehmens haben kann.

Der Einfluss auf die Reputation wird durch die Plattformen des Web 2.0 verstärkt. Mitarbeiter haben in den sozialen Netzwerken die Möglichkeit, ihre Botschaft schnell und einfach einem grossen Empfängerkreis zugänglich zu machen. Diese Entwicklung kann zu einer Verschiebung der Machtverhältnisse in Unternehmen zugunsten der Mitarbeiter führen. Damit wächst der Druck für Arbeitgeber, dafür zu sorgen, dass die IWOM nicht von einer negativen, sondern von einer positiven Botschaft ausgelöst wird.

Die Master-Arbeit streicht als Empfehlung für die Praxis heraus, dass zur Steuerung der positiven IWOM an vier Wirkungsparametern angesetzt werden kann: am Wissen der Mitarbeiter, an den Fähigkeiten der Mitarbeiter, am Anreizsystem des Unternehmens und am sozialen Netzwerk der Mitarbeiter. Es bleibt abschliessend festzuhalten, dass die IWOM auch zwei Jahre nach Fertigstellung der Master-Arbeit für Wissenschaft und Praxis einen hoch spannenden und empirisch wenig erforschten Marketing-Ansatz darstellt.

Konzept eines kennzahlenbasierten Vertriebscontrollings für Banken

Diplomand: Patrick Hauser
Dozent: Dr. Patrick Schünemann
Durchführung: MAS CRM 6

Firma: Zuger Kantonalbank
Funktion: Leiter Vertriebsmanagement
Kontakt: patrick.hauser@zugerkb.ch

In dieser Arbeit wird die These vertreten, dass gerade die Kantonalbanken die Finanzmarktkrise von 2007 und die zunehmende Wettbewerbsintensität als Chance nutzen sollten, indem sie in ihre Vertriebsorganisationen investieren, um diese effizienter und effektiver zu machen. In einem Umfeld von tendenziell sinkenden Margen muss es gelingen, das vorhandene Kundenpotenzial systematisch zu erschliessen und damit die Ertragsbasis zu sichern. Ein wichtiges Element zur Erreichung dieses Ziels ist die Implementierung eines kennzahlenbasierten Vertriebscontrollings.

In einem ersten Schritt werden deshalb die konzeptionellen Grundlagen geschaffen und die zentralen Begriffe geklärt. Dabei wird aufgezeigt, dass das kennzahlenbasierte Vertriebscontrolling ein Führungsinstrument ist, das den Vertrieb über alle Vertriebskanäle bei der systematischen Umsatzgenerierung und Umsatzsicherung – unter Wahrung der Gewinnziele – sowie zur Sicherung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung unterstützt. Letztlich geht es dabei um die Steigerung der Kundenorientierung bei gleichzeitiger Erhöhung der Vertriebsproduktivität.

In einem zweiten Schritt werden die zentralen Anforderungen an ein kennzahlenbasiertes Vertriebscontrolling hergeleitet, wobei zwischen den Anforderungen an das Entwicklungsvorgehen (Prozess), an die Kennzahlen selber (Kontext) sowie an das Kennzahlensystemdesign (Messkonzeption) unterschieden wird. In einem dritten Schritt werden ausgewählte Kennzahlensysteme und Vertriebscontrolling-Ansätze vorgestellt und auf der Basis der hergeleiteten Anforderungen bewertet.

Auf dieser Grundlage wird in einem vierten Schritt ein Konzept eines kennzahlenbasierten Vertriebscontrollings für Banken entwickelt. Das Konzept gliedert sich hierarchisch in fünf Ebenen und insgesamt acht Dimensionen, welche mittels vermuteter Ursache-Wirkungs-Beziehungen miteinander verknüpft sind:

Ebene 1: Ressourcen – Mitarbeiter befähigen
Ebene 2: Potenzial – Kundenpotenzial erkennen
Ebene 3: Vertriebsstärke – Kundenpotenzial erschliessen
Ebene 4: Wertschöpfung – Werte schaffen
Ebene 5: Finanzen – Erträge generieren

Für jede Dimension wird eine umfangreiche Auswahl an möglichen Kennzahlen zur Verfügung gestellt. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass sich das Konzept grundsätzlich für jede Bank eignet und das Vertriebscontrolling durch die richtige Auswahl der Kennzahlen spezifisch auf die Strategie, die Struktur und die Unternehmenskultur der Bank sowie deren Kernprozesse – unter Berücksichtigung der vorhandenen IT-Architektur – ausgerichtet werden kann.

In einem fünften Schritt werden ausgewählte Experten aus dem Kantonalbankenumfeld befragt. Von besonderem Interesse sind dabei die Beurteilung des in dieser Arbeit entwickelten Konzepts, die in den jeweiligen Kantonalbanken tatsächlich eingesetzten Vertriebscontrolling-Systeme sowie die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse aus Sicht der bankbetrieblichen Praxis.

