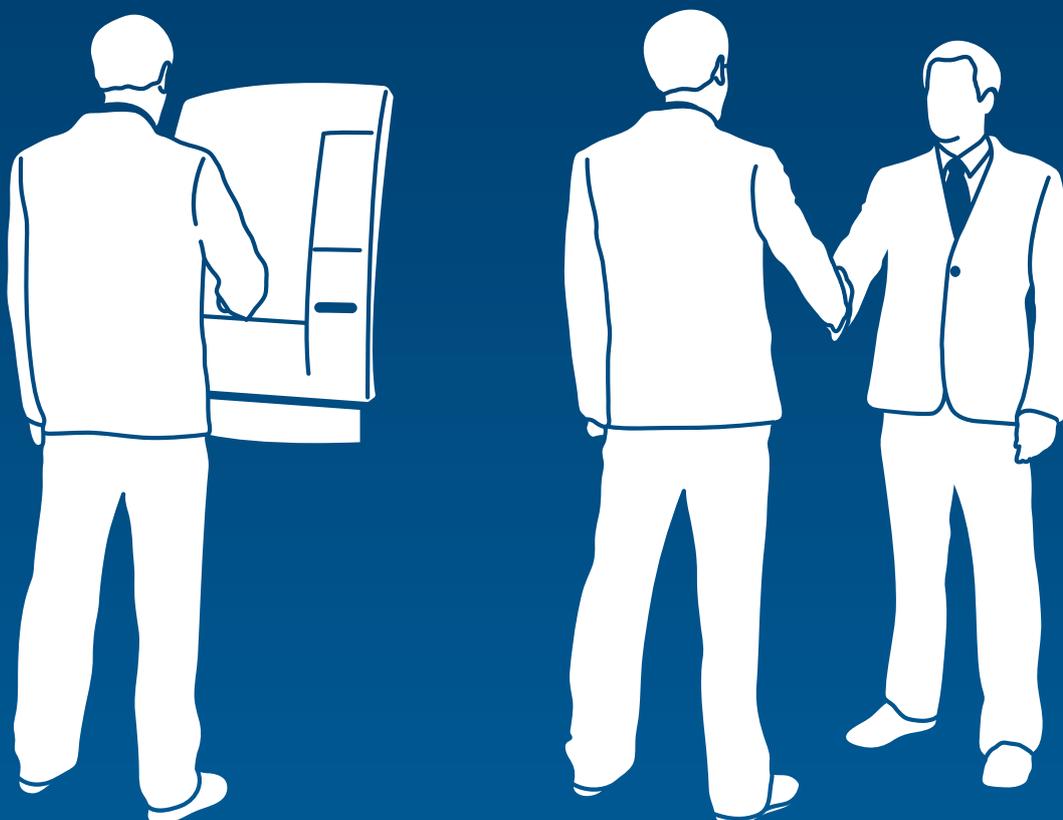




School of Management and Law

Swiss CRM 2012 Einsatz und Trends in Schweizer Unternehmen

Von der Transaktion zur Beziehung.
Crossing Borders.



Eine Studie von
F. Hannich, C. Jenni, B. Beerli, T. Mandl und B. Rüeger
mit Unterstützung der Schweizerischen Post

Hauptsponsor



Branchenpartner



Management Summary

Die jährlich und dieses Jahr bereits zum sechsten Mal durchgeführte Trendstudie bietet einen umfassenden Überblick zum Status Quo von Customer Relationship Management (CRM) in der Schweiz und identifiziert die bedeutendsten Trends. Mit dieser Studie hat das Zentrum für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law 522 Entscheidungsträger zum Thema CRM in der Schweiz mit freundlicher Unterstützung der Schweizerischen Post befragt. Um aktuell interessante Themen genauer zu beleuchten, werden ausgewählte Schwerpunktthemen, dieses Jahr Customer Experience Management (CEM) und Schutz von Kundendaten, vertieft befragt.

Die wahrgenommene Bedeutung von CRM für die Schweizer Unternehmen ist auf dem höchsten Stand seit Beginn der Swiss CRM-Studie. Auch die CRM-Budgets wachsen seit 2008 weiter. So ist auch eine fehlende Top-Managementunterstützung für CRM nur noch eine Randerscheinung. Der wahrgenommene Erfolg der CRM-Anstrengungen stagniert dagegen, sodass der Return on CRM in den Fokus rückt. Auf dem Schweizer CRM-Softwaremarkt ist eine Konsolidierung zu beobachten und erstmals haben nicht Eigenentwicklungen der Firmen den höchsten Marktanteil.

Die Ergebnisse zu aktuellen Trends im CRM zeigen, dass operatives CRM ganz klar im Zentrum der CRM-Planungen für das Jahr 2012 steht. Massnahmen für eine stärkere Kundenbindung und eine bessere Ausschöpfung der bestehenden Kundenbeziehungen sind klar im Fokus. Überraschend geht die Bereitschaft zurück, die Mitarbeitenden in CRM-Kompetenzen zu schulen, während die Investitionsneigung in kundenorientierte Produktentwicklung steigt. Nochmals eine deutliche Steigerung erfährt auch die Bedeutung von Kundenbeziehungsmanagement über mobile Endgeräte.

Eines der behandelten Schwerpunktthemen ist dieses Jahr «Customer Experience Management (CEM)». Die Schaffung von einzigartigen Kundenerlebnissen ist nicht überall unter dieser Bezeichnung bekannt. Die Bedeutung der Grundidee wurde aber von der Mehrheit der Befragten

erkannt. Denn die steigende Homogenität der Märkte verlangt nach neuen Abgrenzungsmöglichkeiten von den Konkurrenten. Hier drängt sich CEM auf, das sich konsequent auf die Kundensicht konzentriert und vielfach einen Kulturwandel in den Unternehmen nach sich zieht. Wenn es um die Schaffung von positiven Kundenerlebnissen geht, ist der aktuelle Stand in den Schweizer Unternehmen noch sehr unterschiedlich. Während die Kundenzufriedenheit oft in der Unternehmensstrategie verankert ist, hat sie aber kaum Einfluss als KPI.

Das zweite Schwerpunktthema «Schutz von Kundendaten» ist so aktuell wie nie. Durch die steigende Bedeutung von Kundenbindungsprogrammen und analytischem CRM rückt auch der Schutz der Kundendaten in den Fokus. Dennoch gibt es in vielen Unternehmen zu wenig Know-how, keine klare Regelung der Zuständigkeit, kein spezifisches Budget und noch sehr zurückhaltend umgesetzte Massnahmen zum Schutz der Daten. In vielen Unternehmen besteht bezüglich dem Thema Datenschutz ein ungutes Gefühl. Die CRM-Verantwortlichen sind unsicher, ob der Datenschutz auch ausreichend eingehalten wird. Dementsprechend wird dem Thema eine hohe Bedeutung beigemessen.

Bezüglich der Information der betroffenen Personen über die Verwendung ihrer Daten besteht Nachholbedarf. Unternehmen verstossen dadurch teilweise unwissentlich gegen das Datenschutzgesetz. Nur wenige Kunden haben bisher Informationen über die Erfassung und Verwendung ihrer Daten bei den Unternehmen angefragt.

Die Swiss CRM-Studie 2012 zeigt ein potentiell Spannungsfeld zwischen besserem Kundenwissen für bessere Kundenorientierung und dem Schutz von Kundendaten. Die Schweizer Unternehmen müssen hier unbedingt einen Professionalisierungsschritt tun, um die Datennutzung für die Kunden transparenter zu machen und die Kundendaten besser zu schützen. Nur so werden individualisierte Leistungen in Zukunft als Mehrwert durch die Kunden wahrgenommen.



Inhalt

3	Management Summary
6	1. Studienbeschreibung
	1.1. Hintergrund und Ziele der Studie
	1.2. Theoretische Fundierung
	1.3. Studiendesign
	1.4. Befragte Unternehmen und Rücklauf
12	2. Status Quo
	2.1. Stetig steigende Bedeutung von CRM und höhere Budgets
	2.2. Konsolidierung im Schweizer Softwaremarkt
18	3. CRM-Trends 2012
27	4. Customer Experience Management
	4.1. Steigende Bedeutung einzigartiger Kundenerlebnisse
	4.2. Erlebnisse gefühlsmässig gut eingeschätzt aber wenig strukturiert
38	5. Schutz von Kundendaten
	5.1. Hohe Bedeutung, aber wenig Massnahmen
	5.2. Geringe Beachtung des Datenschutzes
52	6. Fazit und Ausblick
54	Literaturverzeichnis
56	Autoren der Studie
57	Beteiligte Experten
58	Autoren der Praxisbeiträge
60	Sponsoren
62	Masterstudium Customer Relationship Management

1. Studienbeschreibung Swiss CRM 2012

Um den Status Quo des Customer Relationship Management in der Schweiz zu ermitteln und die bedeutendsten Trends zu identifizieren, hat die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften im Jahr 2007 eine umfassende Studie gestartet. Die jährliche Durchführung dieser Studie bietet ein einmaliges Bild des CRM in der Schweiz. Zusätzlich ermöglicht die Studie einen Einblick in die Entwicklung des CRM und in aktuelle CRM-Themen. In der vorliegenden sechsten Ausführung gaben 522 CRM-Entscheidungsträger Auskunft über die Umsetzung von CRM in ihrem Unternehmen. Theoretische Grundlage für diese Studienreihe stellt das CRM-Framework der ZHAW dar.

1.1. HINTERGRUND UND ZIELE DER STUDIE

Die Studie verfolgt das Ziel, einen umfassenden, präzisen und realistischen Überblick zum Status Quo und zur Entwicklung von CRM in der Schweiz zu geben, die bedeutendsten CRM-Trends zu identifizieren sowie ausgewählte, aktuelle CRM-Themen näher zu beleuchten.

CRM hat sich durchgesetzt. Nach anfänglicher Euphorie und darauf folgender Ernüchterung befindet sich der Markt für CRM-Beratung und -Software seit Mitte 2003 auf einem gesunden Wachstumspfad. Das Thema beschäftigt Unternehmensvertreter und Wissenschaftler nach wie vor stark. Trends, wie der zunehmend schwierige Wettbewerb auf der Produktebene, rücken das CRM noch stärker in den Fokus.

Die Trendstudie «Swiss CRM» soll ein zuverlässiges Bild vom Umsetzungsstand des Customer Relationship Managements in mittleren und grossen Schweizer Unternehmen aller Branchen ermöglichen. Zusätzlich soll sie für

aktuell diskutierte Themen die tatsächliche Umsetzung in den Unternehmen überprüfen. Daraus ergeben sich drei Hauptziele der Studie:

Darstellung des Status Quo und der Entwicklung von CRM in Schweizer Unternehmen

Die meisten Studien zum Thema Customer Relationship Management haben einen starken IT-Blickwinkel. Mit demselben Fokus wird CRM nach wie vor in vielen Unternehmen eingeführt. Dieser Fokus wurde in verschiedenen Studien (Harding, Cheifetz et al. 2003; LaValle und Scheld 2004) für die hohe Misserfolgsquote der CRM-Projekte verantwortlich gemacht, die bis etwa 2004 bei bis zu 66% lag. In neueren Studien wird somit zunehmend die Bedeutung der Einbettung von CRM-Projekten in eine konsistente CRM-Strategie unterstrichen. Zusätzlich wird die Notwendigkeit aufgezeigt, Prozesse, Organisation und Unternehmenskultur darauf auszurichten (Roberts, Liu et al. 2005). Letztlich können CRM-Initiativen immer nur erfolgreich sein, wenn sie von den Mitarbeitenden akzeptiert und mitgetragen werden (Brendel 2000).

Die vorliegende Studie soll einen umfassenden, präzisen und realistischen Überblick, unter anderem über die Sichtweise des CRM, die organisatorische Verankerung, aktuelle Fragestellungen und Herausforderungen geben. Die mittlerweile schon sechste Durchführung der Trendstudie ermöglicht es, die Entwicklung dieser Themen zu beobachten und somit einen Einblick in sechs Jahre CRM in der Schweiz zu geben.

Identifikation und Beobachtung der bedeutendsten CRM-Trends

Erfolgreiches CRM dient insbesondere der optimalen Anpassung des gesamten Unternehmens an eine komplexe und vor allem sehr dynamische Umwelt. Eine reine

Erfassung des aktuellen Standes von CRM in Unternehmen würde deshalb zu kurz greifen. Das Management benötigt viel mehr verlässliche Prognosen über zukünftige Entwicklungstrends im CRM, um die eigene CRM-Strategie entsprechend zu gestalten. Dieser Anforderung soll mit der vorliegenden Studie ebenfalls entsprochen werden.

Somit sollen die zahlreichen angeblichen und tatsächlichen Trendbegriffe, die rund um das Thema CRM kursieren, analysiert werden. Die Studie soll prüfen, welche der CRM-Trendbegriffe auf eine Diskussion in der Fachpresse beschränkt bleiben und welche auch tatsächlich in den Unternehmen angekommen sind. Zusätzlich kann die Entwicklung der Trendthemen von Jahr zu Jahr beobachtet werden. Es lässt sich zeigen, welche sich durchsetzen und welche nur kurzfristig diskutiert und nicht umgesetzt werden. Dies soll CRM-Verantwortliche darin unterstützen, die Relevanz der Trends für ihr Unternehmen zu bewerten.

Vertiefte Beleuchtung aktueller CRM-Themen

Die vertiefte Analyse von jeweils zwei ausgewählten Schwerpunktthemen ermöglicht differenziertere Aussagen. Es kann also nicht nur gezeigt werden, ob diese Themen in den Unternehmen von Bedeutung sind. Unter anderem lässt sich aufzeigen, wie der konkrete Umsetzungsstand aussieht, mit welchen Herausforderungen die Unternehmen zu kämpfen haben und wie sie die zukünftige Entwicklung einschätzen. Die Themen werden Jahr für Jahr an die gegenwärtige CRM-Lage angepasst. Dieses Jahr werden Customer Experience Management und der Schutz von Kundendaten genauer betrachtet.

1.2. THEORETISCHE FUNDIERUNG

Als theoretische Grundlage für die vorliegende Trendstudie dient das ZHAW-CRM-Framework. Dieses versteht CRM als unternehmensweit integrierendes Organisations- und Führungsprinzip mit zehn Kompetenzbereichen. Dieses hat sich sowohl in der Theorie als auch in der Praxis über mehrere Jahre erfolgreich durchgesetzt.

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

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
- aufrechtzuerhalten (Kundenbindung).

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

Basierend auf dieser Definition betrachtet das ZHAW-CRM-Framework als wissenschaftliche Grundlage dieser Studie 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 Assess-

ment entwickelt. Sein Einsatz in einer Vielzahl von Unternehmen hat gezeigt, dass es eine hervorragende Basis für die Definition der unternehmensspezifischen Gestaltungsanforderungen darstellt.

Weitere Informationen und die genaue Beschreibung der einzelnen Kompetenzbereiche sind auch auf der Website des Zentrums für Marketing Management zu finden.

www.zmm.zhaw.ch/crm-framework

Abb. 1

ZHAW-CRM-FRAMEWORK



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

1.3. STUDIENDESIGN

Auch in der sechsten 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 Studie ist als echte Trendstudie konzipiert und wird jährlich 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).

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.

Absicherung durch Experteninterviews

Namhafte CRM- und Marktforschungsexperten haben massgeblich zum Studiendesign und zur Gestaltung des Fragebogens beigetragen. Auch die diesjährige Durchführung wurde von Experten begleitet, die Unterstützung bei der Auswahl der Trends und der Schwerpunktthemen geleistet haben und die Ergebnisse aus ihrer CRM-Expertise heraus kommentiert haben. Eine Liste der Beteiligten befindet sich im Anhang.

Fragebogeninhalt

Der Fragebogeninhalt folgt den in Kapitel 1.1 beschriebenen Zielen. Der Fragebogen besteht einerseits aus Fragen, die jährlich wiederholt werden und einen Überblick über die Entwicklung von CRM in der Schweiz ermöglichen. Zusätzlich werden bei jeder Durchführung Schwerpunkte gewählt, die aktuelle Themen genauer hinterfragen. Um die neusten Entwicklungen einbeziehen zu können, werden die abgefragten Trends jedes Jahr angepasst. Der Aufbau des Fragebogens ist nachfolgend dargestellt.

Die quantitativen Analysen wurden mit der Statistiksoftware IBM SPSS Statistics durchgeführt. Signifikante Unterschiede in den Daten wurden bei kategorialen Variablen mittels Kreuztabellen und χ^2 -Tests geprüft, bei intervallskalierten Daten mittels ANOVA-Prozedur und Bonferroni Post-Hoc-Tests.

AUFBAU DES FRAGEBOGENS

Status Quo CRM (Kap. 2)	<ul style="list-style-type: none"> – Bedeutung, Erfolg und Budgets – Gesamtverantwortung und Verständnis – Eingesetzte Software – Themenfokus und aktuelle Herausforderungen
CRM-Trends (Kap. 3)	<ul style="list-style-type: none"> – Beurteilung von 23 Begriffen, inwieweit sie im Unternehmen einen relevanten Trend darstellen
Customer Experience Management (Kap. 4)	<ul style="list-style-type: none"> – Begriffskenntnis und -verwendung im Unternehmen – Bedeutung der Thematik im Unternehmen – Massnahmen zur Schaffung von positiven Kundenerfahrungen – Einzigartigkeit des Kundenerlebnisses und Loyalität der Kunden
Schutz von Kundendaten (Kap. 5)	<ul style="list-style-type: none"> – Bedeutung der Thematik im Unternehmen – Verantwortlichkeit und geplante Massnahmen – Datensammlung und -verwendung – Auskunftsbegehren der Kunden – Aktuelle Herausforderungen

1.4. BEFRAGTE UNTERNEHMEN UND RÜCKLAUF

Auch dieses Jahr konnte sich die Studie über einen regen Rücklauf erfreuen. 2034 mittlere und grosse Unternehmen wurden angefragt. Die 522 ausgefüllten Fragebogen 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 der Studie zu sein, müssen Unternehmen über einen Jahresumsatz von mindestens CHF 15 Millionen oder über mindestens 50 Mitarbeitende

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 2034 Unternehmen zur Studienteilnahme und die für CRM verantwortliche Person 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. 1 486 Unternehmen erhielten per E-Mail

den Link zum Onlinefragebogen. Schlussendlich gingen 522 verwertbare Fragebogen in die Auswertung ein, was einer sehr hohen Rücklaufquote von knapp 26% entspricht.

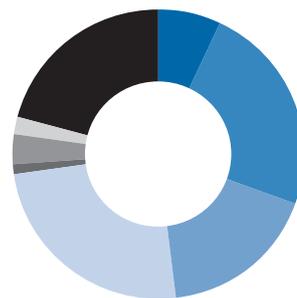
Abbildung 2 zeigt die Funktionen der Antwortenden in ihrem Unternehmen. Das Ziel, die im Unternehmen für CRM verantwortlichen Personen zu befragen, wurde erreicht. Die Befragungsteilnehmenden sind vorwiegend in der Leitung Marketing oder Verkauf sowie in der Geschäftsführung tätig.

Die nachfolgende Tabelle stellt die Aufteilung der Stichprobe nach Unternehmensgrösse, Branchenzusammensetzung und Kundenbasis dar.

Abb. 2

FUNKTION DER ANTWORTENDEN

Geschäftsleitungsebene		
Inhaber/-in	7,2 %	■
Geschäftsführung	23,6 %	■
Marketing/CRM		
Leitung Marketing	17,5 %	■
Leitung Verkauf oder Vertrieb	24,6 %	■
Projektverantwortung CRM	1,0 %	■
Leitung Kundenbez. (CRM)	3,4 %	■
Andere		
Leitung IT	2,1 %	■
andere	20,6 %	■



N=475

BESCHREIBUNG DER STICHPROBE

Unternehmensgrösse (N=475)	Grossunternehmen	42,1%
	Mittlere Unternehmen	52,6%
	Kleine Unternehmen	5,4%
Branchenzusammensetzung (N=475)	CRM-affine Dienstleister	10,9%
	Andere Dienstleister	30,3%
	Verarbeitendes Gewerbe	36,4%
	Bau und Bauzulieferer	17,7%
	Andere	4,6%
Kundenzusammensetzung (N=455)	Vorwiegend Unternehmenskunden (B2B)	50,8%
	Vorwiegend Konsumenten (B2C)	10,7%
	Unternehmenskunden sowie Konsumenten	25,7%

2. Status Quo

2.1. STETIG STEIGENDE BEDEUTUNG UND HÖHERE BUDGETS

Die wahrgenommene Bedeutung von CRM für die Schweizer Unternehmen ist auf dem höchsten Stand seit Beginn der Swiss CRM-Studie. Auch der Anteil der Unternehmen, die ihre CRM-Budgets steigern wollen, ist seit dem Einbruch 2009 wieder auf dem höchsten Stand. So ist auch fehlende Top-Managementunterstützung für CRM nur noch eine Randerscheinung. Der wahrgenommene Erfolg der CRM-Anstrengungen stagniert dagegen, sodass der Return on CRM in den Fokus rückt.