Die Befragung der Experten zeigt, dass die Bedeutung eines systematischen Vertriebscontrollings bereits heute

sehr gross ist und in den nächsten Jahren zusätzlich an Bedeutung gewinnen wird. Entsprechend gross ist auch das Interesse an geeigneten Konzepten und Systemen.
Zur weiteren Professionalisierung des Vertriebscontrollings im Kantonalbankenumfeld werden einige zentrale Handlungsempfehlungen abgeleitet. Dazu gehören das konsequente Ausrichten des Vertriebs – und damit des Vertriebscontrollings – auf die strategischen Ziele der Bank und das Herunterbrechen dieser Ziele in operative, messbare und für den Vertriebsmitarbeiter (Berater, Führungskraft) nachvollziehbare und beeinflussbare Messwerte. Damit dies erreicht werden kann, müssen die IT-Systeme deutlich flexibler ausgestaltet und die analytischen mit den operationellen CRM-Systemen verknüpft werden. Organisatorisch gilt es, die Vertriebssteuerung (das Vertriebsmanagement) zu zentralisieren, um den Vertrieb gesamtbanklich zu koordinieren und Effizienzpotenziale zu erschliessen. Gelingt es zudem, den Reportingrhythmus zu erhöhen und das Vertriebscontrolling besser in den Führungsprozess einzubinden, dann sind zusätzliche Leistungssteigerungen möglich. Wichtig ist dabei allerdings, dass es der Vertriebsführung gelingt, relativ wenige, dafür aber die richtigen Kennzahlen zu implementieren. Dazu gehören auch qualitative Kennzahlen sowie Messparameter zur Erkennung von brach liegendem Ertragspotenzial.

CRM im Investitionsgüterumfeld – Festlegung und Integration neuer Prozesse zur Einführung von CRM im Geschäftsbereich Grain Milling

Diplomand: Mike Häfeli
Dozent: Brian Rüeger, lic. oec. publ.
Durchführung: MAS CRM 6

Firma: Buhler Inc.
Funktion: Vice President
Kontakt: mike.haefeli@buhlergroup.com

Wird CRM als ganzheitliche und unternehmensweite Strategie des Kundenbeziehungsmanagements verstanden und wird es konsequent umgesetzt, steht dem Erfolg nichts im Wege. Oben beschriebene Strategie ist aber heute, weder im Konzern noch im Geschäftsbereich Grain Milling, eindeutig zu erkennen.

Diese Arbeit beleuchtet die heutigen, zum Teil bekannten Schwächen. Sie beschreibt konkret eine Möglichkeit zur Implementierung einer unbedingt notwendigen CRM-Organisation innerhalb des Konzerns. Eine klare Zuweisung von Verantwortung und eine Koordination aller Tätigkeiten, durch eine zentrale Stelle auf Konzernebene, erscheint unumgänglich.

Im Rahmen dieser Arbeit und basierend auf dem Bühler Sales Cycle ist ein für den Geschäftsbereich Grain Milling gültiges Opportunity Assessment erstellt worden. Dieses erste Risk Gate erlaubt eine in Abhängigkeit von Schlüsselwerten dynamische Darstellung der relevanten Fragestellungen. Oberstes Gebot des Opportunity Assessment ist, mit wenigen, aber konkreten Fragen die Grundlage für eine «Go»- oder «No go»-Entscheidung zur weiteren Bearbeitung einer neuen Opportunity zu geben.

Die deutlich fehlende Festlegung und Zuweisung von Verantwortlichkeiten im Bereich der Stammdatenpflege zeigt eine weitere Schwachstelle. Insbesondere in Anbetracht einer internationalen Organisation, mit vielen Niederlassungen und Standorten, ist ein zentrales Datenpflegekonzept unumgänglich. Die Umsetzung eines solchen Konzepts ist in Verbindung mit einer CRM-Organisation zu betrachten.

Das letzte Kapitel befasst sich mit einer Handlungsempfehlung zur Segmentierung der Kunden beziehungsweise zur Darstellung des Kundenwerts. Ein Portfolio-Modell und eine ABC-Analyse sollen in Zukunft erlauben, die wirklich rentablen Kunden des Geschäftsbereiches Grain Milling hervorzuheben. Ziel einer Kundenwertdarstellung bei Grain Milling ist es, die Kräfte und Aktionen differenziert auf die einzelnen Kundensegmente zu richten und diese zielgerecht anzusprechen.

Change Management – Erfolgsfaktor von CRM bei Unternehmen in regulierten Märkten, untersucht am Beispiel der Suva

Diplomand: Stefan Kurmann
Dozent: Dr. Martin Stadelmann
Durchführung: MAS CRM 7

Firma: Suva, Abteilung Kommunikation und Marketing
Funktion: CRM-Programm-Manager
Kontakt: stefan.kurmann@suva.ch

Die beste CRM-Strategie oder die beste CRM-Initiative alleine nützt nichts, auch die ausgefeiltesten Konzepte bleiben Theorie, wenn sie nicht gelebt werden, wenn es nicht gelingt, die Menschen von ihnen zu überzeugen. Neben der konsequenten Ausrichtung aller Betreuungsaktivitäten auf den Kunden und seine spezifischen Bedürfnisse, sowohl hinsichtlich der genutzten Produkte und Dienstleistungen als auch in Bezug auf die Art der Geschäftsabwicklung, ist das Change Management von herausragender Bedeutung und damit das Kernelement einer langfristig erfolgreichen Kundenorientierung. Doch was muss ein Unternehmen im Rahmen des CRM Change Managements beachten? Genau hier setzt die vorliegende Arbeit an.