Der Vergleich der Ergebnisse der Swiss CRM-Studien seit 2007 zeigt (vgl. Abbildung 3), dass die Bedeutung von CRM durch die Schweizer Unternehmen nie höher wahrgenommen wurde als heute. 89,3% der CRM-Verantwort-

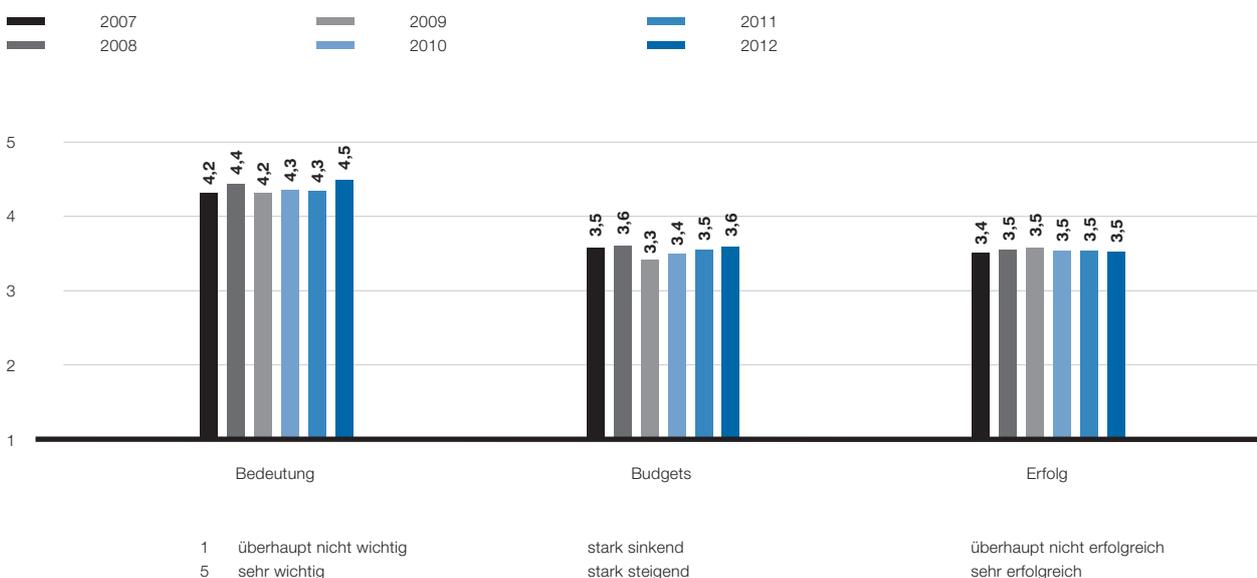
lichen geben an, dass CRM für ihr Unternehmen «eher wichtig» oder «sehr wichtig» sei. Signifikante Unterschiede bestehen zwischen den Branchen ($p < 0.007$). So sehen ausnahmslos alle (100,0%) CRM-affinen Dienstleister eine eher hohe bzw. sehr hohe Bedeutung, während es bei Bauunternehmen und Bauzulieferern nur 82,9% sind. Dennoch zeigt sich, dass CRM alle Branchen durchdrungen hat.

Die Mehrheit der Unternehmen (52,3%) plant für das nächste Jahr steigende CRM-Budgets ein, während nur 5,7% mit sinkenden Budgets rechnen. Dies entspricht dem höchsten Stand seit dem Jahr 2009. Die Erfolgsquote stagniert dagegen. Eine knappe Mehrheit von 50,5% der Unternehmen gibt an, dass ihre bisherigen CRM-Anstrengungen «eher erfolgreich» oder «sehr erfolgreich», im Sinne eines positiven Return on Investment (ROI), waren. 37,6% sehen sich zumindest als teilweise erfolgreich. Die sehr hohe Bedeutung

Abb. 3

BEDEUTUNG, BUDGETS UND ERFOLG IM JAHRESVERGLEICH

Mittelwerte auf 5er-Skala



des CRM in der gesamten Schweizer Privatwirtschaft zeigt jedoch auch, dass es bereits CRM-Anstrengungen bedarf, um die gegenwärtige Marktposition zu halten. Interessant zu beobachten ist der Einbruch der Bedeutung und der Entwicklung der Budgets durch die Wirtschaftskrise 2009.

Ein genereller Trend im Marketing ist die Forderung nach einer verbesserten Erfolgsmessung (Reinecke 2006). Dies gilt ebenso für CRM und wird durch die steigenden Investitionen wahrscheinlich noch verstärkt. Viele Unternehmen haben jedoch Schwierigkeiten, die CRM-Erfolggrößen wie Kundenzufriedenheit, Kundenbindung oder Kundenwert zu messen und in ihre Kennzahlensysteme zu integrieren. Um dem Rechnung zu tragen, wurde in der Frage nach den zentralsten CRM-Herausforderungen «Schwierigkeiten bei der Messung des Umsetzungserfolgs von CRM-Anstrengungen» neu in den Fragebogen integriert. 34,9% der

CRM-Verantwortlichen sehen dies als eine der aktuell grössten Herausforderungen für ihr Unternehmen im CRM.

Im Vergleich zu den Vorjahren wurde die bis anhin gestellte Frage nach den CRM-Hemmnissen in dieser Durchführung der Studie leicht angepasst. Neu wurde speziell nach den aktuellen CRM-Herausforderungen gefragt. Dies reduziert die direkte Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Keine klar definierten CRM-Prozesse sind allerdings wie im Vorjahr ein sehr häufiges Problem und mit 40,4% der Unternehmen die verbreitetste Herausforderung aus Sicht der Unternehmen. Es folgen keine ausreichenden Mittel (Kapital, Personal, Zeit) um die geplanten CRM-Initiativen erfolgreich umzusetzen mit 39,1% der Teilnehmenden und mangelhafte Datenqualität mit 35,6%. Wobei mangelhafte Datenqualität deutlich seltener als aktuell zentrale Herausforderung gesehen wurde als im Vorjahr.



«CRM-Projekte mit enttäuschendem ROI können mit gezielten Massnahmen im Bereich Schulung, Organisation, internem Marketing, Anreizsystemen und analytischem CRM rentabilisiert werden. Ein Review hilft, die nötigen Schritte zu identifizieren.»

Walter U. Andres, Managing Director, ADVANIS AG



«Die strategische Bedeutung von CRM ist mittlerweile wohl erkannt. Entsprechende Anpassungen von Struktur und Infrastruktur erfordern Investitionen. Vielen Unternehmen fehlen aber noch Mut und Zuversicht, hier proaktiv zu handeln.»

Martin Schmid, CMO, ACCARDA

Abb. 4

FEHLENDE PROZESSDEFINITION ALS GRÖSSTE HERAUSFORDERUNG FÜR CRM-VERANTWORTLICHE

in %, Mehrfachnennungen waren möglich

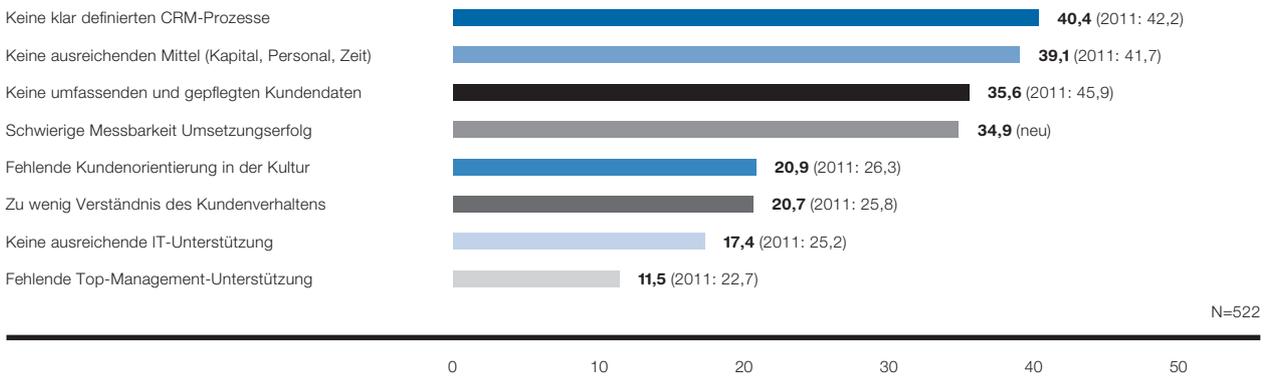
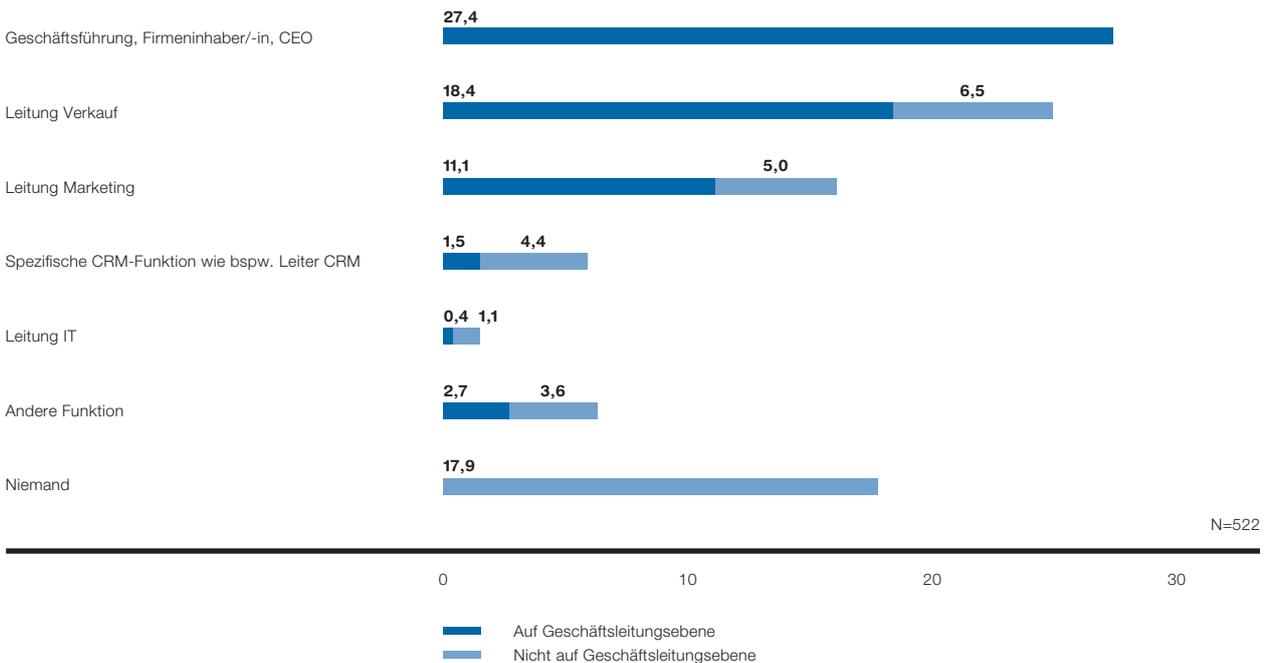


Abb. 5

ANSIEDLUNG DER GESAMTVERANTWORTUNG: CRM IST CHEFSACHE

in %



Nur noch eine Randerscheinung (11,5%) ist eine mangelnde Top-Managementunterstützung für CRM (2007 lag sie noch bei 25,5%). Dies passt mit der wahrgenommenen hohen Bedeutung zusammen, aber auch mit der organisatorischen Verantwortung für CRM, die bei 27,4% der Unternehmen bei Firmeninhabern oder Geschäftsführenden liegt und insgesamt bei deutlich mehr als der Hälfte der Unternehmen (56,9%) auf Geschäftsleitungsebene angesiedelt ist. Insgesamt haben 82,2% der Unternehmen die Verantwortlichkeit für CRM klar geregelt. Eine ausdrückliche Leitungsfunktion CRM (z.B. Chief Customer Officer CCO) auf Geschäftsleitungsebene einzurichten, ist bisher nur in seltenen Fällen umgesetzt (1,5%). Auf einer tieferen Hierarchieebene ist dies bei 4,4% der Unternehmen zu beobachten.

2.2. KONSOLIDIERUNG AUF DEM SCHWEIZER SOFTWAREMARKT

Auf dem Schweizer CRM-Softwaremarkt finden deutliche Veränderungen statt. Es ist eine Konsolidierung zu beobachten. Erstmals haben nicht Eigenbauten der Unternehmen den höchsten Marktanteil, sondern Standardlösungen wie Microsoft Dynamics CRM oder SAP CRM.

Auf den ersten Blick bleibt die Verbreitung von CRM-Systemen in der Schweiz recht konstant. Dabei ist leicht zu übersehen, dass im Jahr 2008 mit 5,6% der Unternehmen das Microsoft Office-Paket noch Platz 4 im Ranking eingenommen hat. Heute werden von den Teilnehmenden praktisch ausnahmslos spezialisierte CRM-Softwarepakete



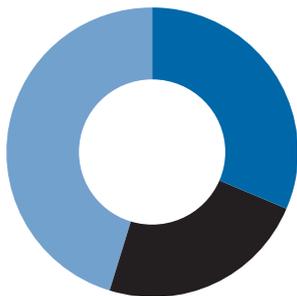
«Als grösste Herausforderung sehen die Befragten noch nicht klar definierte CRM-Prozesse. Hier zeigt sich, dass CRM letztlich weder eine rein informationstechnologische noch eine rein marketing-bezogene Herausforderung ist. Vielmehr wäre ein ganzheitliches CRM-Verständnis wichtig, um diese Herausforderungen zu meistern.»

Prof. Dr. Florian Siems, RWTH Aachen

Abb. 6

EINSATZ VON SPEZIFISCHER CRM-SOFTWARE

Ja	31,4 %	
2010	28,5 %	
2008	30,9 %	
Ja, als Teilmodul der ERP Software	23,5 %	
2010	23,8 %	
2008	23,5 %	
Nein	45,1 %	
2010	47,7 %	
2008	45,6 %	



N=510

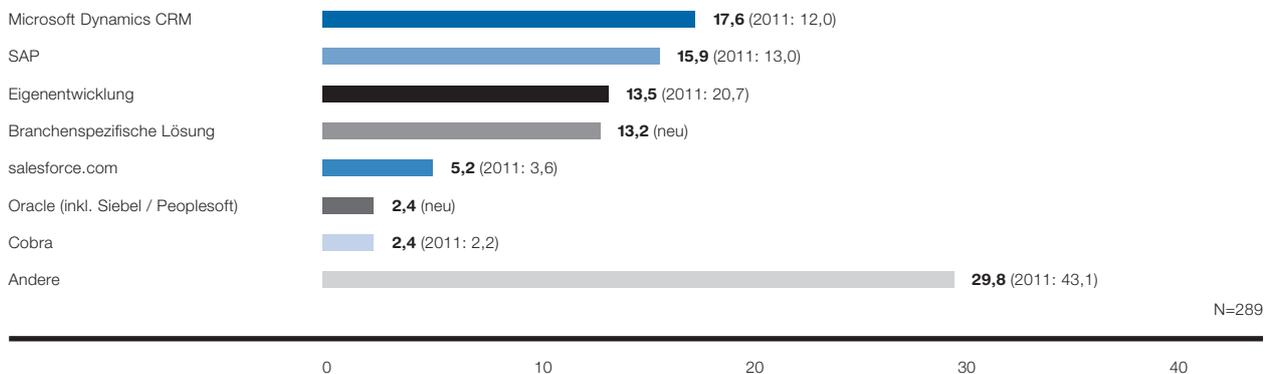
genannt. Dennoch setzen 45,1% der grossen und mittleren Schweizer Unternehmen keine ausdrückliche CRM-Software ein.

Beim Ranking der bevorzugten Softwarepartner für CRM-Softwareanwendungen der Unternehmen, gibt es zwei deutlich sichtbare Entwicklungen. Zum ersten Mal seit Start der Swiss CRM-Studie im Jahr 2007 sind die Eigenentwicklungen nicht mehr die häufigste Antwort. Zudem erreicht Microsoft Dynamics CRM mit 17,6% der Unternehmen erstmals den ersten Platz vor SAP mit 15,9%, die aber ebenfalls eine deutliche Steigerung ihres Anteils verzeichnen kann (2011: 13,0%). Insgesamt ist also eine deutliche Konsolidierung und Standardisierung der eingesetzten Software-Lösungen zu beobachten. Dennoch existiert nach wie vor eine grosse Zahl weiterer Anbieter, die teilweise eine hohe Spezialisierung aufweisen oder in einzelnen Branchen eine sehr starke Marktposition haben, die in dieser branchenübergreifenden Befragung nicht zur Geltung kommt. Deshalb wurde neu die Kategorie «branchenspezifische Lösung» eingeführt, für die sich 13,1% der

Abb. 7

GENUTZTE CRM-SOFTWARE: MICROSOFT UND SAP AN DER SPITZE

in %



N=289

Unternehmen, die eine CRM-Software einsetzen, unterschieden haben. In der Abbildung 7 werden nur Softwarepakete namentlich aufgeführt, die von mindestens fünf Unternehmen genannt wurden.

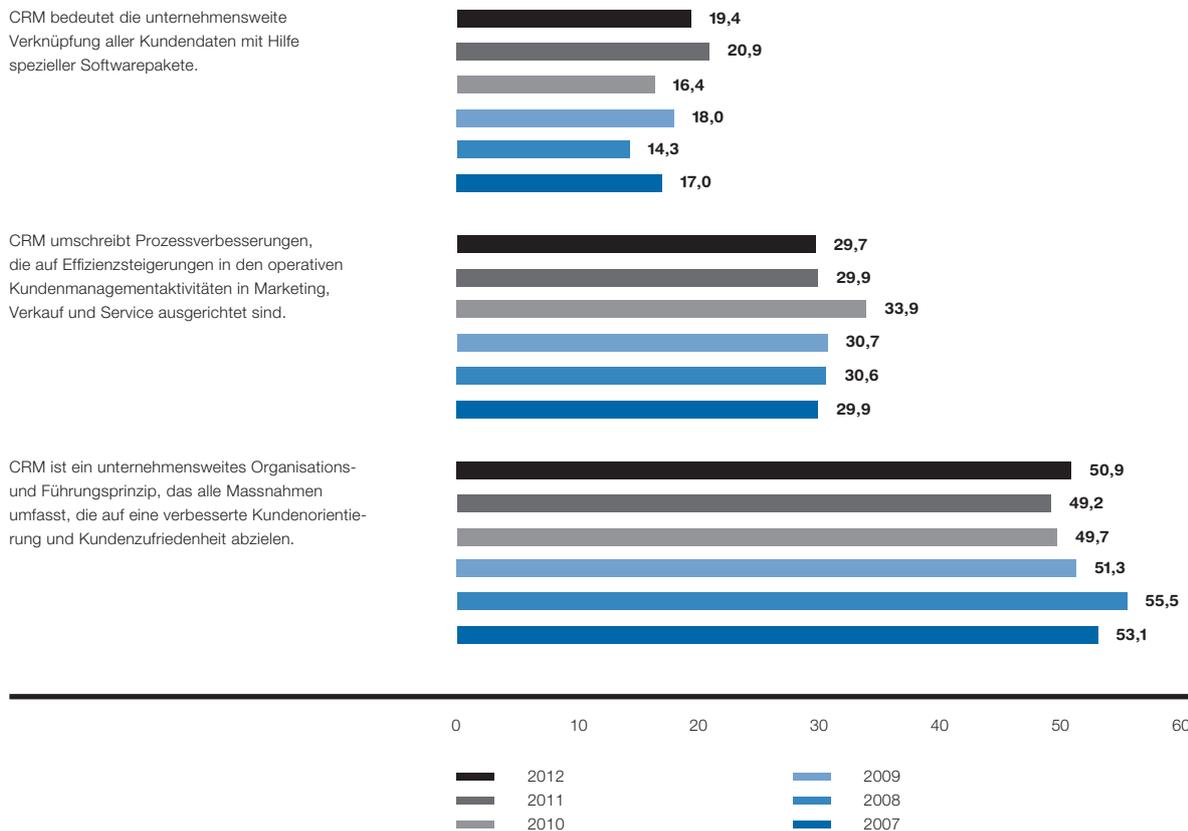
Was das Management vor Augen hat, wenn es an CRM denkt, ist nach wie vor nicht eindeutig. Deshalb bleibt die Frage relevant, wie CRM im Unternehmen verstanden wird. Für die Mehrheit der Schweizer Unternehmen be-

deutet Kundenbeziehungsmanagement ein unternehmensweites Organisations- und Führungsprinzip, um Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit zu erreichen (50,3%). Diese Unternehmen fühlen sich mit ihrem CRM auch im Durchschnitt hochsignifikant erfolgreicher als Unternehmen, die eine auf das operative CRM fokussierte Sicht (29,7%) von CRM haben und letztere wiederum hochsignifikant erfolgreicher als Unternehmen, die im CRM ein Daten bzw. IT-Thema sehen.

Abb. 8

DEFINITION VON CRM: CRM VERBREITET ALS UNTERNEHMENSWEITES ORGANISATIONS- UND FÜHRUNGSPRINZIP VERSTANDEN

in %



3. CRM-Trends 2012

Im Fokus der CRM-Planungen und Investitionen steht 2012 ganz klar das operative CRM. Trendthemen, Investitionsbereiche und auch offene Antworten zum diesjährigen Themenfokus zeigen einen klaren Fokus auf Massnahmen für eine stärkere Kundenbindung und bessere Ausschöpfung der bestehenden Kundenbeziehungen. Überraschend geht die Bereitschaft zurück, die Mitarbeitenden in CRM-Kompetenzen zu schulen, während die Investitionsneigung in kundenorientierte Produktentwicklung steigt. Nochmals eine deutliche Steigerung erfährt auch die Bedeutung von Trendthemen zum Kundenbeziehungsmanagement über mobile Endgeräte.

Die Kundenbetreuung im Hinblick auf unterschiedliche Kundenwerte zu individualisieren entwickelt sich zum Megatrend im Schweizer CRM. Bereits 2011 bei 45,0%

der befragten Unternehmen ein Top-Trendthema, beschäftigt sich aktuell mehr als die Hälfte der grossen und mittleren Schweizer Unternehmen damit (50,3%). Eine differenzierte und zukunftsweisende Bestimmung des Kundenwertes, z.B. als Customer Lifetime Value (CLV), erfordert die Verknüpfung von Finanzzahlen mit eher qualitativen Potentialgrössen, wie dem Image oder dem Referenzpotential im Markt. Damit die Erkenntnisse auch in einer differenzierten Kundenbetreuung zum Tragen kommen können, müssen sie den zuständigen Unternehmensbereichen bzw. den einzelnen Mitarbeitenden zur Verfügung stehen. Beide Anforderungen treiben den am zweithäufigsten genannten Trend der Integration von CRM und ERP-Systemen, mit dem sich aktuell 46,2% der Unternehmen aktiv beschäftigen. Folgerichtig steigt auch die Relevanz von Personalisierung und Individualisierung deutlich auf 36,8% der Unternehmen.



«Der Mensch steht im Zentrum. Für den Vertriebs-erfolg verantwortlich ist der abschlussstarke Verkauf mit guten persönlichen Beziehungen. Eine professionelle Kundenbetreuung erfordert aber auch gute CRM-Tools, welche alle relevanten Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung stellen. Trends in Richtung Mobile-CRM, Social-CRM und Cloud dürfen daher nicht unterschätzt werden.»

Martin Bühler, CEO, Actricity AG

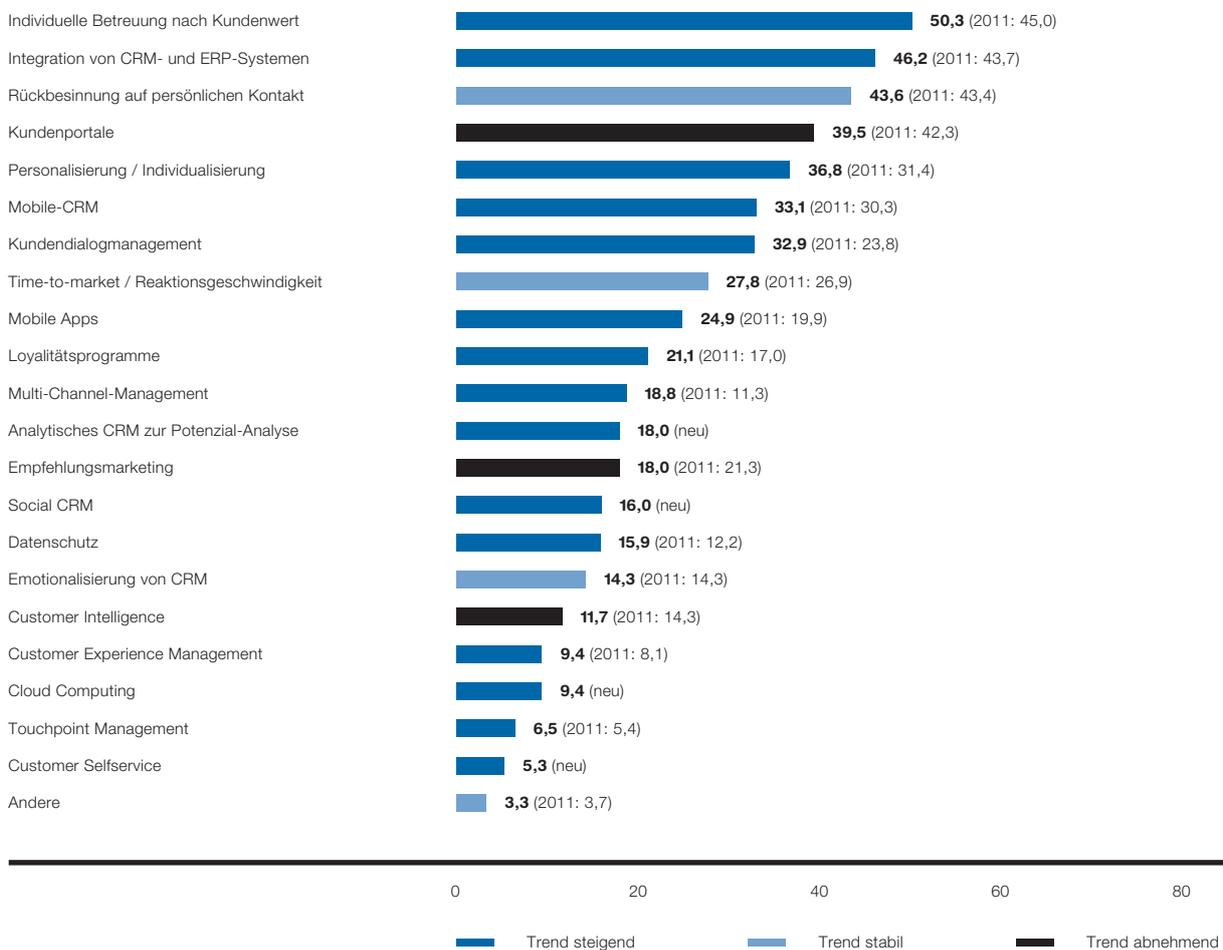
Generell ist eine deutlich gestiegene Neigung der Schweizer Unternehmen zu beobachten, sich mit Trendthemen zu beschäftigen. Ein deutlicher Zuwachs ist vor allem bei zwei Themenbereichen festzustellen:

1. Im Trend sind Themen, die sich auf stärkere Kundenbindung und bessere Ausschöpfung von Kundenpotentialen sowie Kundenwertmanagement beziehen. Neben den vorher genannten Themen sind dies Kundendialogmanagement

(32,9%, +9,1% gegenüber 2011), Loyalitätsprogramme (21,1%, +4,1%) und Multi-Channel-Management (18,8%, +7,5%). Aufgrund Expertenempfehlungen und Beobachtungen aus den Beratungs- und Forschungsaktivitäten der Autoren wurde Analytisches CRM zur Potentialanalyse als neuer Trendbegriff aufgenommen und erreichte 18,0%. Ein Beispiel, wie sich die Trendthemen Kundenwertmanagement und Kundendialogmanagement intelligent analytisch verknüpfen lassen, zeigt die integrierte

Abb. 9

TRENDTHEMEN 2012: KUNDENBINDUNG UND KUNDENWERTMANAGEMENT IM AUFWIND in %



Fallstudie «Gezielte Steuerung des Kundenwertes durch optimierte Kundenansprache nach dem Customer Lifetime-Ansatz» auf der nächsten Seite (Praxisbeitrag von I. Hary, Ch. Heitz und P. Hartmann).

2. Trendbegriffe zum Kundenbeziehungsmanagement über mobile Endgeräte beschäftigen erneut deutlich mehr Schweizer Unternehmen. Dies sind Mobile-CRM (33,1%, +2,8%) und Mobile Apps (24,9%, +5,0%). Diese beiden

Trendbegriffe sind für die Unternehmen häufig eng verknüpft mit Kundenbeziehungsmanagement über Social Media (Social CRM), das 16,0% der Unternehmen aktuell beschäftigt.

Ein Trendbegriff, der trotz intensiver Diskussion in den Fachmedien nur von relativ wenigen Schweizer Unternehmen für sich als relevant betrachtet wird, ist Cloud Computing (9,4%).



«Die wichtigsten Aufsteiger vereinen sich eindrucksvoll. Sie sind ein Steilpass für das analytische und operative CRM, um sich in allen Entscheidungen sowie Aktionen auf die vielversprechendsten Daten zu konzentrieren.»

Tobie Witzig, CEO, rbc Solutions AG

«Am auffallendsten ist, dass die «individuelle Betreuung nach Kundenwert» den stärksten Trend aus Sicht der Befragten darstellt: Dieses Ergebnis zeigt, dass zu Unrecht die Bedeutung des Themas «Kundenwert» in der wissenschaftlichen und praktischen Diskussion in den letzten Jahren eher rückläufig war.»

Prof. Dr. Florian Siems, RWTH Aachen

GEZIELTE STEUERUNG DES KUNDENWERTES DURCH OPTIMIERTE KUNDENANSPRACHE NACH DEM CUSTOMER LIFETIME-ANSATZ

Ein neuer Ansatz für die Bewertung und Steuerung von Kundenbeziehungen

Ingo Hary, Christoph Heitz und Peter Hartmann

Gutes Dialogmanagement braucht vor allem eine stringente, wertorientierte Planung der Kommunikationspolitik. Direkte Kundenansprachen im Rahmen des Dialogmanagements sind so einzusetzen, dass sie eine Steigerung des Kundenwertes zur Folge haben. Zentrales Steuerungs- und Kontrollinstrument hierfür ist der investitionsrechnerische Kundenwert («Customer Lifetime Value», kurz CLV), die Summe aller zukünftigen Nettoerlöse eines Kunden.

Im Rahmen eines von der Kommission für Technologie und Innovation KTI geförderten Projektes hat die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (Institut für Datenanalyse und Prozessdesign) in Zusammenarbeit mit Swisscom (Schweiz) AG, AFO Marketing AG und SAS Institute AG ein neues Verfahren für die Bewertung und Steuerung von Kundenbeziehungen auf der Grundlage des CLV entwickelt, welches:

- branchenunabhängig einsetzbar ist;
- explizit das Kundenverhalten über die Zeit berücksichtigt, und
- den zukünftigen erwarteten Nettoerlös für jeden einzelnen Kunden prognostiziert.

Die Grundidee ist die folgende: Für jede mögliche Option in der Kundenansprache wird berechnet, wie sich der zukünftige Cashflow für den Kunden entwickeln wird. Dieser Nettoerlös wird über eine Planungsperiode aufsummiert und ergibt den CLV. Diejenige Anspracheoption, die den grössten CLV ergibt, ist die optimale, denn sie führt zur grössten Wertsteigerung.

Das Verfahren bewertet die Kundenbeziehungen eines Unternehmens wie klassische Investitionsobjekte in der dynamischen Investitionsrechnung. Um die Cashflows der Kunden abzubilden, teilen wir das Kundenportfolio in Zustände (Segmente) auf, die sich bezüglich ihres Transaktionsverhaltens und Wertes für das Unternehmen deutlich voneinander unterscheiden.

Das Zustandsmodell (siehe Beispiel in Abbildung 1) bildet neben dem möglichen Wechsel in wertvollere oder weniger wertvolle Zustände auch die Abwanderung von Kunden zu Wettbewerbern sowie der Zufluss von Neukunden ab. In Abhängigkeit von der individuellen Dynamik ergeben sich verschiedene Cashflow-Muster: Jeder Kunde hat einen eigenen CLV. Die Kundendynamik ist durch zwei Elemente charakterisiert: Zum einen durch das autonome Verhalten des Kunden, zum anderen durch gezielte Beeinflussung mittels Kundenansprache. Die gesamte Zustandsdynamik wird auf der Grundlage geschätzter Überlebenszeit- und Übergangswahrscheinlichkeitsfunktionen modelliert. Den CLV berechnen wir anschliessend für jede mögliche Ansprache durch Berücksichtigung der zustandsabhängigen Cashflows. Das Berechnungsverfahren ist in Heitz et al. (2011) beschrieben.

Prädestinierte Anwendung des neuen CLV-Ansatzes ist auf taktischer Ebene der gesamte Bereich der Steuerung direkter Kundenansprachen im Dialogmanagement. Mit dem Verfahren ist es möglich, für jeden Kunden die Wirkung jeder Einzelmassnahme oder sogar Massnahmenfolge hinsichtlich des zusätzlich generierten CLV (im Vergleich zum

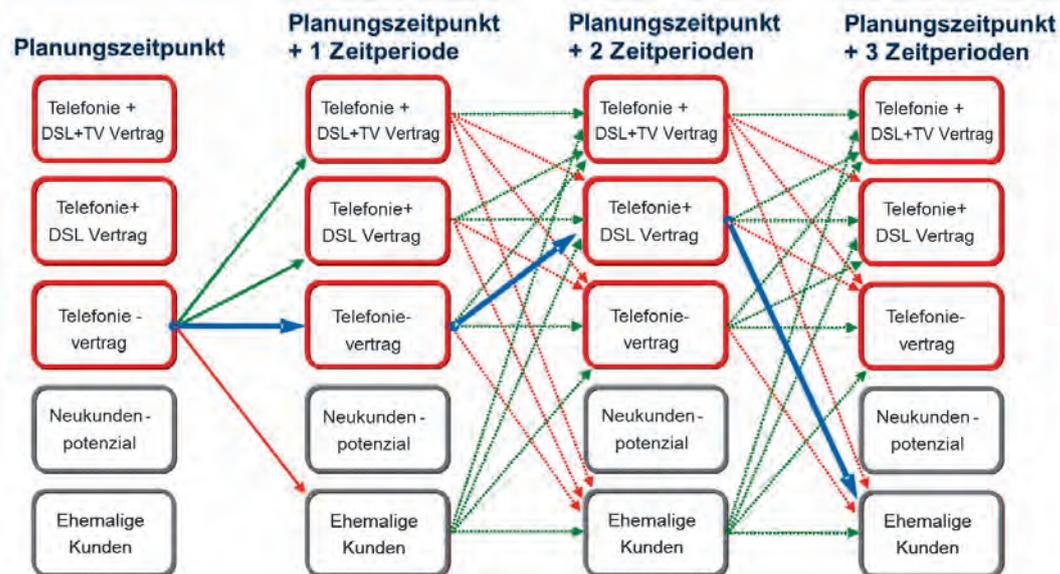


Abb 1: Beispiel für ein Zustandsmodell eines Anbieters für Festnetztelefonie. Dargestellt sind die möglichen Migrationsbewegungen von Kunden, die sich zum Planungszeitpunkt im Vertragszustand «Telefonievertrag» befinden. Innerhalb der ersten Periode können einzelne Kunden vier verschiedene Migrationsbewegungen vollziehen. In der zweiten Periode sind es $4 \times 16 = 64$ verschiedene mögliche Migrationspfade, und in der dritten bereits 1024. Die roten Pfeile kennzeichnen wertmindernde Bewegungen. Die blaue Trajektorie zeigt einen Telefoniekunden, der zunächst einen DSL-Vertrag abschliesst, diesen aber zusammen mit dem Telefonievertrag bereits nach einer Periode kündigt und deshalb in den Zustand «ehemaliger Kunde» wechselt.

Fall «nichts tun») zu berechnen. Damit kann für jeden Kunden individuell die optimale Ansprache gefunden werden. Optimal heisst, dass durch die Ansprache der grösste CLV-Zuwachs, verglichen mit allen anderen Ansprachen, erzielt wird. Die Kosten der Ansprache werden mitberücksichtigt.

Die Steuerungsmethodik lässt sich ebenfalls auf den Fall anwenden, in dem mehr als nur eine Massnahme zur Auswahl steht und es darum geht, die optimale Verteilung der Mittel auf mehrere unterschiedlichen Massnahmen zu ermitteln. Mit Hilfe der linearen Optimierung kann man jedem Kunden die bestmögliche Kampagne zuweisen, so dass die Summe aller kundenindividuellen zusätzlichen CLV-Beträge maximal ist. Dabei lassen sich neben Kanal- und Budgetrestriktionen auch Kommunikationsregeln wie z.B. der maximale Werbedruck berücksichtigen.

Ergebnisse: In mehreren Fallstudien mit verschiedenen Marketing-Fragestellungen aus unterschiedlichen Branchen wurde der Ansatz in der Praxis erprobt, z.B. für Retention-Management eines Telekomproviders, für Cross-Selling eines Print-Verlags oder für Katalogversand eines Versandhändlers. In allen Fällen zeigte sich, dass sich mit dem CLV-orientierten Ansatz ein massiver Gewinn an zusätzlichem Kundenwert bei gleichem eingesetzten Werbebudget erzielen lässt. Der Return (Kundenwert) für das Investment (Marketingkosten) liess sich je nach Fall um 30–300% steigern.

Kontakt: Peter Hartmann, AFO Marketing AG, peter.hartmann@afo-marketing.ch

Heitz, C., Dettling, M., Ruckstuhl, A. (2011): Modelling customer lifetime value in contractual settings, Int. J. Services Technology and Management, Vol. 16, No. 2, pp. 172–190.

Auf die Frage, in welchen CRM-Kompetenzbereichen die Unternehmen in Zukunft besondere Verbesserungsanstrengungen unternehmen wollen, antworteten mit 72,0% fast drei Viertel der Befragten, dass sie den Schwerpunkt auf das operative CRM legen wollen. Neben dieser dominanten Stellung des operativen CRM fallen alle anderen Investitionsbereiche deutlich ab. Dennoch zeigen sich interessante Verschiebungen. So nimmt der Fokus auf die Entwicklung von kundenorientierten Produkten und Dienstleistungen deutlich zu (36,7%, +11,1%), während Mitarbeiterschulungen klar zurückgehen (32,2%, -8,0%). Befragungen aus dem Teil «Customer Experience Management» (s. Kapitel 4) ergaben, dass fast die Hälfte (47,8%) der Unternehmen Front-End-Mitarbeitende einsetzen, die diesbezüglich nicht geschult sind. Deshalb besteht wenig Grund, die Investitionen in Mitarbeiterschulungen zurück-

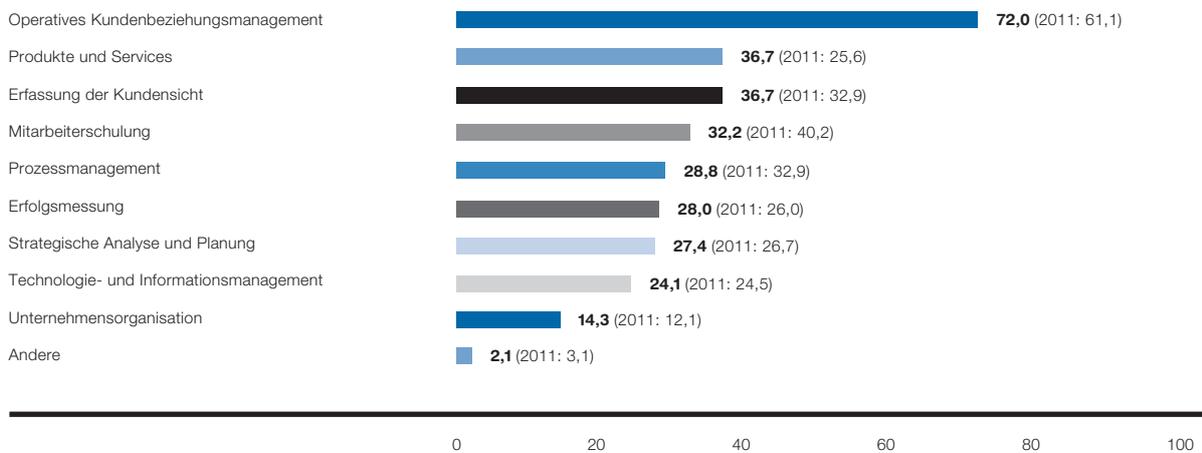
zuführen. In den formalen Ausbildungsgängen, insbesondere an den Hochschulen, kommen solche Inhalte meist nicht vor und nicht jeder fachlich qualifizierte Mitarbeitende ist gleichzeitig ein Naturtalent im Umgang mit Kunden.

Die CRM-Verantwortlichen wurden auch offen gefragt, welche CRM-Themen 2012 in ihrem Unternehmen im Fokus stehen. 382 Antworten bei 522 Teilnehmenden zeigen ein hohes Involvement. Die Ergebnisse der Inhaltsanalyse sind in Abbildung 11 dargestellt. Diese unterstreichen, dass Kundenbindung und Kundenentwicklung im Fokus stehen. Zahlreiche Unternehmen, die ihre CRM-Software aktualisieren möchten (13,1%) oder erstmals eine CRM-Software einführen möchten (11,3%), lassen auf ein entsprechend grosses Potential im CRM-Beratungs- und Softwaremarkt in der Schweiz schliessen.