Sie identifiziert zum einen die CRM-Change-Management-spezifischen Aufgaben/Aspekte, welche von der Planung bis zur Umsetzung eines CRM-Vorhabens zu berücksichtigen sind und den Erfolg der Initiative gewährleisten. Zum anderen werden die direkten Implikationen bezogen auf die CRM-Initiative der Suva im Sinne einer Best-Practice-Orientierung abgeleitet. Dabei wird aufgezeigt, welche Massnahmen die Suva im Rahmen des CRM Change Managements angehen sollte, um im Einklang mit den spezifischen Rahmenbedingungen und den bisher durchgeführten Aktivitäten eine nachhaltig erfolgreiche Umsetzung sicherzustellen.

Vorweg wurden hierzu die relevanten theoretisch-konzeptionellen Grundlagen für CRM und Change Management beleuchtet. Eine bestehende Modellierungslücke innerhalb des themenrelevanten Schrifttums für das CRM Change Management konnte so mit der Schaffung eines entsprechenden Bezugsrahmens geschlossen werden. Es wurde ein CRM-Change-Management-Referenzmodell entwickelt, welches dazu geeignet ist, Unternehmen bei der Planung, Gestaltung und Umsetzung von CRM-Vorhaben zu unterstützen. Zur gezielten Identifikation von unternehmensspezifischen Herausforderungen im CRM Change Management wurde ein Fragebogen abgeleitet, welcher sowohl die Sicht nach aussen wie auch die innerbetriebliche Sicht adressiert. Auf Basis des aus dem Referenzmodell entwickelten Fragebogens für das CRM Change Management wurden durch den Verfasser die CRM-spezifischen Herausforderungen für die Suva identifiziert und bewertet. In einem weiteren Schritt sind die identifizierten Herausforderungen der Suva im Rahmen von Fallstudien aus der Praxis validiert respektive durch (weitere) praktische Anregungen ergänzt worden. Bei der Auswahl der Praxisbeispiele wurden geeignete Firmen ausgewählt, welche einen CRM-Transformationsprozess erfolgreich durchlaufen haben und die, wie die Suva, aus einem ähnlich stark regulierten Marktumfeld kommen, wo kaum Wettbewerbsdruck herrschte. Schliesslich wurden die anhand des beschriebenen Vorgehens gewonnenen Erkenntnisse in Bezug auf das CRM Change Management in konkrete, praktische Implikationen für die Suva und deren CRM-Vorhaben «umgemünzt».

Emotionen im internetgestützten Entscheidungsprozess

Diplomandin: Sandra Menke
Dozent: Prof. Dr. René Rüttimann
Durchführung: MAS CRM 7

Firma: PricewaterhouseCoopers AG
Funktion: Engagement Relationship Manager
Kontakt: sandra.menke@ch.pwc.com

Im Marketing CRM werden sehr viele Entscheidungen getroffen. Welche Produkte sollen welcher Zielgruppe zu welcher Zeit über welchen Kanal angeboten werden? Aufgrund welcher Kriterien können Kunden selektiert werden? Haben Berater hinsichtlich Hilfsmitteln und Systemen ausreichend Unterstützung, um einem Kunden auf die richtige Art und Weise zur optimalen Zeit das passende Produkt vorzustellen? Spezifisch für diese Arbeit wird der CRM-basierte Kampagnenmanagementprozess gewählt, auf den ein internetgestützter Entscheidungsablauf zur Partnersuche adaptiert und analysiert wird.

Ziel der Untersuchung war nachzuweisen, dass eine Entscheidung nie ausschliesslich rational geschieht, sondern Emotionen eine sehr bedeutende Rolle spielen. Erwartet wurde, dass sich die ursprünglichen Präferenzmerkmale hinsichtlich des potenziellen Partners im Laufe des Auswahlprozesses ändern und am Ende andere Kriterien die Entscheidung beeinflussen. Zusätzlich wurde angenommen, dass Emotionen der entscheidende Faktor bei der Wahl oder der Nichtwahl eines Partners sind – auch in der virtuellen Welt.

Forschungen belegen, dass das menschliche Hirn in einer Entscheidungssituation rationale Daten und Impulse mit den Erfahrungen und Emotionen – gespeichert im limbischen System – abgleicht. Eine qualitative Erhebung mittels 15 problemzentrierter Interviews, die anhand eines strukturierten Leitfadens inhaltsanalytisch auf ihren emotionalen Gehalt ausgewertet wurden, sollte aufzeigen, dass dies auch für die datenlastige, internetgestützte Partnerwahl zutrifft. Ein nachgelagerter Fragebogen diente zur Untermauerung der Aussagen.