Abb. 10

CRM-SCHWERPUNKTE 2012: MEHR INVESTITIONEN IN DAS OPERATIVE KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENT

in %, Mehrfachnennungen waren möglich



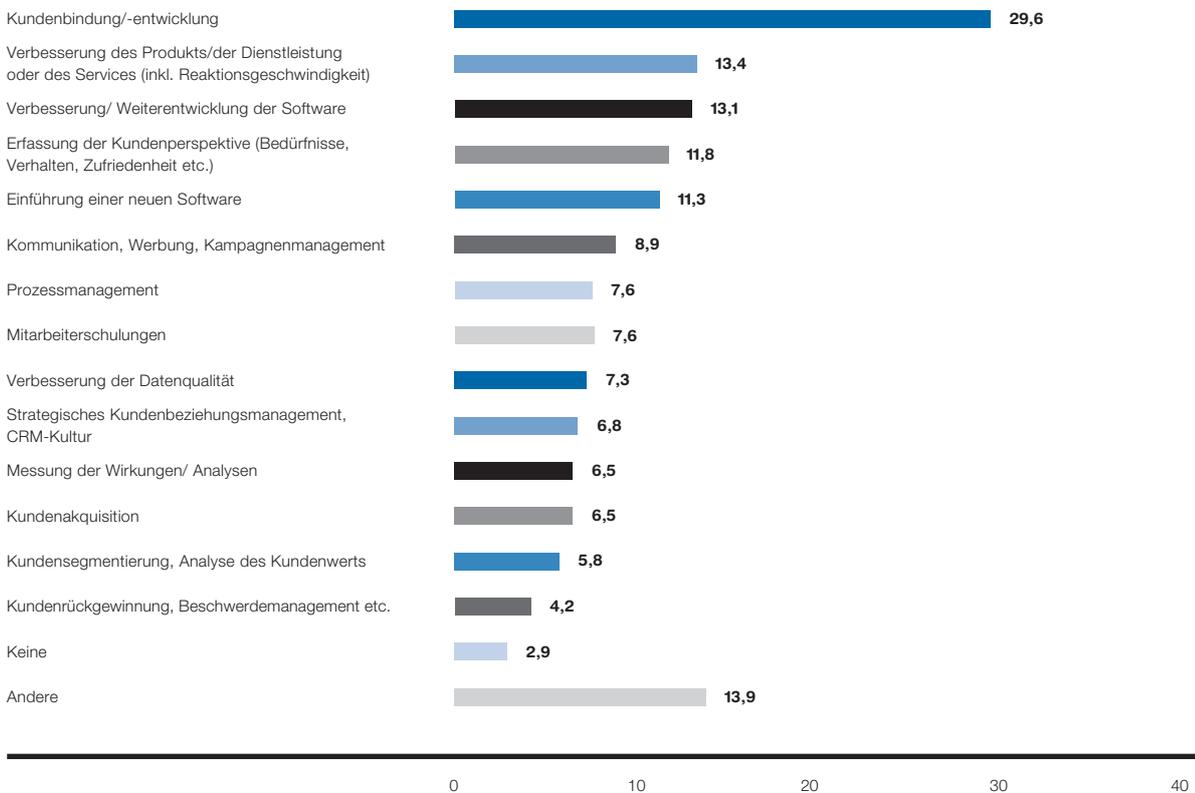
Der branchenübergreifende Ansatz der Swiss CRM-Studie lässt auch Vergleiche zwischen den Branchen zu. So zeigt sich, dass sogenannte CRM-affine Branchen wie die Finanzindustrie, Telekommunikation und der Versandhandel CRM eine höhere Bedeutung beimessen und auch verbreedter Investitionen in CRM planen. Sie besitzen deutlich öfter spezialisierte CRM-Funktionen im Unter-

nehmen und arbeiten häufiger mit spezialisierter CRM-Software. Es gibt aber kaum Unterschiede was die Herausforderungen im CRM oder den wahrgenommenen Erfolg angeht. Der folgende Beitrag zum Branchenfokus Assekuranz erläutert einige Ergebnisse des Zentrums Risk & Insurance der ZHAW, was speziell diese Branche im CRM aktuell bewegt.

Abb. 11

KUNDENBINDUNG UND -ENTWICKLUNG ALS WICHTIGSTE THEMEN 2012

in %, Mehrfachnennungen,
offene Fragestellung





«Es verwundert nicht, dass in klassischen Front Office Bereichen wie zum Beispiel Serviceline, Help-Desk oder Kampagnenmanagement noch immer ein grosser Nachholbedarf besteht. Gezielte Investitionen ins operative Kundenbeziehungsmanagement versprechen oft rasche Verbesserungen für die Fachseite und sind mit neuen Technologien meist in kürzester Zeit umsetzbar.»

Lukas Ehrensperger, Partner, ec4u expert consulting (schweiz) ag

BRANCHENFOKUS: TRENDS IM CRM DER SCHWEIZER ASSEKURANZ

Dr. André Lucas und Pirmin Mussak, Zentrum für Risk & Insurance, ZHAW School of Management and Law

Das Zentrum Risk & Insurance (ZRI) an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften führte 2011 bis 2012 qualitative Experten-Interviews u.a. mit CRM- und Marketingverantwortlichen sowie CEOs der Schweizer Assekuranz durch. Ziel war es, aktuelle Herausforderungen und Trends in Analytik und Management der Kundenbeziehung zu ermitteln. Die folgenden Themengebiete stellen einen kleinen Ausschnitt der Ergebnisse der Studie dar, die im Sommer 2012 durch das ZRI publiziert wird.

Datengenerierung: Von der Antragserfassung hin zu Customer Journey mittels Touchpoint Management

Die Zeiten, in denen Kundendaten hauptsächlich aus Anschrift, Vertrags- und Schadendaten bestanden, sind schon lange vorbei. Viele Versicherer arbeiten schrittweise an der zentralen Erfassung der relevanten Daten am jeweiligen Touchpoint zwischen Kunde und Versicherer: Sei es bei Anrufen im Service-Center, beim eingeloggten Besuch auf der Homepage des Versicherers, bei Anfrage-E-mails, im Schadenfall oder bei Unterbreitung eines Angebotes an den Kunden durch den Aussendienst. Im Mehrkanalumfeld ist dies eine besondere Herausforderung. Dabei soll der Kunde, wenn möglich, auf spielerische Art seine Datenspur hinterlassen: Der Kunde darf nicht unnötig belästigt oder regelrecht ausgefragt werden. Neben dem Zukauf steht auch die Analyse der im Internet öffentlich zugänglichen Daten auf der mittel- bis langfristigen Herausforderungsliste. Wichtig ist zudem, nicht nur für kurzfristige Massnahmen Daten auszuwerten, sondern sie auch nachhaltig für spätere Analysen vorzuhalten. Ein in der Assekuranz immer noch bestehendes Problem ist die zumeist fehlende Bereitschaft der (selbständigen) Vermittler, ihre vor Ort gehaltenen Daten als Kopie den Versicherern zur Auswertung zu überlassen. Dies ist teils verständlich, da für diese selbständigen Vermittler Kundendaten ein erarbeitetes Kapital für den Verkaufserfolg darstellen. Relevanz erlangt dieses Thema, da im Privatkundengeschäft weiterhin die gebundenen Vermittler als Vertriebskanal dominieren.

Datenqualität: Qualität statt Quantität

Kundendaten zu sammeln reicht nicht aus. Ohne ein qualitatives Mindestniveau der Daten kann eine Datenbank schnell zu einem «Datenfriedhof» mutieren. Einheitliche und kontrollierte Standards bei der möglichst regelmässigen Befüllung der Datenbanken sowie der Umgang mit sich immer schneller wechselnden Kontaktdaten sind einige der aktuellen Herausforderungen im Kampf der Versicherer für Datenqualität (bspw. verschiedene Email-Adressen, wechselnde Wohnsitze, unterschiedliche Telefonnummern).

Datenintegration: Integrierte Systeme vs. Vernetzung managen

Informationen waren schon immer die Essenz des Versicherungsgeschäfts. Versicherer waren eine der Pioniergruppen, die frühzeitig Grossrechnersysteme (Host) für ihre umfangreichen Daten nutzten. Mit dieser Historie einhergehend finden sich bei vielen Versicherern auch heute noch stark fragmentierte Datenbanken, die entsprechend der Funktionen nur jeweils bestimmte Teile der Vertrags- und Kundendaten speichern (z.B. Vertragsdaten nach Sparte, allgemeine Kundendaten, Angebotssysteme, Schadendaten). Aktuell sind zwei unterschiedliche Strategien zum Umgang mit diesem Problem zu beobachten:

1. Vernetzung der bestehenden Systeme um auf kostengünstige und einfache Weise einen vereinfachten Zugang zu den Daten zu erhalten.
2. Integration aller relevanten Daten in einem neuen System.

Datennutzung: «PS auf den Boden bringen»

Nicht nur die Verfügbarkeit der Daten, sondern auch die adäquate und sinnvolle Nutzung ist eine weitere Herausforderung, die sich manch ein Versicherer aktuell und in Zukunft stellt. Schon heute werden mehr oder weniger ausgereifte statistische oder ad hoc Modelle in Teilbereichen eingesetzt (Kündigungswahrscheinlichkeiten, Mailing-Optimierung, u.a.). Umfassende, integrierte analytische CRM-Systeme mit Modellen hoher Prognosegüte und ein integriertes Marketing sind aber noch nicht zu finden. Ein allgemeines Ziel ist u.a. das Selektieren und Erzeugen vernünftiger Leads, die den «Return of Marketing» steigern. Sofern überhaupt vorhanden, dominieren zudem auch heute noch zahlenmässig eher grobschlächtige retrospektive Kundenwertmodelle. Gemäss der interviewten Experten wird sich die Modellqualität jedoch in den nächsten Jahren weiter verbessern.

Datenschutz: 360-Grad Sicht – Im Spannungsfeld zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Gerne hätten manche Versicherer eine für alle Nutzergruppen einheitliche Rundumsicht ihrer Kunden in ihren Datenbanken vorliegen. Wer hat wann mit dem Kunden interagiert? Wann hat der Kunde was gemacht? Optimale individuelle Offerten und die Abstimmung der verschiedenen Vertriebswege («zu viele Köche verderben den Brei») sind dabei nur ein Ziel. Doch nicht alle Daten, die technisch greifbar wären, lassen sich verwerten. Seien es die Kundendaten der hauseigenen Bank oder die Informationen aus der Grundversicherung zur Verwendung in der Zusatzversicherung im Krankenkassenbereich. Der Konflikt zwischen dem «Was kann ich» und dem «Was darf ich» wird in Zeiten des Internets zukünftig ein aktuelles und spannendes Thema bleiben. Eine einheitliche Sicht auf den Kunden ist heute zwar oftmals technisch noch nicht realisiert, aber es ist schon frühzeitig zu klären, wer im Unternehmen welche Daten einsehen darf.

4. Customer Experience Management

Obwohl der Begriff «Customer Experience Management (CEM)» in vielen Unternehmen noch nicht angekommen zu sein scheint, ist das Bewusstsein für einzigartige Kundenerlebnisse klar vorhanden. Viele Unternehmen gehen davon aus, dass sie gegenüber ihren Konkurrenten bereits ein einzigartiges Kundenerlebnis bieten. Positive Kundenerlebnisse sind zwar meist Teil der Unternehmensziele, jedoch werden diese nur selten in die Berechnung von KPIs oder Bonussystemen miteinbezogen.

Die meisten Unternehmen haben die Bedeutung von Kundenorientierung erkannt und stellen diese ins Zentrum. Deshalb kann sich heute ein Unternehmen mit Kundenorientierung alleine kaum noch differenzieren. Kundenorientierung zumindest zu propagieren ist zu einem Muss geworden. Wird sie nicht erreicht, ist ein Unternehmen schnell negativ positioniert. Customer Experience Management setzt den Fokus auf die Kundensicht und versucht die tatsächlichen Kundenerlebnisse nachzuvollziehen. Dies ermöglicht die Schaffung von einzigartigen Kundenerlebnissen, welche idealerweise zu Wettbewerbsvorteilen werden und eine positive Abgrenzung gegenüber den Mitbewerbern bedeuten.

Mit der zunehmenden Homogenisierung der Märkte und der damit entstandenen Austauschbarkeit der Produkte

und Dienstleistungen ist die Differenzierung über die traditionellen Faktoren wie Qualität, Effizienz, Technologie oder Preis in vielen Branchen sehr schwierig geworden. Wie die Entwicklungen der letzten Jahre zeigen, wird es von entscheidender Bedeutung sein, seine Kunden wirklich zu verstehen, um eine emotionale Bindung zwischen Kunde und Unternehmen bzw. Produkten oder Dienstleistungen aufbauen zu können. Die emotionale Bindung basiert dabei auf der Gestaltung eines authentischen und sensorisch stimulierenden Kundenerlebnisses, wodurch sich Unternehmen vom Wettbewerb unterscheiden (Eberwein und Luyken 2009).

Angesichts dieser Entwicklungen und den immer anspruchsvoller werdenden Kunden drängen sich für die beteiligten Unternehmen hochwertige Formen des Kundendialogs und der Produkt-/Servicedifferenzierung durch Customer Experience oder User Experience auf (Acklin 2011). Speziell in hochkompetitiven, gesättigten Märkten, wie der Finanzbranche, der Telekombranche oder der Autoindustrie, sind Kundenerlebnisse von zentraler Bedeutung.

Colin Shaw und John Ives sagten bereits 2002:

«The customer experience is the next competitive battleground and will provide a source of sustainable differentiation.»

4.1. STEIGENDE BEDEUTUNG EINZIGARTIGER KUNDENERLEBNISSE

Die Schaffung von einzigartigen Kundenerlebnissen ist nicht überall unter der Bezeichnung «Customer Experience Management» bekannt. Die Wichtigkeit der Thematik wurde aber von der Mehrheit der Befragten erkannt. Äusserst selbstbewusst gehen die meisten Unternehmen davon aus, dass sie gegenüber ihrer Konkurrenz bereits ein einzigartiges Kundenerlebnis bieten.

63,6% der befragten CRM-Entscheidungsträger kennen den Begriff «Customer Experience Management» bzw. dessen Bedeutung nicht. Nur gerade knapp 7% der Befragten kennen sich sehr gut mit dem Thema Customer

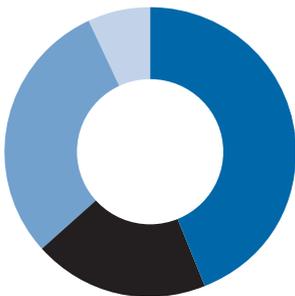
Experience Management aus und beschäftigen sich auch aktiv im Unternehmen damit.

Grund für einen Teil der Unkenntnis könnte eine Begriffsverwirrung sein, denn nebst Customer Experience Management, wird oft auch von anderen Begriffen, wie zum Beispiel Design Thinking gesprochen. Design Thinking fokussiert sich jedoch stärker in Bezug auf Gestaltungsprozesse, Methoden, in der Visualisierung und in der Umsetzung von Projekten. CEM ist stärker auf Ist-Analysen, Strategiebildung, Roadmapping und Impact-Messung ausgerichtet. Es ist jedoch typisch für solche neuen Themen, dass es noch keine allgemeingültigen Begriffe gibt. Dies sieht man auch anhand der Jobprofile: Experience Designer, Touch Point Manager, Client Experience Manager etc. (Acklin 2011).

Abb. 12

CEM-BEGRIFFSKENNTNIS DER BEFRAGTEN

Nein, ich habe diesen Begriff noch nie gehört.	44,1 %	■
Ja, ich habe den Begriff schon gehört, kenne aber die Bedeutung nicht.	19,5 %	■
Ja, ich kenne den Begriff, beschäftige mich aber nicht aktiv damit.	29,5 %	■
Ja, ich kenne den Begriff sehr gut und beschäftige mich mit diesem Thema.	6,9 %	■

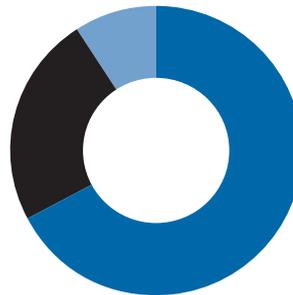


N=522

Abb. 13

CEM-BEGRIFFSVERWENDUNG IM UNTERNEHMEN

Nein	67,3 %	■
Teilweise	23,7 %	■
Ja	9,0 %	■



N=278

Von den 278 Befragten, die den Begriff CEM schon gehört haben (55,9%), wird Customer Experience Management nur gerade bei 9,0% im eigenen Unternehmen eingesetzt. Der Begriff scheint in den Schweizer Unternehmen noch eine sehr kleine Rolle zu spielen.

Mit der nachfolgenden Definition nach der Bedeutung von Customer Experience gefragt, sieht die Verbreitung weit grösser aus.

Customer Experience Management (CEM) bzw. Kundenerfahrungsmanagement ist der Prozess des strategischen Managements aller Kundenerlebnisse über alle Kontaktpunkte. Bei Customer Experience Management steht der Kunde und das Kundenerlebnis aus der Sicht des Kunden im Mittelpunkt. Das Ziel von CEM ist es, die Kundenperspektive zu optimieren, um die Loyalität zu stärken und die Weiterempfehlung zu fördern. Positive Erfahrungen haben direkte Auswirkungen auf die Kunden und deren Loyalität sowie deren Respekt gegenüber einer Marke oder einem Unternehmen.

(in Anlehnung an Bernd H. Schmitt, 2003)

Customer Experience Management (CEM) im Sinne der Definition ist für 33,2% der Befragten «sehr wichtig» und für 40,9% «eher wichtig». Somit ist für gut 74% der Unternehmen CEM von Bedeutung und der Trend zeigt für die Zukunft weiter nach oben, denn über 74% der Teilnehmenden denken, dass die Bedeutung steigen wird.

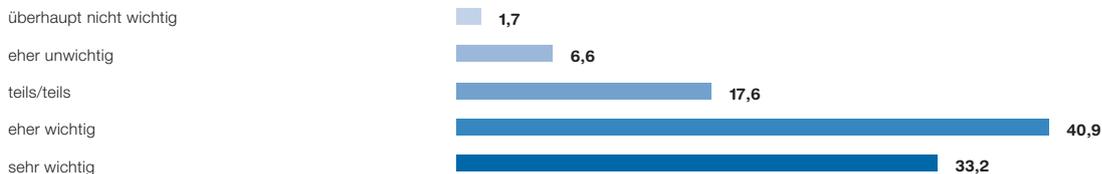
Zusammenfassend kann gesagt werden, dass aus Sicht der Unternehmen der Begriff CEM wenig bekannt ist, jedoch die Grundidee der Wichtigkeit von Kundenerlebnissen als Wettbewerbsvorteil erkannt worden ist. Es stellt sich nun die Frage, mit welcher Konsequenz Anstrengungen in diese Richtung unternommen werden. Denn, wie die Studie «Massive Change» (Acklin, 2011) zeigt, ergeben sich hier wichtige Entscheidungen, die einen Kulturwandel wie auch organisationales Lernen und Kompetenzaufbau mit sich bringen. Die ernsthafte Einführung von CEM stellt für Unternehmen eine neue Denkweise dar, wie auch der Erfahrungsbericht der Swiss Post International (siehe Praxisbeitrag auf Seite 36) zeigt. Es bedingt eine

Abb. 14

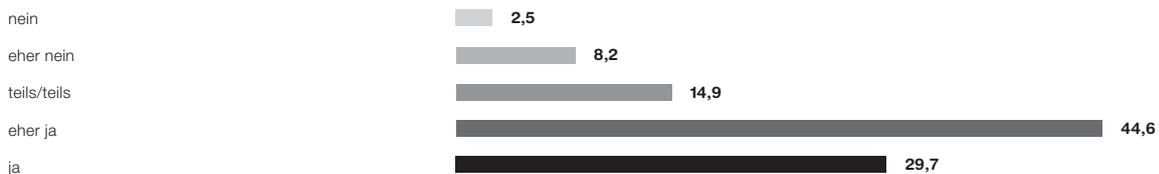
HOHE BEDEUTUNG DER CEM-THEMATIK

in %

BEDEUTUNG VON CEM FÜR DAS UNTERNEHMEN



BEDEUTUNGSSTEIGERUNG IN ZUKUNFT



0 10 20 30 40 50

Haltungsänderung (und damit einen Lernprozess) von Kundenorientierung als bequemen Slogan zu gelebter Empathie gegenüber Kundenbedürfnissen und erlebnisorientiertem Service Design (Acklin, 2011).

Obwohl Customer Experience Management nur in der Minderheit der Unternehmen Verwendung findet, haben viele eine sehr selbstbewusste Einschätzung, was ihr Kundenerlebnis angeht. 9,4% der befragten Unternehmen sind überzeugt, ein einzigartiges Kundenerlebnis zu bieten. 33,9% beantworteten die Frage mit «eher ja» und 37,0% mit «teils teils». Insgesamt gehen also vier von fünf Unternehmen (80,3%) davon aus, dass sie im Vergleich zur Konkurrenz zumindest teilweise ein einzigartiges Kundenerlebnis bieten.

Es stellt sich allerdings die Frage, ob die Kundensicht bestätigen würde, dass 80% der Unternehmen zumindest teilweise ein einzigartiges Kundenerlebnis bieten. Bain & Company (2005) befragte anlässlich der Studie «Closing the delivery Gap» 362 Firmen zum Thema Kundenerlebnis. Auch hier: 80% der befragten Unternehmen, sagten aus, dass sie ein einzigartiges Kundenerlebnis bieten. Gleichzeitig wurden die Kunden nach ihrer Sicht befragt. Diese nahmen jedoch lediglich bei 8% der Unternehmen ein einzigartiges Kundenerlebnis wahr (Allen et al., 2005).

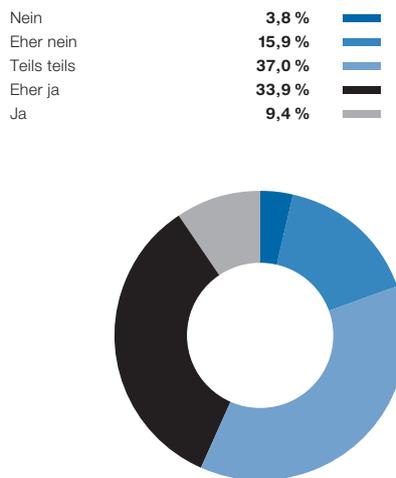


«Customer Experience Management kann nicht aus disparaten Einzelmassnahmen bestehen. Es kommt darauf an, ein konsistentes, positives Erlebnis über alle Interaktionen und entlang aller Kontaktpunkte zu ermöglichen.»

Helmut Kazmaier, Partner, Stimmt AG

Abb. 15

EINZIGARTIGES KUNDENERLEBNIS IM VERGLEICH ZUR KONKURRENZ



N=478

Ebenfalls sehr selbstbewusst fielen die Einschätzungen bei der Frage aus, wie viel Prozent der eigenen Kunden sehr loyal sind und in den nächsten fünf Jahren mit grosser Sicherheit Kunden bleiben werden. Gemäss Aussage der Befragten sind durchschnittlich 70,2% (379 Nennungen)

der Kunden sehr loyal. Wobei beobachtet werden konnte, dass Unternehmen mit umfassendem CRM-Verständnis die Loyalität ihrer Kunden kritischer einschätzen, obwohl sie sich, wie zuvor schon angemerkt, signifikant erfolgreicher in ihren CRM-Massnahmen sehen. Es ist möglich, dass grössere Kundennähe hier schlicht zu einer realistischen Einschätzung verhilft.

«Kunden denken nicht in Silos, sie nehmen ein Unternehmen als Ganzes war. Das sollte man immer berücksichtigen, wenn man über die Gestaltung des eigenen Angebots, von Prozessen oder Kontaktpunkten nachdenkt.»

Helmut Kazmaier, Partner, Stimmt AG

Würde die Selbsteinschätzung betreffend des einmaligen Kundenerlebnisses (80,3%) auch aus Kundensicht in hohem Masse zutreffen, wäre die hohe Loyalität realistisch. Das IBM Global Services (2004) bestätigt, dass Kunden die Unternehmen meist aufgrund einer einzigen Erfahrung belohnen oder bestrafen: 59% der Kunden gehen nach einer schlechten Erfahrung verloren und 79% bleiben dem Unternehmen nach einer positiven Erfahrung erhalten. Es gilt also den «Moment of Truth», den Moment, in dem der Kunde mit dem Unternehmen in Berührung kommt, für ein positives Kundenerlebnis zu nutzen.

Am nachfolgenden Praxis-Case der «Eurocenters Sprachschulen» von der Stimmt AG wird deutlich, wie wichtig die Erfassung der Kundensicht ist, wenn es um ein effektives Kundenmanagement geht.

EUROCENTERS SPRACHSCHULEN «SPRACHSCHULEN SIND ZUM FÜRCHTEN» – EIN PRAXIS-CASE DER STIMMT AG

Helmut Kazmaier, Partner, Stimmt AG

«Das Bessere ist des Guten Feind» war das Motto der Eurocenters Sprachschulen, als sie sich daran machten, den Buchungsprozess für Sprachreisen zu optimieren. Laut Marktforschung waren die Kunden mit dem Prozess bereits hoch zufrieden, ein grosser Anteil der Anfragen mündete in Buchungen. Doch die Verantwortlichen vermuteten, dass gezieltes Nachfassen den Buchungsgrad noch weiter erhöhen könnte. Sie wollten herausfinden, wie sie die Buchung für die Kunden noch angenehmer machen könnten, um Abschluss- und Empfehlungsrate zu erhöhen.

Den Blickwinkel verändern

Für die Eurocenters Sprachschulen bestand der Buchungsprozess bisher aus den groben Schritten «Sprachreisende informieren», «Buchung abwickeln» und «Buchhaltung». Mit Hilfe der Stimmt AG veränderten sie den Blickwinkel: Aus Sicht der Kunden sieht die Erlebniskette nämlich ganz anders aus. Für sie sind die wesentlichen Schritte «Informieren und Planen», «Entscheidung umsetzen» und «Reise vorbereiten». Aus den Erkenntnissen über Denken und Fühlen der Kunden ergeben sich neue Prioritäten für das Kundenmanagement bei Eurocentres.

Den Kunden auf der Spur

Die Stimmt AG hat mit 16 ehemaligen Kunden der Eurocentres Tiefeninterviews geführt. Zunächst sollten sie frei von ihren Erlebnissen erzählen. Dann bewerteten sie ihre Erlebnisse während der Buchung anhand ihrer Emotionen bei den einzelnen Vorgängen. Schliesslich sollten die Teilnehmenden

einschätzen, wer wohl Kunde von Eurocentres sein könnte und wer eher nicht. So liess sich zum einen erklären, warum Eurocentres bereits eine so gute Note bei der Kundenzufriedenheit hat. Zum anderen liessen sich daraus konkrete Optimierungsmassnahmen ableiten.

Mit Personas besser auf Kundenbedürfnisse eingehen

Aufgrund der Erkenntnisse aus den Interviews wurden Personas geschaffen, die beispielhaft die Bedürfnisse einer typischen Kundengruppe verkörpern. Dank dieser Modelle können die Berater besser auf immer wieder auftretende Probleme realer Kunden eingehen. Die Persona «Julia» etwa zeigt, dass gleich nach der Freude die Angst die häufigste Emotion im Buchungsprozess ist. Julia stellt sich Fragen wie: «Was sagt mein Chef zu unbezahltem Urlaub? Erhalte ich ein Visum? Bin ich richtig eingestuft?» Will man den Buchungsprozess für Julia angenehmer machen, so muss man sie mit zusätzlichen Informationen versorgen – jeweils zum richtigen Zeitpunkt. Die Frage «Bin ich richtig eingestuft?» stellt sich erheblich später als «Wie erkläre ich mein Bedürfnis meinem Vorgesetzten?». Dank der detaillierten Analyse können die Mitarbeitenden von Eurocentres nun den Kunden zur passenden Zeit entsprechende Argumentationshilfen zur Verfügung stellen.

Welche Massnahmen lohnen sich?

Für das Marketing relevant ist die Erkenntnis, dass ein Kunde wie «Julia» nur einen kleinen Teil der Entscheidungsgrundlagen direkt von Eurocentres bezieht. An-

ders als erwartet spielt etwa der Katalog nur eine untergeordnete Rolle. Das Umfeld aus Kollegen, Eltern oder Vorgesetzten hat einen grösseren Anteil am Entschluss. Ausserdem wird das Internet für die Entscheidungsfindung immer wichtiger. Oft ist schon vor dem Erstkontakt klar, mit wem der Reisewillige zusammenarbeiten will. Die Studie fand konkrete Antworten auf die eingangs gestellten Fragen: Eine erhöhte Nachfassfrequenz wäre nur beschränkt sinnvoll. Um den Buchungsprozess angenehmer und effektiver zu machen, empfiehlt es sich, auf die Emotionen der Kunden einzugehen. Ein Argumentarium für Vorgesetzte ist da ein wirksames Mittel. Daneben empfiehlt Stimmt eine Reihe von weiteren Massnahmen, die aus Kundensicht voraussichtlich die grösste Wirkung erzielen, z.B. eine Online-Community ins Leben zu rufen.

Kundensicht als Schlüssel für effektives Kundenmanagement

Für Eurocentres ergab die Studie neben konkreten Massnahmen und Empfehlungen folgende Erkenntnisse:

- Kundenzufriedenheit als Messgrösse greift zu kurz. Erst aus der Frage, warum ein Kunde zufrieden ist und was ihn bewegt, lassen sich Rückschlüsse über Optimierungspotenziale ziehen
- Effektives Kundenmanagement braucht Verständnis für die Emotionen des Kunden. Der Fokus muss weg von der rein technischen, unternehmenszentrierten Betrachtung von Prozessen.
- Die Kundenperspektive ermöglicht den gezielten Einsatz von Ressourcen in Marketing, Service und Prozesse

4.2. ERLEBNISSE GEFÜHLSMÄSSIG GUT EINGESCHÄTZT, ABER WENIG STRUKTURIERT

Wenn es um die Schaffung von positiven Kundenerlebnissen geht, ist der aktuelle Stand in den Schweizer Unternehmen noch sehr unterschiedlich. Während die Kundenzufriedenheit oft in der Unternehmensstrategie verankert ist, hat sie kaum Einfluss als Key Performance Indicator (KPI).

In den Top 3 der Anstrengungen für die Schaffung von positiven Kundenerfahrungen zeigt sich folgendes Bild: 1. Regelmässiger Kundenkontakt (z.B. persönliche Roundtables) (MW=4,07), 2. Kenntnis über die Bedürfnisse, Wünsche, Erwartungen und Absichten der Kunden (MW=4,00), 3. Motivierte Mitarbeitende durch Wertschätzung ihnen gegenüber. Schlusslicht auf dem 13. Platz ist «Die Kundenzufriedenheit ist Bestandteil unternehmensweiter Key Performance Indicators (KPI) oder Bonussysteme» (MW=2,76).

Traditionell werden Kundenbedürfnisse mit relativ grossem Aufwand durch Marktforschung abgeklärt. Wie die diesjährige Befragung der CRM-Entscheidungsträger zeigt, wird auch der direkte Kundenkontakt gesucht, um die Kundenbedürfnisse abholen zu können. Eine Möglichkeit in diese

Richtung ist zum Beispiel die Bildung von Kundenbeiräten, diese bringen die Kundensicht unmittelbar ins Unternehmen und können so zu einer Veränderung hin zu mehr Kundenorientierung beitragen. Kundenbeiräte können zwar die Marktforschung nicht ersetzen, jedoch sind sie eine kostengünstige, sinnvolle Ergänzung. Wer im Kundenbeirat sitzt, ist meist auch ein Botschafter des Unternehmens. (Reicke und Schneider, 2011)

Um ein möglichst massgeschneidertes Kundenerlebnis bieten zu können, sind Zusatzinformationen über die Kunden von grossem Nutzen. Diese werden dementsprechend auch vermehrt systematisch erfasst. Nebst den Adressdaten werden bei zirka 30% der befragten Unternehmen zusätzliche Kundendaten wie Interessen oder Angaben zum familiären und beruflichen Umfeld erfasst (MW=2,79). Dabei gilt es, die Datenschutzrichtlinien, welche im nächsten Kapitel dieser Studie thematisiert werden, zu beachten.

Gibt ein Unternehmen ein Markenversprechen ab, bedeutet dies, dass die Mitarbeitenden diesbezüglich sensibilisiert und motiviert sein sollten. Ansonsten ist es kaum möglich ein Markenversprechen gegenüber den Kunden glaubwürdig und nachhaltig zu kommunizieren. Über 76%



«Viele reden davon, aber was die Verankerung von Kundenzufriedenheit in bonusrelevanten Zielen angeht, tun sich noch viele Unternehmen schwer. Die Ursache dafür liegt in der Regel im fehlenden Verständnis des Themas (oder der Angst vor Unbekanntem).»

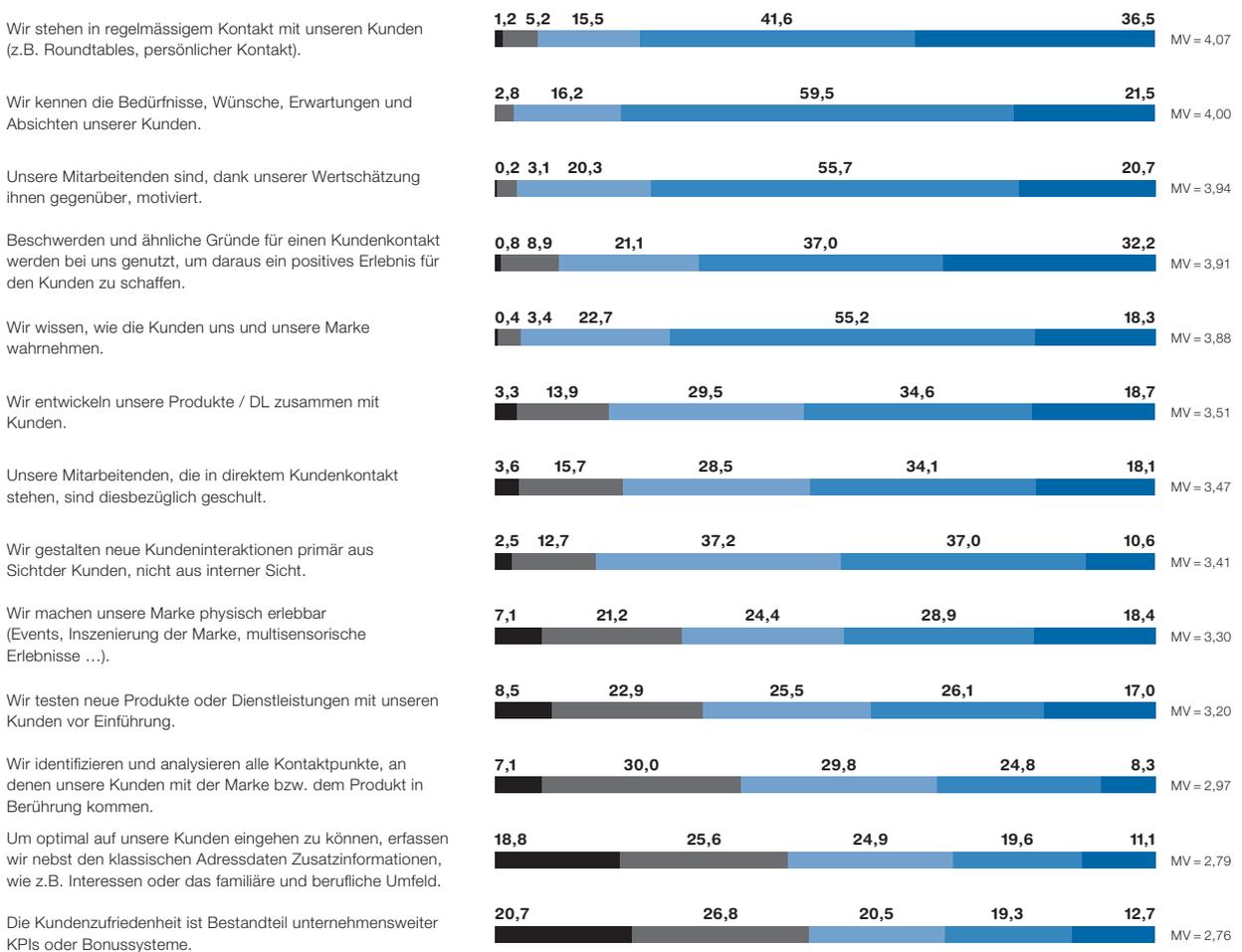
David Patarica, Director Customer Experience Manager, upc cablecom

der befragten Unternehmen sagen aus, dass ihre Mitarbeitenden dank der Wertschätzung ihnen gegenüber motiviert sind. Im direkten Kundenkontakt stehendes Personal ist jedoch nur in gut 52% der Fälle diesbezüglich geschult (MW=3,47).

Beschwerdefälle und ähnliche Gründe für einen Kundenkontakt werden bei knapp 70% der Befragten als Chance erkannt und genutzt, um daraus ein positives Erlebnis für die Kunden zu schaffen (MW=3,91). Andere Kontaktpunkte, bei welchen die Kunden mit der Marke oder dem

Abb. 16

STAND DER MASSNAHMEN ZUR SCHAFFUNG VON POSITIVEN KUNDENERFAHRUNGEN in %



0 20 40 60 80 100

trifft überhaupt nicht zu **1**
 trifft eher zu **4**
 trifft eher nicht zu **2**
 trifft voll und ganz zu **5**
 teils/teils **3**

Produkt in Berührung kommen, werden nur bei 8,3% der Unternehmen z.B. im Rahmen eines Touchpoint Managements konsequent identifiziert und analysiert (MW=2,97). Hier gibt es also noch viel Potential um positive Kundenerlebnisse systematisch generieren zu können.

Lediglich gut die Hälfte der Befragten ist der Meinung, dass es eine Stelle braucht, die dafür verantwortlich ist, dass das Kundenerlebnis über alle Kanäle hinweg erhoben wird (MW=3,33). Dies, obwohl die Bedeutung der CEM-Thematik relativ hoch ist und der Trend weiter nach oben zeigt. Trotzdem wünschen sich gut 84%, dass zumindest teilweise die Interaktion mit den Kunden besser auf das Kundenerlebnis angepasst werden sollte (MW=3,57). Ebenfalls gut 84% der Befragten denken, dass die Produk-

te oder Dienstleistungen ihres Unternehmens mindestens teilweise besser auf das Kundenerlebnis abgestimmt werden könnten.

Die Mehrheit der Unternehmen (50,4%) will dabei zweigleisig fahren und sieht einen deutlichen potentiellen Nutzen («trifft eher zu» sowie «trifft voll und ganz zu») von CEM sowohl in der Gestaltung der Kundeninteraktion als auch der Produkte und Services ihres Unternehmens.

Der nachfolgende Bericht aus der Praxis zeigt, wie die Swiss Post International die ersten Schritte in Richtung Customer Experience Management in Angriff nahm, welche Erfahrungen gemacht wurden und wie der Stand heute ist.

Abb. 17

PROFIT DURCH SYSTEMATISCHE ANPASSUNG AN KUNDENERLEBNISSE

in %

Es sollte jemand in unserem Unternehmen dafür verantwortlich sein, dass das Kundenerlebnis über alle Kanäle hinweg erhoben wird.



Unser Unternehmen würde davon profitieren, wenn wir die Interaktion mit den Kunden besser auf das Kundenerlebnis anpassen würden (ohne Produkte und DL zu verändern).



Unser Unternehmen würde davon profitieren, wenn wir Produkte und DL besser auf das Kundenerlebnis anpassen würden.



0 20 40 60 80 100



In den Schuhen des Kunden wandern – ein Erfahrungsbericht von Swiss Post International

Jeanette Gmür, Projekt Managerin Marketing, Swiss Post International

Nach einer ersten Phase des Kennenlernens, in der wir viele Impulse von aussen zum Thema Customer Experience Management aufgenommen haben, befindet sich die Marketingabteilung bei Swiss Post International (SPI, Konzernbereich der Schweizerischen Post) heute in einer Phase des Ausprobierens.

Die Begeisterung für das Thema war von der ersten Begegnung mit Customer Experience Management an entfacht. Nach einem Austausch mit Vorreitern des Customer Experience Managements war sowohl die Neugier wie auch die Lust auf mehr sehr gross. Wir stellten uns dieselben Fragen wie viele andere auch: Ist so etwas bei uns vorstellbar/machbar? Wie müssten wir es angehen?



Wir arbeiteten zu diesem Zeitpunkt seit knapp zwei Jahren daran, die Marktorientierung im Marketing zu stärken. Eine nicht allzu einfache Aufgabe, dennoch waren erste Erfolge spürbar.

Erste Schritte in Richtung Kundenzentrierung

Die Marketingleiterin erkannte: ‚Customer Experience Management ist die Königsdisziplin der Marktorientierung‘, und wir wagten erste Schritte. Auf freiwilliger Basis wurde eine andere Art interne Weiterbildung mit hohem Praxisbezug rund um das Thema Kundenzentrierung angeboten. Ein wenig Theorie, viele Beispiele und die aktive Auseinandersetzung mit verschiedenen Modellen auf SPI-bezogene Problemstellungen. Die Teilnehmerzahl war auf 16 beschränkt.

Mit Freiwilligen zu arbeiten ergibt eine andere Dynamik und Motivation, die sehr ansteckend ist. Eine gute Voraussetzung dafür, das marktorientierte Denken und Handeln weiter auszudehnen.

Nach den ersten 4 Modulen der Weiterbildung, haben sich die Teilnehmenden überlegt, wie sie die Kundenzentrierung in ihre Teams, in die Organisationseinheit und in das Unternehmen hineinbringen könnten. Die Idee einer Community, eines «Think Tank», wurde geboren. Beim ersten Treffen haben sich über 20 Interessierte versammelt, um über die Gestaltung und Organisation zu diskutieren. Das Ergebnis:

- Freiwillige bearbeiten Themen, die aus den Teams kommen und Themen, welche von unterschiedlichen Auftraggebenden initialisiert werden über Hierarchiestufen und Teamgrenzen hinweg.
- Jedes Community-Mitglied profitiert in der Masse, wie es aktiv Input liefert.
- Ergebnisse und Erkenntnisse werden der Community transparent zur Verfügung gestellt.
- Das Motto lautet: Aktiv sein. Ausprobieren. Lernen.