Die gewonnenen Erkenntnisse verdeutlichen, dass die ursprünglichen Präferenzmerkmale auch die Basis für eine erste Vorselektion der potenziellen Partner bilden. In beiden Phasen wurden analoge soziodemografische und sozioökonomische Kriterien genannt, die sich lediglich in ihrer Rangfolge unterschieden. Zusätzlich aufkommende, emotional bewertete Eindrücke, die durch visuelle, auditive oder kinästhetische Reize ausgelöst werden, führen jedoch zu einer Neugewichtung der Kriterien und beeinflussen die Urteilsbildung. Als entscheidungsauslösende, emotionale Merkmale kristallisierten sich in der Profilevaluation u.a. die physische Attraktivität in Form des Fotos, in der Kontaktaufnahme die Schriftsprache sowie im persönlichen Aufeinandertreffen die Stimme, der Geruch und das kaum erklärbare «Flowgefühl» heraus. Die Veränderung der ursprünglich ausschliesslich rational geprägten Präferenzmerkmale aufgrund emotionaler Bewertungen während des Entscheidungsablaufs liess sich damit nachweisen.

Die Annahme, dass Emotionen der entscheidende Faktor zur Wahl oder Nichtwahl eines Partners sind, konnte ebenso bestätigt werden. Jede Entscheidung basiert auf einer vorangegangenen emotionalen Bewertung im Gehirn. Lediglich der Grad der Emotionalität ist unterschiedlich.

Konsequenz für das zukünftige und damit (auch) emotionsbasierte CRM wird ein Umdenken in den Qualitätsansprüchen sein. Im Hinblick auf die verbale positive Kundenansprache sollte eine Optimierung in der Ausdrucksweise durch Sprachtrainings und Gesprächsführungsschulungen angestrebt werden. Durch Emotionsmessung und Sprachdeutung lässt sich der emotionale

Eindruck analysieren, um zukünftige Gespräche in die richtige Richtung zu leiten. CRM Marketeers können darin geschult werden, nicht nur ihre Ratio und ihre Analysefähigkeiten zu perfektionieren, sondern auch den emotionalen, intuitiven Aspekt einer Entscheidung zu professionalisieren.

Diese Ausführungen gelten nicht als abschliessend. Zusätzlicher Forschungsbedarf besteht darin zu prüfen, inwiefern die Optimierungsvorschläge auch tatsächlich zu einer Steigerung der Qualität der Kundenbeziehung und des Kampagnenmanagements beitragen können.

Kundenbindungsprogramme im übergreifenden Vergleich (Implikationen für die Versicherungsindustrie)

Diplomand: Frédéric Urio
Dozent: Dr. Patrick Schünemann
Durchführung: MAS CRM 7

Firma: Helsana AG
Funktion: Leiter Vertriebspartner
Kontakt: frederic.urio@helsana.ch

Der Markt des 21. Jahrhunderts zeichnet sich durch intensiven und transparenten Wettbewerb auf globalen Märkten aus. Für Unternehmen gilt es nicht nur, neue Kunden zu gewinnen, sondern auch bestehende Kunden zu halten und die Kundenbeziehung auszubauen. Diese Masterarbeit fokussiert auf ein umfassendes Instrument, um dies zu erreichen: Bonusprogramme für Privatkunden. Neben einem Marktüberblick von aktuellen Bonusprogrammen in der Schweiz wird auch deren Funktionsweise beschrieben. Es wird auf die Messung der Wirkung von Kundenbindungsmassnahmen eingegangen und untersucht, welches die idealen Zielkunden von Bonusprogrammen sind. Die unterschiedlichen Ansätze werden anhand der Branchen Einzelhandel, Fluggesellschaften und Finanzindustrie aufgezeigt. Diese Master-Arbeit gliedert sich in drei Hauptteile:

Der Bezugsrahmen bildet das Framework des Customer Relationship Managements und die theoretischen Grundlagen zur Kundenbindung und Kundenloyalität. Im empirischen Teil werden Kundenbindungsinstrumente sowie deren Wirksamkeit überprüft. Es werden die wichtigsten Bonusprogramme und aktuelle wissenschaftliche Studien je Branche vorgestellt. Im Schlussteil wird die Wirkungsweise anhand eines selbstentwickelten Bewertungsmodells untersucht. Abschliessend erfolgen Implikationen für die Gestaltung eines Bonusprogramms in der Assekuranz.