Innert kurzer Zeit haben wir eine elektronische Plattform aufgebaut, auf der sich die Mitglieder aktiv austauschen, ihre Problemstellungen präsentieren und nach ‚Mitdenkern‘ für die Lösung ihrer Problemstellungen suchen können. Auch ein Wiki ist im Aufbau. Die Think Tank Community zählt mittlerweile 33 Mitglieder aus den Bereichen Marketing und Verkauf. Zwei Themen im Think Tank wurden mit Unterstützung einer Fachspezialistin in Design Management durchgeführt. Das iterative Arbeiten mit den Design-Methoden in interdisziplinären Teams hat nicht nur die Teilnehmenden begeistert, sondern auch in kurzer Zeit wichtige Erkenntnisse und Ansätze gebracht für die Entwicklung neuer und die Überarbeitung bestehender Leistungen.

Steigendes Interesse für Customer Experience Management

Das Interesse anderer Abteilungen bei SPI für Customer Experience Management, unsere Arbeit und die Plattform nimmt zu. Das Potential scheint sehr gross zu sein und wir freuen uns in einem nächsten Schritt, unsere Plattform firmenintern für alle zu öffnen, die dabei sein möchten. Ob aus dem HR, Verkauf, Customer Service oder dem Finanzbereich, jeder kann dazu beitragen, die Touchpoints bewusster zu gestalten, für ein gutes Kundenerlebnis mit SPI.

Allerdings braucht es dazu ein Umdenken: Das bedeutet, andere Wege gehen und die Gewohnheiten kritisch hinterfragen. Es soll nicht heissen, dass wir unser Wissen und alle bestehenden Prozesse verwerfen müssen. Sie sind weiterhin wertvoll, aber wir müssen sie möglicherweise in einem völlig anderen Kontext einsetzen lernen. Dabei helfen uns die Ansätze des Customer Experience Management.



«Wir können Customer Experience nicht einfach am Tag X einführen, denn wir haben es hier nicht mit einer reinen Disziplin zu tun, sondern eher mit einer Denkhaltung. Customer Experience Management braucht Raum, damit es sich als Lernprozess entfalten kann.»

Jeanette Gmür, Projekt Managerin Marketing, Swiss Post International (SPI)

5. Schutz von Kundendaten

Das Thema Datenschutz ist so aktuell wie nie. Durch die steigende Bedeutung von Kundenbindungsprogrammen und analytischem CRM rückt auch der Schutz der Kundendaten in den Fokus. Dennoch besteht in vielen Unternehmen zu wenig Know-how, keine klare Regelung der Zuständigkeit, kein spezifisches Budget und noch sehr zurückhaltend umgesetzte Massnahmen zum Schutz der Daten. Zusammenfassend kann gezeigt werden, dass viele Schweizer Unternehmen unwissentlich gegen das Schweizer Datenschutzrecht verstossen.

Auch im Thema Datenschutz spielt die zunehmende Austauschbarkeit der Produkte und Dienstleistungen eine Rolle. Unternehmen können sich immer weniger über ihre Kernleistung differenzieren, wodurch umfangreiche Informationen über die Kunden und deren Bedürfnisse und Einstellungen immer wichtiger werden. Diese ermöglichen es, den Kunden einen optimal auf sie abgestimmten und persönlichen Service zur Verfügung zu stellen. Auch die aktuelle IT-Entwicklung erlaubt es, immer effizienter Daten umfangreich zu sammeln, zu verarbeiten und weiterzugeben.

Um den Kunden die Kontrolle über ihre persönlichen Daten zu sichern und ihnen eine Überprüfung der Datenverwendung zu ermöglichen, wurde 1992 das Bundesgesetz über den Datenschutz erlassen. Es schützt die Persönlichkeit und Grundrechte, das Recht auf Selbstbestimmung und die Achtung der persönlichen Sphäre (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2011). Der Datenschutz soll also keine Datensammlung verhindern, sondern den Rahmen dafür abstecken (EDÖB). Der Datenschutz widerspricht also nicht zwingenderweise dem Ziel und den Massnahmen des Kundenbeziehungsmanagements. Die Unternehmen werden jedoch in ihren Handlungen eingeschränkt.

5.1. HOHE BEDEUTUNG, ABER WENIG MASSNAHMEN

Wie die Befragung zeigt, besteht in vielen Unternehmen bezüglich dem Thema Datenschutz ein ungutes Gefühl. Massnahmen zur Umsetzung des Datenschutzes werden aktuell relativ zurückhaltend eingesetzt. Die CRM-Verantwortlichen sind sich unsicher, ob der Datenschutz auch ausreichend eingehalten wird. Dementsprechend wird dem Thema eine hohe Bedeutung beigemessen.

Wenn man die Befragungsteilnehmenden direkt nach der Bedeutung des Datenschutzes fragt, fällt das Resultat deutlich aus. 81,9% der Unternehmen beurteilen die Thematik als «eher wichtig» oder «sehr wichtig». Nur gerade 7,3% der Unternehmen messen dem Datenschutz im eigenen Unternehmen eine «eher» oder «überhaupt nicht wichtige» Rolle bei (MW bei 4,29 auf der 5-er-Skala). Je grösser die Unternehmen sind, desto wichtiger wird das Thema eingestuft (MW Kleinunternehmen: 4,0; mittlere Unternehmen: 4,17; Grossunternehmen: 4,47; F-Wert Sig. $p < 0.002$).

«Aufbau und Betrieb von CRM ist datenschutzrechtlich heikel: Für datenschutzkonformes CRM fehlt den meisten Unternehmen die juristische Kompetenz.»



Prof. Dr. iur. Kurt Pärli, Leiter Zentrum für Sozialrecht,
ZHAW School of Management and Law

Wie sich in der Befragung zeigt, ist die umfassende Kenntnis der Rechtslage eine besondere Herausforderung. Es besteht somit eine gewisse Unsicherheit, ob auch alle Gesetze eingehalten werden, was zu dieser sehr deutlichen Beurteilung der Bedeutung des Datenschutzthemas führen kann. Ausserdem kann eine schwerwiegende Verletzung der Datenschutzbestimmungen gravierende Folgen haben. Der amerikanische Video on Demand Anbieter Netflix beispielsweise, zahlte seinen Kunden wegen jahrelang fälschlich gespeicherten und weiterverwendeten Nutzungsdaten eine aussergerichtliche Abfindung in der Höhe von 9 Millionen US Dollar (Sandoval und Klingler, 2012). Solche Zahlen verunsichern.

Wenn man jedoch die restlichen Antworten zum Datenschutz betrachtet, zeigt sich ein anderes Bild. Nur 77,8% der Unternehmen haben die Verantwortung für den Datenschutz geregelt. Somit ist fast jedes vierte Unternehmen ohne klare Zuständigkeit. In 62,6% der Fälle liegt diese in der Geschäftsleitung oder der Leitung IT. Dies führt gemäss Dr. Nicolas Passadelis, Rechtsanwalt und Partner

bei Baker & McKenzie Zürich, oft dazu, dass der Thematik zu wenig Bedeutung bei der konkreten Umsetzung beigegeben wird. Beide Stellen werden an anderen Leistungen gemessen oder haben andere Fragestellungen im Fokus. Der Datenschutz ist da oft nur Nebensache und erfährt deshalb nicht ausreichend Aufmerksamkeit.

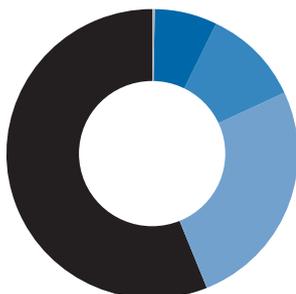
In 3,3% der Fälle liegt die Datenschutzverantwortung bei der Leitung für Human Resources. Diese befinden sich bereits in einem sehr regulierten Umfeld und wissen mit solchen Fragestellungen umzugehen. Denn Datenschutz ist auch bei Mitarbeiterdaten ein wichtiges Thema und muss umfangreich geplant sein. Es ist deshalb auch nicht erstaunlich, dass die Bedeutung des Datenschutzes bei denjenigen Unternehmen, bei denen die Verantwortlichkeit bei der Leitung Human Resources liegt, deutlich höher eingestuft wurde. (MW: 4,60; p<0.000)

Unter die Rubrik «Andere» fallen das Marketing, der Verkauf, das Qualitätsmanagement, die Compliance-Abteilung oder mehrere Stellen gleichzeitig.

Abb. 18

BEDEUTUNG DES DATENSCHUTZES

überhaupt nicht wichtig	0,4 %	■
eher unwichtig	6,9 %	■
teils/teils	10,8 %	■
eher wichtig	26,1 %	■
sehr wichtig	55,8 %	■

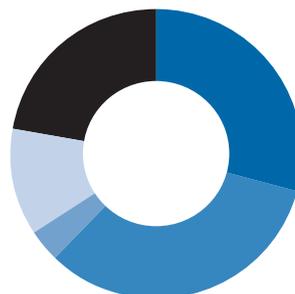


N=480

Abb. 19

VERANTWORTUNG FÜR DATENSCHUTZ

Geschäftsleitungsmitglied	29,4 %	■
Leitung IT	33,2 %	■
Leitung Human Resources	3,3 %	■
Andere Position	11,9 %	■
Niemand	22,2 %	■



N=446

Gefragt nach konkreten Massnahmen zur Umsetzung des Datenschutzes, wird deutlich, dass noch Optimierungspotenzial besteht. 36,0% der befragten Unternehmen haben aktuell weder Datenschutz-Richtlinien noch eine Datenschutz-Strategie. Zusätzlich verfügen 37,2% über kein Datensicherheitskonzept. Bei ihnen fehlt eine strukturierte Regelung des Datenschutzes also gänzlich. Auch für die Zukunft sieht die Planung nicht umfangreicher aus. Nur wenige haben vor, diesen Mangel in Zukunft zu beheben.

Aufsichtsorgan für den Datenschutz in der Schweiz ist der Eidgenössische Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragte (EDÖB). Er hat im privaten Bereich eine beratende Funktion, informiert über das Gesetz und bietet den Unternehmen Unterstützung in der Umsetzung des Datenschutzes. Er ist auch Anlaufstelle für die Anmeldung von Datensammlungen bei regelmässiger Bearbeitung von besonders schützenswerten Personendaten sowie Persönlichkeitsprofilen oder Bekanntgabe von Personendaten an Dritte (siehe Kasten «Anmeldung von Datensammlungen»). Lediglich 13,1% der innerhalb der Studie befragten Unternehmen haben dies bereits erledigt oder sind gerade in Umsetzung. Wenn man dies mit den Trendthemen ver-

Anmeldung von Datensammlungen

Datensammlungen müssen beim EDÖB angemeldet werden, wenn regelmässig besonders schützenswerte Personendaten oder Persönlichkeitsprofile bearbeitet oder Personendaten regelmässig Dritten bekannt gegeben werden. In der Anmeldung müssen neben formellen Angaben, der Zweck der Datensammlung sowie die Kategorien der bearbeiteten Personendaten, Dateiempfänger und an der Datensammlung Beteiligten enthalten sein. Die Angaben sind laufend zu aktualisieren.

Vgl. Art. 4 VDSG

gleich, die für die Unternehmen von Bedeutung sind, zeigen sich auch hier einige Widersprüche. Eine «Individuelle Betreuung nach Kundenwert», die von ca. der Hälfte der Unternehmen als bedeutungsvoll beurteilt wurde, ist ohne eine gewisse Profilbildung kaum denkbar. Dasselbe gilt für «Personalisierung und Individualisierung» (36,8%), Customer Intelligence (11,7%) und «Analytisches CRM zur Potenzial-Analyse» (18,0%) (siehe Kapitel 3). Bei der



«Der Datenschutz rückt in zunehmendem Masse auf die behördliche Agenda im In- und Ausland und stellt vermehrt ein Politikum dar. Schweizerische Unternehmen werden mittelfristig nicht umhin kommen, sich auf strategischer Ebene mit datenschutzrechtlichen Fragen auseinanderzusetzen und die erforderlichen Massnahmen konsequent umzusetzen.»

Dr. Nicolas Passadelis, LL.M., Rechtsanwalt, Baker & McKenzie Zürich

Profilbildung handelt es sich um eine Zusammenstellung von unterschiedlichen Daten, die zu einer Beurteilung wesentlicher Aspekte der Persönlichkeit einer Person führen kann. Ausgenommen von der Anmeldung der Datensammlung wären diejenigen Unternehmen, die über einen beim EDÖB gemeldeten Datenschutzverantwortlichen verfügen (EDÖB).

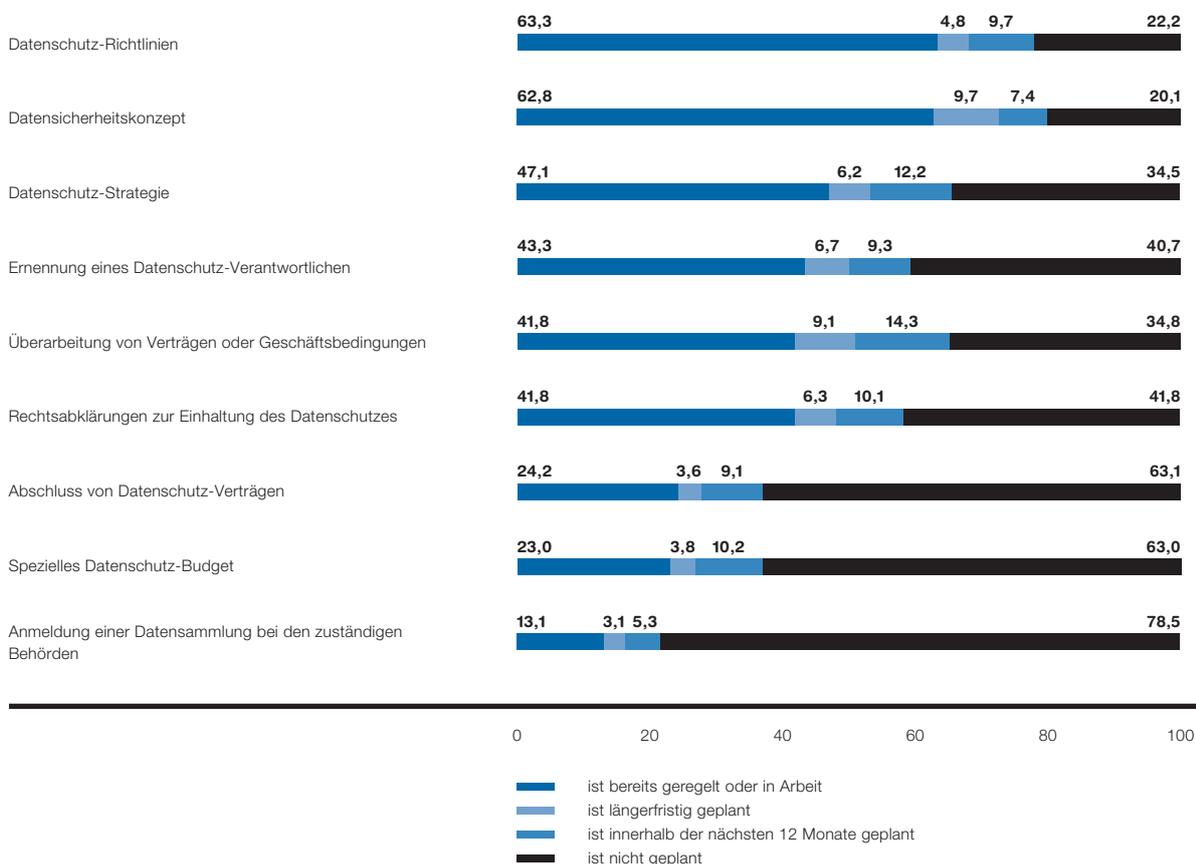
Ziel der Ernennung eines Datenschutzverantwortlichen ist die Möglichkeit der Selbstregulierung, die den Unternehmen zugesprochen werden soll. Dadurch kann die Anmeldung von Datensammlungen umgangen werden. Die

Aufgabe und organisatorische Stellung der Datenschutzverantwortlichen ist in der Verordnung zum Bundesgesetz über den Datenschutz geregelt (VDSG, SR 235.11). Sie beinhaltet die Überwachung der betriebsinternen Einhaltung der Datenschutzvorschriften sowie die Führung von Verzeichnissen und Datensammlungen. Voraussetzung ist, dass sie in keinen Interessenskonflikt innerhalb des Unternehmens geraten können. Somit sollten sie keine Linienfunktionen besetzen und sind meist als Stabsstelle oder innerhalb der Rechtsabteilung angesiedelt. Nach den Vorgaben müssen Datenschutzverantwortliche einerseits umfassende Kenntnis der rechtlichen Lage haben,

Abb. 20

MÄSSIGE UMSETZUNG DER DATENSCHUTZ-MASSNAHMEN

in %



andererseits ist es unumgänglich, den Betrieb gut zu kennen. Um ihre Aufgabe erfüllen zu können, müssen sie mit genügend Ressourcen ausgestattet sein (EDÖB). In den Umfrageresultaten zeigen sich zu diesem Thema Widersprüche. 43,3% der befragten Unternehmen gaben an, einen Datenschutzverantwortlichen ernannt zu haben. Gleichzeitig verfügen jedoch nur 23,0% über ein konkretes Budget für den Datenschutz. Dies würde für knapp die Hälfte der Unternehmen mit Datenschutzverantwortlichen bedeuten, dass sie die Richtlinien nicht umfangreich erfüllen. Eine andere Erklärung kann im Begriffsverständnis liegen. Es stellt sich die Frage, ob die Teilnehmenden

die Rolle eines offiziell ernannten Datenschutzverantwortlichen ausreichend kennen.

Laut CRM-Verantwortlichen ist die mangelnde Kenntnis der Rechtslage im Bereich Datenschutz eine grosse Herausforderung für die Unternehmen. 41,8% der Unternehmen wollen dem Abhilfe schaffen, indem sie Rechtsabklärungen zur Einhaltung des Datenschutzes getroffen haben oder in Zukunft treffen wollen (16,4%). Etwa gleich viele Unternehmen haben bereits ihre Verträge oder Geschäftsbedingungen überarbeitet, um sie den Vorgaben des Datenschutzgesetzes anzupassen.

Customer Privacy – der Kunde spricht mit

Peter Tüscher und Dr. Andreas Lucco, Detecon (Schweiz) AG

Das Bestreben von Unternehmen stets kundenorientierter zu werden und den Kunden in seiner mehrdimensionalen Komplexität zu verstehen, führt dazu, dass jegliche Art von Daten gesammelt, gespeichert, kombiniert und analysiert wird.

Ziel ist es, diese personen-, produkt- und verhaltensbezogenen Daten zur viel gepriesenen 360-Grad-Kundensicht zusammenzufügen. Um noch akkurater zu werden, werden unternehmenseigene Kundendaten ergänzt durch beispielsweise soziodemographische Daten von Drittanbietern, durch semantisch analysierte Daten aus Sozialen Medien – sprich Facebook, Blogs oder Communities – oder auch durch ortsbezogene Daten, die der Kunde hinterlässt, wenn er telefoniert oder sich mit dem Smartphone in ein öffentliches WLAN einloggt. Und die Chancen stehen gut, dass künftig der smarte Kühlschrank ernährungsbezogene Daten oder das smarte T-Shirt Daten zum körperlichen Wohlbefinden beisteuern, um das Bild des Kunden noch weiter zu schärfen.

Als Folge fliessen immer mehr Daten immer schneller als «Big Data»-Strom in die Datenwarenhäuser von Unternehmen und treiben die analytischen Mühlen der «Customer Analytics» an. Für Unternehmen werden Kunden dadurch transparenter, und Kundenbedürfnisse lassen sich besser verstehen oder auch antizipieren. Dass sich Unternehmen mit der Umsetzung einer solchen Kundenorientierung aber nicht leicht tun, erkennt man an den mannigfaltigen und gern zitierten Beispielen, die wohl jeder – und nicht selten aus eigener Erfahrung – kennt. In den aktuellen Hitlisten der Hausforderungen beim Umgang mit Kundendaten werden die unternehmensinternen Hürden wie der Umgang mit den riesigen Datenmengen («Big Data») oder die Verknüpfung von Systemdaten des CRMs mit Web 2.0-Daten («Deep Customer Analytics») jedoch neu auch durch einen kundengetriebenen Anspruch ergänzt: «Customer Privacy»! (Siehe auch Detecon Studie «CRM 2015»).

Wie ist dieser Anspruch der Kunden zu verstehen? Weshalb pochen Kunden so nachdrücklich auf Privacy, also auf das Recht nach Privatsphäre und nach Datenschutz? Einen wesentlichen Beitrag dazu liefert die Medienberichterstattung, welche immer «kreativere» Beispiele von Kriminalität aufgrund von Datenmissbrauch an die Öffentlichkeit trägt. Das schürt zwangsläufig Angst und Misstrauen.

Wir sind überzeugt, dass Unternehmen heute lernen müssen, mit drei grundlegenden menschlichen Ängsten umzugehen, wenn sie erfolgreich Kundendaten unter der Forderung nach Privacy nutzen wollen:

- Angst ausgeraubt zu werden
- Angst ausspioniert zu werden
- Angst kompromittiert zu werden

Ein aktuelles Praxisbeispiel in der Telcobranche ist die Diskussion über Bewegungsdaten und sogenannte location-based, sprich standortbezogene Services: Die Information, wo ein mobiles Kundenendgerät gerade ins Netz des Anbieters eingeloggt ist, ist wichtig, um dem Kunden ortsbezogene Services anbieten zu können oder Aussagen abzuleiten, wo welche Netzkapazitäten bereitgestellt werden müssen. Jedoch reagieren bei weitem nicht alle Kunden auf eine mögliche Verwendung solcher Daten positiv. Entsprechend beschäftigen sich die Telcos sehr gründlich mit der Nutzenabwägung, um die Kundenbeziehung nicht leichtfertig zu belasten.

Ausserdem beobachten wir ein neues Kundenbewusstsein hinsichtlich des Wertes der personenbezogenen Daten. Kunden haben verstanden, dass Unternehmen

immer persönlichere Kundendaten benötigen, um sich im Wettbewerb erfolgreich zu behaupten und wägen das wahrgenommene Risiko durch die Freigabe persönlicher Daten mit dem entgegengebrachten Wert ab (d.h. persönliche Daten als Gegenwert für zusätzliche Leistungen).

Das bedeutet, dass nicht allgemein zugängliche Kundendaten noch stärker an Wert gewinnen werden. Die Tatsache, dass aktuelle Vorzeigegeschäftsmodelle nicht selten rein auf Kundendaten beruhen zeigt, dass Daten zum grundlegenden Rohstoff, ja sogar zur neuen Währung der Zukunft avancieren.

Als Fazit gilt: Unternehmen bereiten sich auf eine Neuausrichtung vor, in der sie Transparenz über den Einsatz von Kundendaten in den Markt hineinbringen und dem Kunden selbst Möglichkeiten an die Hand geben, Kontrolle über seine Daten zu haben. Im Einzelnen bedeutet dies:

- Offenheit: Kommunizieren, was wir über unsere Kunden wissen.
- Klarheit: Darstellen, wie wir dieses Wissen nutzen.
- Sicherheit: Vertrauen schaffen, dass die Daten bei uns sicher sind.
- Kontrolle: mittels Privacy Management Tools Steuerung über eigene Daten anbieten.
- Anreize schaffen: den Kunden einen echten Mehrwert liefern, damit er seine Daten zur Verfügung stellt.

Die Kunden suchen nicht mehr nach Anbietern, sondern sie suchen nach vertrauenswürdigen Partnern. Entsprechend ist «Customer Privacy» als Chance für neue Geschäftsansätze zu verstehen.

5.2. GERINGE BEACHTUNG DES DATENSCHUTZES

Bezüglich der Information der betroffenen Personen über die Verwendung ihrer Daten besteht Nachholbedarf. Unternehmen verstossen dadurch unwissentlich gegen das Datenschutzgesetz. Es werden allgemein nicht viele Zusatzdaten erfasst und in erster Linie zur Leistungserfüllung oder für das Marketing verwendet. Nur wenige Kunden haben bisher Informationen über die Erfassung und Verwendung ihrer Daten bei den Unternehmen angefragt.

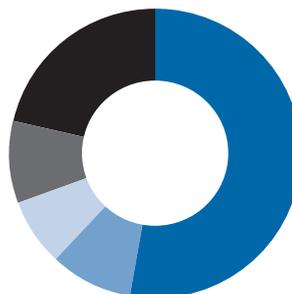
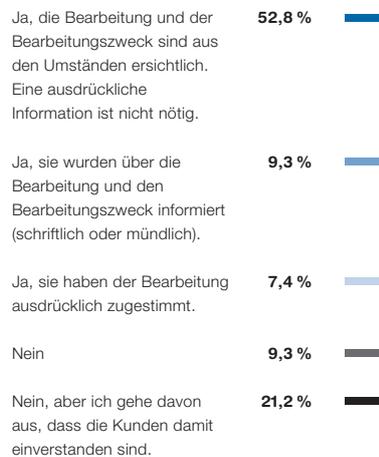
Eine zentrale Fragestellung des Datenschutz-Kapitels bezieht sich auf die Kenntnis der Kunden bezüglich der Verwendung ihrer Daten. Bei der Auswertung wird ersichtlich, wie fahrlässig die Schweizer Unternehmen mit diesem Thema teilweise umgehen. Deutlich wird hier vor allem die Unkenntnis, die in diesem Bereich vorherrscht. Lediglich 16,7% der Unternehmen informieren ihre Kunden über die Bearbeitung ihrer Daten und den Bearbeitungszweck. Bei 7,4% davon haben die Kunden der Bearbeitung auch ausdrücklich zugestimmt. Weitere 52,8% bewegen sich auch auf der sicheren Seite. Laut ihren Angaben ist der Verwendungszweck deutlich aus den Umständen ersichtlich. Die Informationspflicht entfällt somit. Dementsprechend eingeschränkt sind allerdings die Möglichkeiten der Datenerhebung und -bearbeitung. Es dürften in diesem Fall lediglich minimale Daten zur Erfüllung der Leistung gespeichert werden.

Verheerend sieht es bei knapp einem Drittel der Schweizer Unternehmen aus. Sie verzichten gänzlich auf die Information ihrer Kunden bezüglich der Datennutzung. 21,2% gehen davon aus, dass die Kunden mit der Nutzung ihrer Daten einverstanden sind. Bei ihnen scheinen zwar noch nie Probleme diesbezüglich aufgetaucht zu sein, sie verstossen dennoch klar gegen die Datenschutzbestimmungen.

Wie erwähnt geben die Teilnehmenden selbst die Kenntnisse über die Rechtsgrundlagen als eine der zentralen Herausforderungen im Datenschutz an. Die Zahl der Befragten, welche die Fragen zum Datenschutz nicht beantworten konnten, untermauert diese Aussage. Es handelt sich bei den Umfrageteilnehmenden zwar nicht um die Datenschutzzuständigen, eine gewisse Kenntnis über die aktuelle Lage im Datenschutz ist aber auch für die CRM-Verantwortlichen wichtig.

Abb. 21

INFORMATION DER KUNDEN ÜBER DIE DATENVERWENDUNG



N=443

Betrachtet man die Daten, welche die befragten Unternehmen über ihre Kunden sammeln, zeigt sich ein überschaubares Bild. Neben Namen und Kontaktdaten werden von 45,0% der Unternehmen die Bankkontodaten und von 7,1% die Kreditkartennummer erfasst. Dies scheint der Lieferung von Waren und der Erbringung von Dienstleistungen zu dienen. Weiter sichern 12,9% der Unternehmen Daten zu Aus- und Weiterbildung. Hier stellt sich die Frage, zu welchem Zweck diese Daten erhoben werden. Ein verbreiteter Zweck dürfte die korrekte Anrede mit akademischem Titel sein.

Sehr zurückhaltend werden besonders schützenswerte Daten erfasst. Dies betrifft Informationen zum familiären oder sozialen Hintergrund (22,5%), zu der physischen und psychischen Gesundheit (3,8%), Vorstrafen oder Strafverfahren (3,1%), zu religiösen oder politischen Ansichten (1,0%), zu gewerkschaftlichen Aktivitäten (1,0%), zu der Rassenzugehörigkeit (0,4%) oder der sexuellen Orientierung (0,2%). Auch wenn nur wenige Unternehmen solche Daten verwenden, ist dabei zentral, ob die Kunden darüber informiert sind

Kundeninformation

Personendaten dürfen nur dann bearbeitet werden, wenn der Bearbeitungszweck bei der Beschaffung angegeben wurde, aus den Umständen ersichtlich oder gesetzlich vorgesehen ist. Wenn besonders schützenswerte Daten oder Persönlichkeitsprofile beschafft werden, müssen die betroffenen Personen ausdrücklich informiert werden.

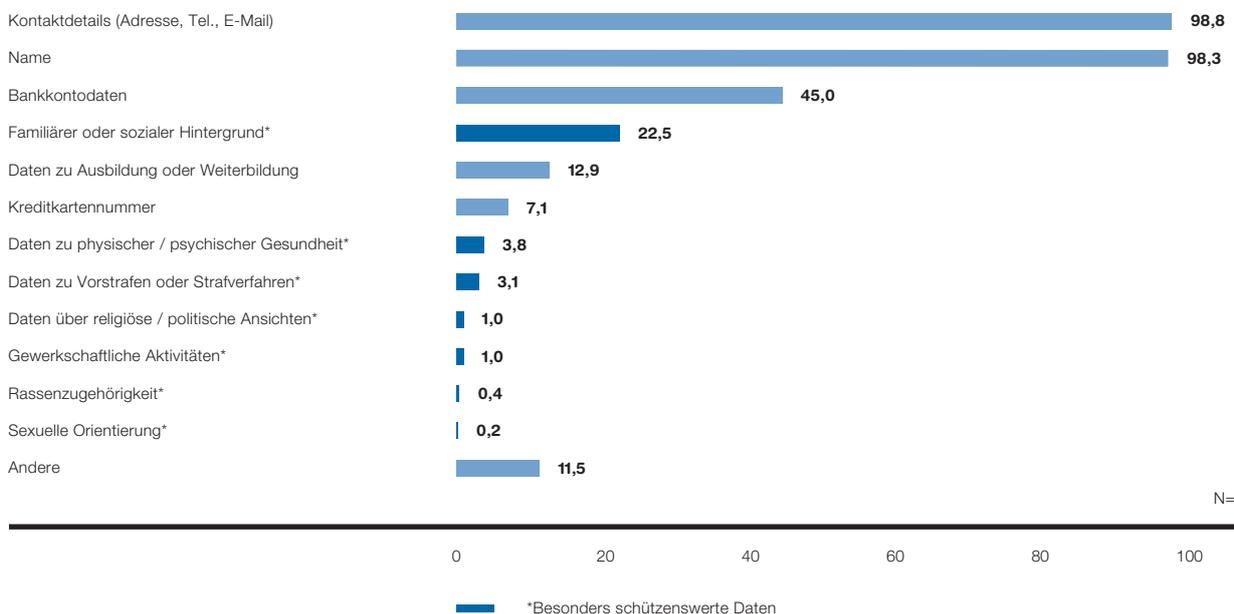
Vgl. Art. 4 und 14 DSGVO

und wissen, wozu die Unternehmen solche Informationen speichern. Speichert eine Krankenkasse Daten zu physischer oder psychischer Gesundheit ist dies unbedenklich und dient der Ausübung der Kernleistung. Unternimmt dies beispielsweise ein Finanzdienstleister wäre der Grund erklärungsbedürftig. Die Transparenz über den Verwendungszweck steht im Zentrum der Datenschutz-Thematik.

Abb. 22

GESAMMELTE DATEN: ÜBERSCHAUBARE SAMMLUNG VON ZUSÄTZLICHEN DATEN

in %, Mehrfachnennungen waren möglich



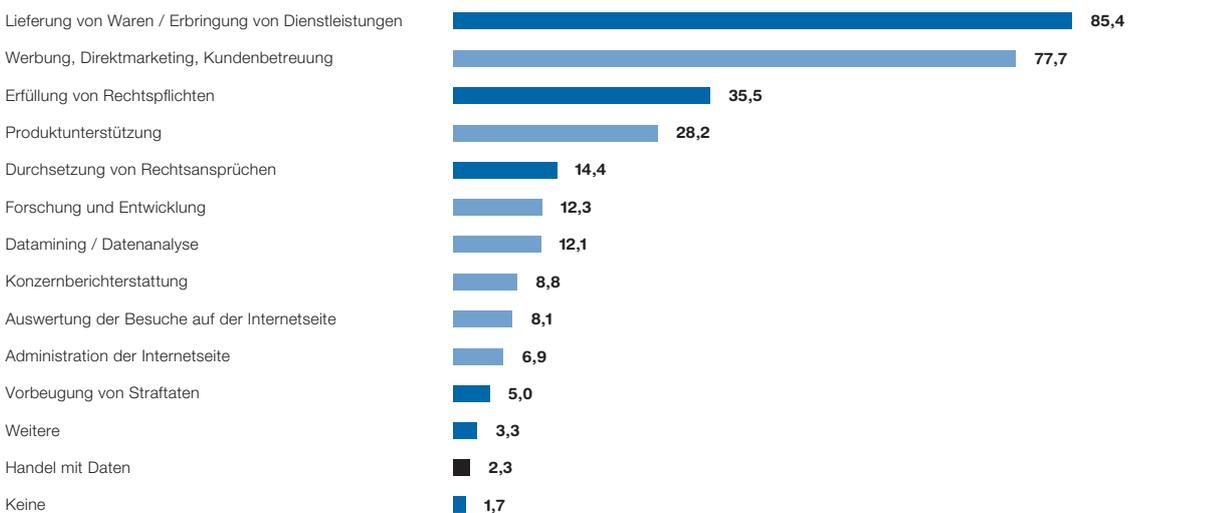
Unternimmt man an dieser Stelle einen Perspektivenwechsel und betrachtet die Antworten aus der Perspektive der aktiven Kundenbetreuung, sind sie eher ernüchternd. Unternehmen, die von ihren Kunden neben Namen und Kontaktdaten keine Informationen besitzen, werden den im Trendkapitel dokumentierten Anspruch, Kunden individuell, persönlich, nach Kundenwert etc. zu betreuen, nur sehr schwer umsetzen können. Lediglich die Verknüpfung mit Verhaltensbeobachtungsdaten z.B. über Kundenkarten bieten hier zusätzliche Möglichkeiten. Zwischen den Antworten auf diese beiden Fragekomplexe besteht offensichtlich eine sehr grosse Lücke. Keine umfassenden und gepflegten Kundendaten zu haben, war dementsprechend 2011 mit 45,9% der Unternehmen auch ganz oben auf der Liste der CRM-Hemmnisse (Abb. 4, Seite 14). Dass dieser Anteil innerhalb von einem Jahr um volle 10 Prozentpunkte

zurückgegangen ist, steht unter Umständen unter dem Eindruck der gestiegenen Sensibilität für das Thema Kundendatenschutz. Drei weitere Erklärungen sind denkbar: 1. Sozial erwünschte Antworten bei dieser Frage. Es ist denkbar, dass im Zweifel lieber weniger Datenkategorien angegeben wurden. 2. «Private Datensammlungen» einzelner Mitarbeiter. In vielen Fällen haben Verkäufer und Key Account Manager in persönlichen Bemerkungsfeldern, Karteikarten etc. weit mehr Daten über ihre Kunden erfasst, als dies offizielle und für alle Mitarbeiter verpflichtende Firmenpolitik ist. Dies fliesst nicht in diese Statistik ein. 3. Die Firmen hinken schlicht dem eigenen Anspruch in der Kundenbetreuung hinterher und haben noch gar nicht wirklich die notwendigen Informationen gesammelt. In Anbetracht der Ergebnisse zur Datenqualität ist auch diese Erklärung sicher für zahlreiche Unternehmen zutreffend.

Abb. 23

**ZWECK DER DATENSAMMLUNG:
VERWENDUNG VOR ALLEM FÜR LEISTUNGSERFÜLLUNG UND MARKETING**

in %, Mehrfachnennungen waren möglich



N=479

0 20 40 60 80 100

■ Unbedenklich
■ Informationspflicht
■ Einwilligung zwingend

Kundendaten dürfen nur zu dem Zweck bearbeitet werden, der bei der Beschaffung angegeben wurde, aus den Umständen ersichtlich oder gesetzlich vorgesehen ist (Art. 4 DSGVO). Unproblematisch ist die Verwendung der gespeicherten Daten für die Warenlieferung resp. die Erbringung von Dienstleistungen (85,4%), die Erfüllung von Rechtspflichten (35,5%), die Durchsetzung von Rechtsansprüchen (14,4%) und die Vorbeugung von Straftaten (5,0%). Zwingend notwendig, die Kunden zum Zeitpunkt der Datenerfassung über die Zwecke zu informieren, ist es bei der Datenverwendung für Werbung, Direktmarketing oder die Kundenbetreuung (77,7%), die Produktunterstützung (28,2%), Forschung und Entwicklung (12,3%), die Konzernberichterstattung (8,8%) und die Administration der Internetseite (6,9%). Bei der Verwendung der Informationen für Datamining/Datenanalyse (12,1%) und die

Auswertung der Besuche auf der Internetseite (8,1%) ist besondere Vorsicht geboten. Dies ermöglicht eine Profilbildung, was einen besonderen Schutz voraussetzt. Informationspflicht besteht also auch hier. Bei der Analyse der Besuche auf der Internetseite ist dies nur ein Thema, sofern dies auf persönlicher Ebene geschieht. Werden die Daten aggregiert ausgewertet, ist dies unproblematisch. Der Handel mit Daten (2,3%) ist kritischer. Das Datenschutzgesetz verbietet den Adresshandel nicht, schränkt ihn aber ein. Hier gilt: Die Daten dürfen nicht ohne ausdrückliche Einwilligung der Betroffenen an Dritte weitergegeben werden.



«Wir stellen klar fest, dass die Unternehmen intensiv über ihre Rolle als vertrauenswürdiger Marktpartner nachdenken. Die Forderung der Kunden nach Privacy ist ernst zu nehmen. Gelingt es einem Unternehmen nicht, glaubwürdig aufzuzeigen, dass es mit den Daten eines Kunden integer umgeht, sanktioniert der Kunde dieses Verhalten gnadenlos. Das hat mit der heutigen Transparenz weitreichende Konsequenzen!»

Peter Tüscher, Group Head CRM, Detecon (Schweiz) AG

Eine weitere verbreitete Datenschutzproblemstellung betrifft den Speicherort der Kundendaten. Personendaten dürfen im Ausland nur bekannt gegeben werden, wenn das Land einen angemessenen Schutz gewährleistet (Vgl. Art. 6 DSGVO). Eine vertragliche Garantie der Einhaltung des Datenschutzes kann dies ersetzen. Ein solcher Datenschutz-Vertrag muss auch erfolgen, wenn Daten an eine ausländische Tochtergesellschaft fließen.

18,2% der befragten Unternehmen müssen sich mit der Thematik auseinandersetzen, da sie auch Kundendaten im Ausland speichern. Ausschlaggebend ist in diesem Fall der Kundensitz. Nachweislich kritisch wird es vor allem bei denjenigen Unternehmen, die Daten von Schweizer Kunden im Ausland speichern. Dies ist bei einigen befragten Unternehmen der Fall. Nicht alle davon verfügen jedoch über Datenschutzverträge, was einen Verstoß gegen das Datenschutzgesetz bedeutet. Dies sind jedoch klar Einzelfälle. Immerhin knapp ein Viertel der Unternehmen verfügen über solche Verträge. Im Allgemeinen ist diese Problematik also bekannt.

Datenbekanntgabe ins Ausland

Personendaten dürfen nicht ins Ausland bekannt gegeben werden, wenn im Empfängerland kein Gesetz besteht, das einen angemessenen Schutz der Persönlichkeit gewährleistet. Ist kein der Schweiz entsprechendes Gesetz vorhanden, kann dies mit einem Datenschutz-Vertrag oder der ausdrücklichen Zustimmung geregelt werden.

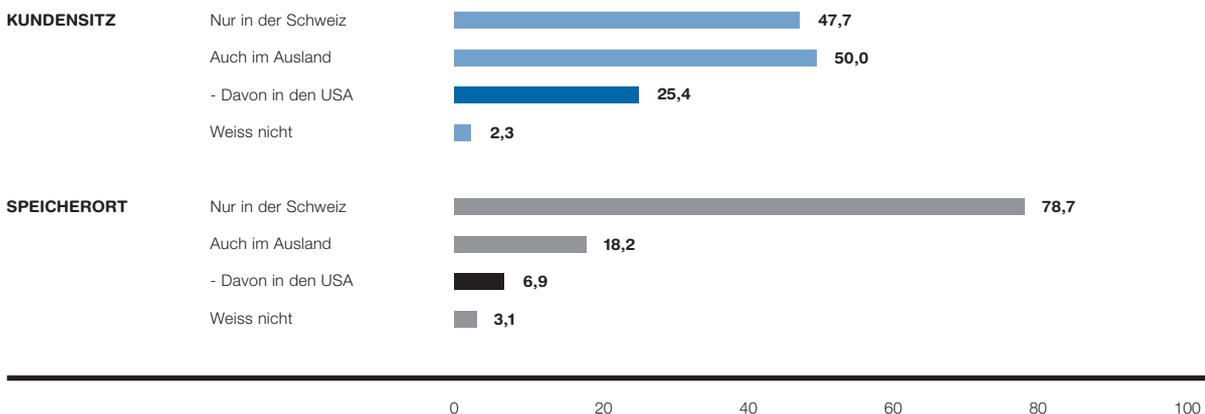
Vgl. Art. 6 DSGVO

Ziel des Datenschutzgesetzes ist in erster Linie, den Konsumenten die Kontrolle über die Sammlung, Nutzung und Weitergabe ihrer Daten zu sichern. Dementsprechend sind Unternehmen dazu verpflichtet, auf Anfrage ihren Kunden diese Informationen zuzustellen (siehe Kasten «Auskunftspflicht»). Der EDÖB stellt dafür eine Vorlage zur Verfügung, was den Prozess für die Betroffenen sehr einfach gestaltet.