Ausgangspunkt der Untersuchungen sind zwei gegensätzliche Kundenbindungskonzepte. Reichhelds[1] These besagt, dass Unternehmen Umsatzwachstum und Kosteneinsparungen erzielen, wenn viele Kunden über einen langen Zeitraum an das Unternehmen gebunden werden. Hingegen erachten Reinartz und Kumar[2] den Einsatz von umfangreichen Kundenbindungsmassnahmen nur bei langfristigen und profitablen Kunden als sinnvoll. Stimmen Unternehmen einzelne Marketinginstrumente (Preisnachlässe, Services etc.) gezielt aufeinander ab, spricht man von einem Kundenbindungsprogramm. Die am häufigsten anzutreffenden Formen sind Kundenclubs, Rabattprogramme, Kundenkarten, Couponing und Bonusprogramme. Die Bedeutung von Bonusprogrammen hat in den letzten zehn Jahren stark zugenommen. So hat in den USA jeder Einwohner 3,3 Mitgliedschaften, in Grossbritannien 2,8 und in der Schweiz liegt dieser Wert zwischen 1,5 und 2.

Bonusprogramme haben im Einzelhandel die grösste Verbreitung (Migros und Coop haben je rund 2,5 Millionen Mitglieder), wobei die Rabattkomponente im Vordergrund steht. Ziel ist auch die Generierung von Kundenwissen. Bei Fluggesellschaften wurden Bonusprogramme schon in den achtziger Jahren eingeführt und gehören zum Standard. Neben der Bonusfunktion weisen sie auch eine Statuskomponente auf, welche die Kundschaft aufgrund ihres Flugverhaltens differenziert. In der Schweizer Finanzindustrie haben nur die beiden Grossbanken UBS und Credit Suisse Bonusprogramme, welche primär auf die Verwendung von Kreditkarten abzielen. In der Schweizer Assekuranz gibt es zurzeit keine Bonusprogramme.

1 Siehe Reicheld F. F. (1997): Der Loyalitätseffekt, Frankfurt am Main

2 Siehe Reinartz W. / Kumar V. (2002): The Mismanagement of Customer Loyalty in, Harvard Business Review; R0207F

Die untersuchten wissenschaftlichen Studien zeigen unterschiedliche Effekte von Bonusprogrammen. Im Einzelhandel und in der Luftfahrtindustrie konnte teilweise eine positive Wirkung auf Umsatzzahlen und Verkaufsfrequenz nachgewiesen werden. Aussagekräftige Studien über Bonusprogramme in der Finanzindustrie wurden keine gefunden.

Zur Bewertung der Bonusprogramme wird ein dreidimensionales Modell herangezogen, welches die Branchensicht, die Programmgestaltung und die Wirkung auf die Zielkunden beurteilt. Die Fluggesellschaften schaffen es am besten, diese Klientel mit ihren Programmen anzusprechen. Der Einzelhandel hingegen zielt auf alle Kunden ab und die Banken fokussieren auf die Kreditkartenkunden.

Zielsetzung für ein Bonusprogramm in der Assekuranz sollte die Förderung der Verbundenheit sein. Es empfiehlt sich somit die Einteilung nach Statusdimensionen. Je nach Status erhält der Kunde zusätzliche Services, Sachprämien und Einladungen an spezielle Events. Idealerweise werden Grundleistungspakete nach dem Vorbild der Credit Suisse geschnürt. Ein Bonusprogramm macht dann Sinn, wenn es als umfassendes Kommunikationsmittel eingesetzt wird und als Eckpfeiler der Unternehmenskommunikation dient.

Kundengerechte Segmentierung für die Allgemeine Baugenossenschaft Zürich (ABZ)

Diplomandin: Martina Ulmann
Dozent: Prof. Dr. René Rüttimann
Koreferentin: Dr. Margrit Hugentobler
Durchführung: MAS CRM 7

Firma: Allgemeine Baugenossenschaft Zürich (ABZ)
Funktion: Leiterin Mitglieder und Wohnen / Mitglied der Geschäftsleitung
Kontakt: m.ulmann@abz.ch

Die ABZ ist mit rund 4700 Wohnungen die grösste Wohnbaugenossenschaft der Schweiz. Im Zug der Erneuerung ihrer Bauten aus den zwanziger und vierziger Jahren zeichnet sich eine Veränderung der Bewohnerschaft ab. Deshalb denkt die ABZ vertieft darüber nach, a) wie sie sich baulich entwickeln und b), welche Zielgruppen sie ansprechen will. Mit der Konsequenz, den eigenen Bestand dem Zweck der ABZ und der Nachfrage entsprechend anzupassen.

Die Aufwertung der Quartiere führt zu neuen Sozialstrukturen und verstärkt die Wohnungsnot für bestimmte Nachfragesegmente. Will sich die ABZ als mitgliederorientiertes Unternehmen im Wohnungsbau und in der Wohnungsbewirtschaftung entsprechend ihrer strategischen Positionierung nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ weiterentwickeln, so erfordert dies Klarheit über ihre Bewohner/-innenstruktur und Wissen über die unterschiedlichen Bedürfnisse ihrer Bewohner/-innen. Die ABZ muss sich den veränderten Rahmenbedingungen anpassen und immer wieder überprüfen, ob ihre Kundensegmentierung markt- und stadtgerecht sowie entwicklungsfähig ist.

In dieser Arbeit wird die Wohnbevölkerung der Stadt Zürich betrachtet. Dabei werden die Bewohner/-innen in ABZ-Siedlungen in der Stadt Zürich mit denjenigen der Stadt Zürich verglichen. Kern der Arbeit ist zu überprüfen, ob die Bewohnerinnen- und Bewohnerstruktur der ABZ der Mehrheit der Zürcher Wohnbevölkerung entspricht. Für diese Analyse wurde eine Segmentierung auf der Basis von geografischen, demografischen und sozioökonomischen Kriterien gewählt.

Der Vergleich zeigt, dass die These grundsätzlich bestätigt werden kann: Die Bewohnerinnen- und Bewohnerstruktur der ABZ entspricht der Mehrheit der Zürcher Stadtbevölkerung. Sie weicht dort ab, wo die ABZ steuernd eingreift: bei den Einkommen und Vermögen, dem Ausländeranteil und den Haushalten mit Kindern.

Die ABZ stellt ihren Wohnraum für den Mittelstand und für einkommensschwächere Schichten zur Verfügung, die auf dem Wohnungsmarkt benachteiligt sind. Der Anteil der ausländischen Staatsangehörigen in der ABZ ist klar unter dem Durchschnitt der Stadt Zürich. In der ABZ leben im Vergleich zur Stadt mehr Kinder und Jugendliche.

Als Konsequenz der Ergebnisse werden folgende Massnahmen gesehen:

1. Die Wohnungen müssen für «Normalverdienende» erschwinglich bleiben, gleichzeitig muss ein guter Wohnungsmix gefunden werden, der den veränderten Lebensformen und den Bedürfnissen nach mehr Wohnfläche Rechnung trägt.
2. Der Familienbegriff soll präzisiert werden. Für die ABZ müssen Ideen skizziert werden, mit welchen Wohnkonzepten sie den veränderten Lebensformen und Bedürfnissen von Familien begegnen kann.
3. Auf der Basis der soziodemografischen Segmentierung sind für die Zielerreichung des Kundenbeziehungsmanagements in der ABZ die relevanten Kundendaten zu definieren, vollständig zu erfassen und zu analysieren. Dies erfordert ein konsolidiertes Wissensmanagement auf einheitlicher Datenbasis. Aus der Analyse interner und externer Daten können so Planungs- und Entscheidungsgrundlagen für die Definition und Umsetzung strategiekonformer CRM-Aktivitäten abgeleitet werden.

Determinierende Faktoren der Loyalität von HoReCa-Kunden am Beispiel von Lipton Ice Tea

Diplomand: Pius Widmer
Dozentin: Judith Reidenbach, Dipl.-Kff.
Betreuer: Christof Tremp, lic. oec. HSG (Unilever Schweiz)
Durchführung: MAS CRM 7

Firma: AZ Direct AG
Funktion: Strategic Business Development
Kontakt: pius.widmer@az-direct.ch

Die Master-Arbeit beschäftigt sich mit der Loyalität von HoReCa(Hotels, Restaurants, Catering)-Kunden gegenüber Lipton Ice Tea. Konkret geht es um die Bestimmung von Faktoren, welche diese, in mehrstufigen Absatzkanälen, zu beeinflussen vermögen. Um dafür ein klares Verständnis zu schaffen, werden zu Beginn die wichtigsten Definitionen und Zusammenhänge erläutert. Anschliessend werden die Situation von Lipton Ice Tea und die damit zusammenhängende Herausforderung dargelegt. Durch Abgrenzen des Themas und Beleuchten der Ausgangslage wird versucht, den kontextuellen Rahmen aufzuzeigen. Erklärungen zum Aufbau der Arbeit und der Methodik verdeutlichen das Untersuchungskonzept. Der einleitende Teil schliesst mit der Einordnung des Themas und dessen Bedeutung für Lipton Ice Tea ab. Damit wird der Ansatzpunkt für den explorativen Hauptteil aufgezeigt.

Dieser beschäftigt sich vorab damit, was unter Loyalität verstanden wird und was diesbezüglich untersucht werden soll. Was sich a prima vista als offensichtlich und logisch darstellt, entfaltet bei genauerer Betrachtung einiges an Komplexität und Unschärfe. So kann zwar die Beziehung von Lipton Ice Tea zu den HoReCa-Betrieben geklärt werden, die damit einhergehenden Restriktionen und Konsequenzen werden damit aber umso deutlicher. Zur Bestimmung der Untersuchungsthesen wurden Aussagen aus Expertengesprächen analysiert und verdichtet. Als vorherrschend wurden dabei die Faktoren Preis, persönlicher Verkauf und Produkt-Involvement identifiziert. Zu deren Überprüfung wurde es nötig, den Untersuchungsfokus zu erweitern und damit auch indirekte Faktoren einzubeziehen. Das Fehlen von Kundendaten stellte ein zusätzliches Problem dar. Ersatzweise konnten dafür verschiedene Quellen zu einer Sekundärdatenbasis konsolidiert werden. Zusätzlich wurden Primärdaten in Form von qualitativen Interviews erhoben. Dabei wurde das Befragungskonzept so aufgebaut, dass analoge Inhalte auf verschiedenen Stufen der Absatzkette untersucht werden konnten. Die Absicht bestand darin, verschiedene Sichtweisen und allfällige Divergenzen aufzuzeigen.

Auf dieser Basis wurden die zuvor aufgestellten Untersuchungsthesen überprüft und bewertet. Wie deren Analyse und Weiterentwicklung offenbarte, ist keiner der untersuchten Faktoren alleine bestimmend. Vielmehr wurde deutlich, dass diese immer im Gesamtkontext beurteilt werden müssen. Dennoch wurde versucht, anhand der Sachlage eine Priorisierung vorzunehmen. Als erfolgsversprechende Handlungsfelder wurden hierbei die Relevanz und das Involvement eruiert. Auf Basis dieser Erkenntnis und unter Berücksichtigung aller relevanten Aspekte wurde versucht, Lösungsansätze und Gestaltungsempfehlungen zu entwickeln. Damit bietet diese Arbeit Hilfestellung bei der Entwicklung von Konzepten und Massnahmen zur Steigerung der Loyalität. Der Beziehungsaufbau wird dabei zur Schlüsselaufgabe erklärt und die Wirkungsmessung zur Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung.

iCRM – Beeinflussung von Entscheidungen und Innovationen durch intuitives CRM

Diplomandin: Katja Wiesendanger
Dozent: Dr. Martin Stadelmann
Durchführung: MAS CRM 7

Firma: Sunrise Communications AG
Funktion: Senior CRM Manager, Residential Customers
Kontakt: katja.wiesendanger@sunrise.net

Das Marketingumfeld, besonders im Bereich Customer Relationship Management, kurz CRM, erfährt eine immer höhere Komplexität bei gleichzeitiger Dynamik. Das Konsumentenverhalten wandelt sich, bisher irrelevante Faktoren gewinnen an Einfluss, die Informations- und Datenflut nimmt weiter zu. Diese Master-Arbeit beleuchtet die Frage, welchen Nutzen Intuition in der aktuellen Situation im Entscheidungs- und Innovationsmanagement bringt. Die Systematik des CRM wird mit der intuitiven Wahrnehmung des Marketeers verbunden: iCRM.

Der erste Teil «Entscheidungsmanagement» zeigt den Königsweg auf: analytische Methoden verbunden mit intuitiver Wahrnehmung – beides zur richtigen Zeit. Bei hoher Komplexität stösst das menschliche Bewusstsein, die Ratio, schnell an eine Kapazitätsgrenze. Intuition hingegen hilft aus einer Fülle von Informationen das grosse Bild oder relevante Muster zu erkennen.

Im Teil «Innovationsmanagement» wird erläutert, wie Ratio und Intuition zusammenarbeiten können, um bekannte Pfade zu verlassen und neue Wege zu erschliessen. Intuitive Wahrnehmung hilft Marketeers in einem Umfeld der ständigen Veränderung, in dem es kein «richtig» und «falsch» gibt, das Ganze zu sehen, Muster und Trends zu erkennen. Gerade in Umbruchzeiten führen vergangene Daten nur bedingt zur zukünftigen Wahrheit. Intuition hilft hier, neue Denkansätze zu schaffen.

Die Onlinestudie in dieser Arbeit sollte darlegen, ob Marketeers in der Schweiz aufgrund der Anforderungen im Marketingumfeld intuitiver sind als der Durchschnitt. Sie stützt sich auf ein visuelles Testverfahren, das aufgrund der visuellen Wahrnehmung der Studienteilnehmer Rückschlüsse auf zeitstabile Persönlichkeitsmerkmale zulässt. Das Ergebnis zeigt, dass knapp die Hälfte der Studienteilnehmer mehr über ihre Intuition als über ihre fünf Sinne wahrnehmen. Die Erwartung, dass Marketeers intuitiver sind als der Durchschnitt, konnte jedoch nicht bestätigt werden.

Die Funktion der Marketingabteilung scheint sich gewandelt zu haben. Das Ergebnis legt den Schluss nahe, dass heute von einem Marketeer in der Schweiz in erster Linie erwartet wird, dass er sich durchsetzen kann und bestimmte Aufgaben in einem Apparat organisiert. Intuition bedingende Tätigkeiten werden an externe Agenturen, wie beispielsweise Kreativ-Agenturen, Ideengeneratoren oder Produktentwickler, ausgelagert. Erfolgreich ist der, der diese ausgelagerten Projekte wirksam verwaltet und Forderungen an Agenturen druckvoll durchsetzt.

Dennoch ist Intuition, richtig kombiniert mit analytischen Methoden, eine wichtige Ressource in Unternehmen. Intuition ist dann das richtige Werkzeug, wenn bei einer unüberschaubaren Informationsmenge mit vielen irrelevanten Daten neue Lösungen gesucht werden oder Entscheidungen getroffen werden müssen. Es gilt, sie entweder bewusst auszulagern und dort zu verwalten – oder in der eigenen Marketingabteilung zu professionalisieren. Dies bedingt, Intuition als Ressource in Unternehmen anzuerkennen.

Master of Advanced Studies in Customer Relationship Management

Das übergeordnete Ziel des von der FIBAA akkreditierten Masterstudiengangs besteht darin, die Teilnehmenden mit Instrumenten, Methoden, Modellen und Denkweisen des Kundenbeziehungsmanagements vertraut zu machen. Sie sollen fachliche Grundlagen für Entscheidungen bezüglich Kundenfindung, Kundenbindung, Kundenentwicklung und Kundenwiedergewinnung sowie für die Umsetzung von CRM-Projekten erwerben. Im Zentrum des Studiums stehen die aktuellen Entwicklungen in Strategie, in Prozessen und Organisation sowie in der technologischen Unterstützung des modernen Customer Relationship Managements.

Das berufsbegleitende Master-Programm orientiert sich konsequent an dem von der ZHAW School of Management and Law mitentwickelten Framework für Analyse und Gestaltung des Kundenmanagements. Die Kernbereiche des Frameworks werden in neun Modulen vorgestellt und die wesentlichen Inhalte und Gestaltungselemente für ein durchgängiges – d.h. alle unternehmerischen Funktionsbereiche umfassendes – CRM vermittelt.

Um Theorie und Praxis bestmöglich zu kombinieren, stehen didaktisch kompetente Hochschuldozentinnen und -dozenten der ZHAW School of Management and Law mit mehrjährigem und praktischem Hintergrund sowie praxiserfahrene Führungskräfte im Einsatz.

Das Studium richtet sich an Fachleute aus den Bereichen Marketing, Verkauf, Informationstechnologie und Organisation, die sich in ihrer täglichen Arbeit strategisch oder operativ mit CRM auseinandersetzen. Daneben sind auch Nachwuchskräfte willkommen, die einen Einstieg ins CRM beabsichtigen.

Der MAS Customer Relationship Management dauert insgesamt zwei Jahre, aufgeteilt in drei Unterrichtssemester und ein Semester zur Erstellung der Master-Arbeit (Diplomsemester) und beginnt jeweils im Februar. Der Unterricht findet jeweils freitags (ganzer Tag) und samstags (Morgen) in den Gebäuden der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) in Winterthur statt. Durch den modularen Aufbau besteht die Möglichkeit, das erste Semester des MAS-Lehrgangs als Certificate of Advanced Studies Strategischer Fokus Kunde zu absolvieren.

Weitere Informationen unter: www.zmm.zhaw.ch/weiterbildung

«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 des Fachbeirats

Das Zentrum für Marketing Management

Das Zentrum für Marketing Management (ZMM) der ZHAW School of Management and Law ist darauf ausgerichtet, wissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Erfahrungen rund um das Marketing miteinander zu verknüpfen. Schwerpunkte der Arbeit in Akademie und Praxis liegen dabei in den Bereichen Customer Relationship Management, Product Management & Handel, Branding & Kommunikation, Social Media Marketing sowie Marktforschung. Neben den Lehr- und Forschungsaktivitäten erarbeitet das Zentrum für Marketing Management des Weiteren auch Marketinglösungen als Dienstleistung für externe Unternehmen. Als pragmatisch-wissenschaftlicher Partner gewährleistet das Zentrum seinen Auftraggebern fachliche und methodische Unterstützung für innovative und kundengerechte Problemlösungen – unabhängig von der Unternehmensgrösse und Branchenzugehörigkeit. Darüber hinaus sind die Dozierenden viel gefragte Expertinnen und Experten im Rahmen von unternehmensinternen Workshops oder Fortbildungen.

Weiterbildung am Zentrum für Marketing Management

Das Weiterbildungsprogramm des Zentrums für Marketing Management erstreckt sich von regelmässig stattfindenden Weiterbildungskursen zu aktuellen Marketingthemen bis hin zu Zertifikats- und berufsbegleitenden Masterlehrgängen. Es beinhaltet:

- MAS Customer Relationship Management
- MAS Product Management
- CAS Strategischer Fokus Kunde
- CAS Kundendialogmanagement
- CAS Product Marketing
- CAS Marketing- & Corporate Communications
- CAS Sustainability Marketing
- unternehmensinterne Weiterbildungskurse in CRM
- themenspezifische Weiterbildungskurse

Kontakt

Zentrum für Marketing Management
ZHAW School of Management and Law
Stadthausstrasse 14
8400 Winterthur
Schweiz

Tel. +41 58 934 79 79
Fax +41 58 935 79 79
info.zmm@zhaw.ch
www.zmm.zhaw.ch

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

**School of
Management and Law**

St.-Georgen-Platz 2
8401 Winterthur

www.sml.zhaw.ch

ISBN 978-3-905745-47-4