Abb. 24

ANSÄSSIGKEIT DER KUNDEN UND SPEICHERORT DER DATEN

in %



N=480

Die Unternehmen wurden befragt, ob sie je solche Anfragen erhalten haben, ob sie zur Beantwortung dieser Anfrage in der Lage sind und ob dafür einheitliche Richtlinien bestehen. Analysiert man die Antworten, wird ersichtlich, dass die Möglichkeit zur Datenanfrage den Konsumenten bisher noch nicht bewusst ist oder nur ein geringes Interesse daran besteht. Dies zeigt sich in der geringen Zahl der Unternehmen, die bereits eine solche Anfrage erhalten haben (10,5%). Was die Fähigkeit der Unternehmen anbelangt, solche Anfragen mit vernünftigem Aufwand zu bearbeiten, sind die Befragten sehr zuversichtlich. Knapp 70% der Unternehmen sehen kein Problem darin. Nur 11,1% verneinen dies. Um solche Forderungen effizient zu erfüllen, bestehen in 27,3% der Unternehmen klare Richtlinien. Gut die Hälfte der Unternehmen hat den Prozess (noch) nicht geregelt. Bei allen Fragen konnten ca. ein Fünftel der Unternehmen keine Antwort geben. Es scheint, dass ein bedeutender Teil der CRM-Entscheidungssträger sich bisher nicht aktiv mit solchen Fragestellungen beschäftigt hat.

Es ist insofern ein Glück für diese Unternehmen, dass in der Schweizer Bevölkerung das Bewusstsein für den Schutz der eigenen Daten nicht ausreichend ausgeprägt

scheint, um regelmässig von Firmen darüber Auskunft zu verlangen. Im Zuge der Vorbereitung dieses Studienberichts wurden auch eine ganze Reihe schriftliche Auskunftsbegehren an Schweizer Unternehmen versandt. Diese trafen auf sehr unterschiedliche Auskunftswillen und Auskunftsfähigkeit. Da es sich zwar um erhellende aber sehr qualitative Ergebnisse handelt, haben sich die Autoren dafür entschieden, diese Ergebnisse in einem Blogbeitrag zu beschreiben. Der Beitrag ist auf dem Marketing Management-Blog blog.zhaw.ch/marketingmanagement unter dem Schlagwort «Auskunftsbegehren» zu finden.

Auskunftspflicht

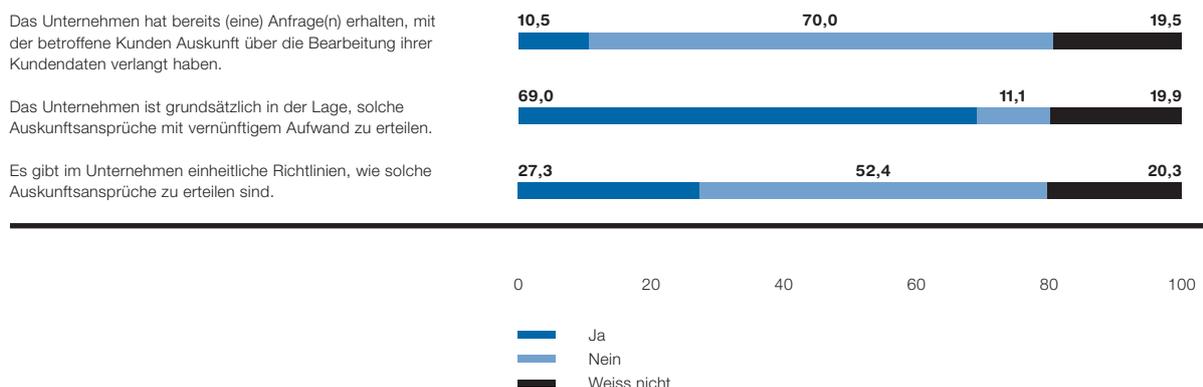
Unternehmen sind verpflichtet, allen von der Datensammlung betroffenen Personen Auskunft über ihre gespeicherten Daten inkl. deren Herkunft und Verwendungszweck sowie die Kategorien der bearbeiteten Personendaten, der an der Sammlung Beteiligten und der Datenempfänger zu geben.

Vgl. Art. 8 DSGVO

Abb. 25

AUSKUNFTSPFLICHT BEI KUNDENDATENANFRAGEN: BEI KONSUMENTEN EBENSO WENIG VERANKERT WIE BEI DEN UNTERNEHMEN

in %



N=477

Datenschutzkonforme Umsetzung eines internationalen CRM-Projekts für einen Modekonzern

Dr. Nicolas Passadelis, LL.M., Rechtsanwalt, Baker & McKenzie Zürich

Ein international tätiger Modekonzern mit teilweise sehr bekannten Markenprodukten und Konzerngesellschaften in einer Vielzahl von Ländern, unter anderem einem Hauptsitz in der Schweiz, hat sich im Interesse einer individualisierten und gleichzeitig effizienteren Kundenbewirtschaftung entschlossen, sämtliche Kundendaten in einer Datenbank zu konsolidieren. Die Kundendaten waren von den verschiedenen Tochtergesellschaften über die Webseiten der verschiedenen Marken, Customer Loyalty-Programme, Gewinnspiele und im Rahmen des Kundensupports gesammelt worden. Die Datenbank sollte auf einem von einer europäischen Tochtergesellschaft betriebenen Server gehostet werden. Nach Möglichkeit sollten alle Tochtergesellschaften des Konzerns darauf zugreifen können. Baker & McKenzie hat den Konzern bei der datenschutzkonformen Umsetzung dieses Projekts beraten.

Für den Projekterfolg war entscheidend, dass die Konzernleitung dem Datenschutz eine hohe Priorität eingeräumt hat. Da der Datenschutz vermehrt in das Bewusstsein der Kunden rückt, war es für die Konzernleitung von grosser Bedeutung, den Konzern und insbesondere die einzelnen Brands vor einem Wert- und Reputationsverlust im Falle einer Datenschutzverletzung zu schützen. Die Konzernleitung stellte daher die für die Projektdurchführung erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen bereit. Ohne die Unterstützung der Geschäftsleitung besteht die Gefahr, dass ein Projekt an der mangelnden Priorisierung innerhalb des Konzerns scheitert.

In einem ersten Schritt haben wir mit den projektverantwortlichen Konzernvertretern die technischen und organisatorischen Einzelheiten des Projekts eingehend besprochen. Es galt, insbesondere mit Hilfe eines Fragebogens, ein gutes Verständnis der Datenflüsse sowie der übrigen datenschutzrechtlich relevanten Fakten zu erlangen, so etwa welche Kundendaten konsolidiert werden sollten oder von welcher Gesellschaft und zu welchem Zweck diese ursprünglich gesammelt worden waren. Dazu konnten alle an der Bearbeitung der Kundendaten beteiligten Funktionen im Konzern bei der Umsetzung des Projekts miteinbezogen werden, namentlich die Marketing-, IT- und Rechtsabteilungen der einzelnen Konzerngesellschaften. Nur so war es möglich, mit der notwendigen Präzision und Vollständigkeit die datenschutzrechtlich relevanten Fakten zusammenzutragen. Ohne gesicherte Faktenlage wäre eine datenschutzkonforme Umsetzung des Projekts nicht möglich gewesen.

Gestützt auf die zusammengetragenen Informationen haben wir die datenschutzrechtlichen Risiken identifiziert, die sich nach unserer Erfahrung bei Projekten dieser Art stellen und zuhanden der Projektleitung ein projektspezifisches Risikoprofil erstellt. Unter Berücksichtigung der zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen haben wir gemeinsam mit der Projektleitung anhand dieses Risikoprofils die für eine datenschutzkonforme Umsetzung des Projekts erforderlichen Massnahmen festgelegt.

Eine der Massnahmen bestand darin, die betroffenen Kunden über die Konsolidierung ihrer Daten auf einem zentralen Server und die veränderten Bearbeitungszwecke schriftlich zu informieren. Zu diesem Zweck wurden sowohl für den Online- als auch für den Offline-Bereich bestehende Kundeninformationen angepasst und – sofern erforderlich – neu erarbeitet. Für den Fall, dass die geplante Nutzung von Kundendaten im Konzern von der Zustimmung der Kunden abhängig sein würde, haben wir die Kundeninformationen mit einer Zustimmungserklärung ergänzt.

Da nicht alle Konzerngesellschaften in einem Land ansässig waren, das über einen angemessenen Datenschutz verfügt, musste der Datenschutz vertraglich abgesichert werden. Indem die Konzerngesellschaften untereinander einen Datenschutzvertrag abgeschlossen haben, wurde es möglich, die Kundendaten auch in Länder ohne angemessenen Datenschutz zu übermitteln.

Zur datenschutzrechtlichen Absicherung des Hostings der Kundendatenbank durch eine konzerninterne Betreiber-gesellschaft haben die anderen Konzerngesellschaften mit der Betreiber-gesellschaft zudem einen Datenverar-beitungsvertrag abgeschlossen. Damit konnten die Konzerngesellschaften sicherstellen, dass die Betreiber-gesellschaft die Kundendaten in Übereinstimmung mit den Instruktionen der anderen Konzerngesellschaften bearbeiten sowie die erforderlichen Sicherheitsmassnahmen einhalten würde.

Sämtliche Massnahmen wurden vorgängig auf deren Übereinstimmung mit dem lokalen Recht überprüft. Leider bestehen selbst innerhalb der Europäischen Union noch immer erhebliche Unterschiede zwischen den Daten-schutzbestimmungen der einzelnen Länder. Die Einhaltung des Datenschutzes lässt sich somit nur gewährleisten, wenn die einzelnen Massnahmen an die lokalen Anforderungen angepasst werden. Die Kosten für solche Anpas-sungen können aber vor allem dann sehr hoch ausfallen, wenn eine grössere Anzahl von Ländern betroffen ist. Um die Kosten in einem vernünftigen Rahmen zu halten, ist es deshalb notwendig, eine dem Risikoprofil angemessene Auswahl der Länder zu treffen, in denen eine lokale Prüfung durchgeführt wird. Die Spezialisten vor Ort müssen zudem über eine erhebliche Erfahrung bei der Umsetzung internationaler Datenschutzprojekte verfügen, da anson-sten die Gefahr besteht, dass die lokalen Kosten aus dem Ruder laufen. Schliesslich wurden die bestehenden Da-tenschutzregistrierungen der Konzerngesellschaften durch lokale Vertreter den geänderten Bearbeitungszwecken angepasst oder – sofern erforderlich – neue Datenschutzregistrierungen vorgenommen. Das Projekt konnte innert drei Monaten erfolgreich abgeschlossen werden.

«Die Transparenz der Datenbearbeitung stellt ein fundamentales Prinzip des Datenschutzes dar. Aus datenschutzrechtlicher Sicht ist die Verwendung der Personendaten zu Werbe- und Direktmarketing-zwecken insofern problematisch, als sie für die betroffenen Kunden zum Zeitpunkt, an dem deren Daten gesammelt werden, nicht ohne weiteres ersichtlich ist. Die Kunden müssten zum Beschaffungs-zeitpunkt somit informiert werden.»

6. Fazit und Ausblick

Was sich 2011 bereits abgezeichnet hat, ist nun klar ersichtlich: Die Schweizer Unternehmen möchten Wettbewerbsfähigkeit aus dem Kundenbeziehungsmanagement schöpfen. Dies zeigt sich in den Investitionsplanungen, indem sehr viele Unternehmen ihre CRM-Budgets vor allem mit dem Fokus Kundenbindung erhöhen wollen. Ein weiteres Indiz ist die steigende Affinität für entsprechende Trends wie Kundenwertmanagement, Loyalitätsprogramme oder analytisches CRM zur Potentialanalyse. Je stärker der Unternehmensfokus auf CRM gerichtet ist, desto mehr entstehen auch klare Erwartungen, was den Return on CRM angeht. Hier wird es sicher auch zu Enttäuschungen kommen. Wenn so breit in CRM investiert wird, ist es entsprechend schwerer, sich hierdurch zu differenzieren. Sicher ist, dass man sich vor allem negativ dadurch differenzieren kann, indem man nichts tut und den Trend verpasst.

Die Swiss CRM-Studie 2012 zeigt ein potentiell spannendes Feld zwischen besserem Kundenwissen für bessere Kundenorientierung und dem Schutz von Kundendaten. Die Schweizer Unternehmen müssen hier unbedingt einen Professionalisierungsschritt tun, um die Datennutzung für die Kunden transparenter zu machen und die Kundendaten besser zu schützen. Die Entwicklung ausdrücklicher Customer Privacy-Strategien, die sowohl den Wert kundenspezifischer Informationen als auch die Notwendigkeit von Schutz und sorgfältiger Verwendung abdecken, könnten hier eine Lösung bieten, wie dies im Gastbeitrag von Detecon (S. 42) skizziert wird. Nur wenn die Kunden sich nicht ausspioniert und ausgenutzt fühlen, werden individualisierte Leistungen in Zukunft als Mehrwert durch die Kunden wahrgenommen und bilden die Basis für einen Wettbewerbsvorteil und Umsatzpotential für die Unternehmen.

Wir danken den CRM-Verantwortlichen der über 500 beteiligten Unternehmen aus der ganzen Schweiz für ihre Offenheit und ihre kompetenten Antworten. Ebenso danken wir den studentischen Mitarbeitenden für ihr Durchhaltevermögen bei der Durchführung der Befragung, den Mitarbeitenden des Zentrums für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law für die tatkräftige Unterstützung sowie den Experten für ihr wertvolles Fachwissen.

Ein besonderer Dank gilt den Branchenpartnern Accarda, Actricity AG, ADVANIS, Detecon, ec4u, rbc und Stimmt AG und den Experten von Detecon, der Stimmt AG und Baker & McKenzie, die uns bei der Entwicklung und Interpretation der Schwerpunktthemen tatkräftig unterstützt haben. Der Schweizerischen Post als Hauptsponsor und als fachlich äusserst kompetenter und sympathischer Begleiter der Studie über alle Phasen hinweg, danken wir für die wertvolle Unterstützung.



Literaturverzeichnis

- Acklin, C.** (2011). Massive Change, Studien-
ergebnis: Design Thinking und Customer
Experience Management bei Unternehmen
des CX-Forums. Luzern, Hochschule Luzern –
Design & Kunst
- Allen, J., Reichheld, F. F., et al.** (2005).
Closing the delivery gap. New York, Bain &
Company
- Böhler, H.** (2004). Marktforschung. Stuttgart,
Verlag W. Kohlhammer.
- Brendel, U.** (2000). Trend- und Natursport-
arten in Schutzgebieten – am Beispiel des
Nationalparks Berchtesgaden. Trend- und
Natursportarten in den Wissenschaften.
A. Escher. Hamburg, Czwalina: 69–81.
- Eberwein, L. und Luyken, A.** (2009).
Customer Experience Management Kunden-
erlebnisse profitabel gestalten. Bonn, Detecon
Consulting
- EDÖB.** Der Eidgenössische Datenschutz und
Öffentlichkeitsbeauftragte, www.edoeb.admin.ch
(14.5.2012)
- Harding, D., Cheifetz D., et al.** (2003).
Unlock the Hidden Potential in Your CRM
Investments, McKinsey&Company, marke-
ting & Sales Practice: 1–16.
- IBM Global Services** (2004). IBM Global
Services: IBM Customer Study, Somers, 2004
- Reicke, N. und Schneider, S.** (2011).
Kundenbeirat – ein strategisches Instrument
zur Unternehmensentwicklung. Fallstudie
anlässlich des Customer Experience Forum 5
in Bern. Das Magazin CX-Forum 5, November
2011 (S. 12)
- Reinecke, S.** (2006). «Return on Marketing?»:
Reinecke, S., Tomczak, T. (Hrsg.) Handbuch
Marketing Controlling. Wiesbaden, Gabler
Verlag.
- Roberts, M.L., Liu R. R., 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 Hannich F. M., Eds.**
(2010). Erfolgsfaktor Emotionalisierung –
Wie Unternehmen die Herzen der Kunden
gewinnen. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Rüeger, B. P., Hannich, F. M., et al.**
(2010). Emotionalisierung des Kundenbe-
ziehungsmanagements (CRM). Erfolgsfaktor
Emotionalisierung – wie Unternehmen die
Herzen der Kunden gewinnen. B. P. Rüeger
und F. M. Hannich. Stuttgart, Schäffer-
Poeschel: 57–70.
- Sandoval, G. und Klingler, A.** (2012).
Netflix zahlt 9 Millionen Dollar Schadenersatz
wegen Privatsphärenklage, ZDNet, 14.2.2012,
www.zdnet.de/news/41560160/netflix-zahlt-9-millionen-dollar-schadenersatz-wegen-privatsphaereklage.htm (14.5.2012)
- Schmitt, B. H. und Mangold, M.** (2004).
Kundenerlebnisse als Wettbewerbsvorteil.
Wiesbaden, Gabler
- Schweizerische Eidgenossenschaft**
(2011). Bundesgesetz über den Datenschutz
(DSG), 1. Januar 2011, 235.1
- Schweizerischer Bundesrat** (2010).
Verordnung zum Bundesgesetz über den Daten-
schutz (VDSG), 1. Dezember 2010, 235.11
- Shaw, C. und Ivens, J.** (2002). Building
Great Customer Experiences. New York,
Palgrave Maxmillan
- Stadelmann, M., Wolter S., et al., Eds.**
(2007). Customer Relationship Management.
Zürich, Verlag Industrielle Organisation.



Autoren der Studie



Dr. Frank M. Hannich
Dr. rer. pol.
Dozent für Marketing mit
Schwerpunkt CRM



Claudia Jenni
Dipl. Betriebsökonomin FH
MAS CRM
Wissenschaftliche Mitarbeiterin



Beata Beerli
BSc in Business Administration
Wissenschaftliche Assistentin



Dr. Teresa Valerie Mandl
Dr. oec.
Dozentin für Marketing

Dr. Frank M. Hannich hat im Bereich des CRM promoviert und ist Dozent am Zentrum für Marketing Management an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften sowie Programmdirektor des Master of Advanced Studies in Customer Relationship Management. Zusätzlich trägt er die Verantwortung für Forschungs- und Beratungsprojekte rund um das Kundenbeziehungsmanagement, sowie auch für die vorliegende Studie.

Claudia Jenni ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Marketing Management an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Sie übernimmt die Leitung von Forschungs- und Beratungsprojekten vorwiegend im Bereich CRM und Marktforschung und ist Programm-Managerin für den MAS CRM.

Beata Beerli ist wissenschaftliche Assistentin am Zentrum für Marketing Management an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. In dieser Funktion arbeitet sie in vielfältigen CRM-Forschungs- und Beratungsprojekten mit.

Dr. Teresa Valerie Mandl ist Dozentin an der School of Management and Law der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW. Zu ihren Forschungsthemen gehören Innovationen in Produkten und Services sowie deren Repräsentation durch die Kundenkontaktpunkte von Unternehmen (Touchpoint Management, Lead User Forschung, Customer Co-Creation). Zudem ist Frau Mandl Inhaberin der T.V.T swissconsult gmbh, einem Beratungsunternehmen für Produktentwicklung und Innovationsmanagement.

Beteiligte Experten



Brian P. Rüeger
Lic. oec. publ.
Leiter Zentrum für Marketing
Management, Dozent

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.

Martin Schmid
CMO, Leiter Marketing & Sales
Accarda AG

Martin Bühler
Geschäftsführer
Actricity AG

Walter U. Andres
Managing Director
ADVANIS AG

Dr. Nicolas Passadelis, LL.M.
Rechtsanwalt
Baker & McKenzie Zürich

Peter Tüscher
Managing Consultant/Group Head CRM
Detecon (Schweiz) AG

Lukas Ehrensperger
Partner
ec4u expert consulting (schweiz) ag

Tobie Witzig
Geschäftsführer
rbc Solutions AG

Prof. Dr. Florian U. Siems
Juniorprofessur für BWL mit Schwerpunkt B2B-Marketing
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule, Aachen

Helmut Kazmaier
Partner
Stimmt AG

Jeanette Gmür
Project Manager Marketing
Swiss Post International

David Patarica
Director Customer Experience Manager
upc cablecom

Prof. Dr. iur. Kurt Pärli
Leiter Zentrum für Sozialrecht
ZHAW School of Management and Law

Autoren der Praxisbeiträge



Dr. Ingo Hary
Teamleiter Data-/Kunden-
analytik bei Migros-
Genossenschafts-Bund
ingo.hary@mgb.ch



**Prof. Dr.
Christoph Heitz**
Dozent an der ZHAW
christoph.heitz@zhaw.ch



Dr. André Lucas
Dozent für Risk & Insurance
an der ZHAW
andre.lucas@zhaw.ch



Pirmin Mussak
M.A. HSG
Wissenschaftlicher Mit-
arbeiter Risk & Insurance,
ZHAW
pirmin.mussak@zhaw.ch



Helmut Kazmaier
Partner, Stimmt AG
helmut.kazmaier@stimmt.ch

Dr. Ingo Hary ist Teamleiter Data-/Kundenanalytik bei Migros-Genossenschafts-Bund in Zürich. Er verfügt über langjährige Erfahrung in den Bereichen analytisches CRM und Kundendialogmanagement. Bevor er 2011 zur Migros wechselte war er in diesen Bereichen in der Softwarebranche, im Versandhandel und in der Telekommunikation tätig.

Prof. Dr. Christoph Heitz ist Professor an der School of Engineering der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW und Leiter des Swiss Institut of Service Science. Zu seinen Forschungsthemen gehören die Entwicklung von Modellen zur Beschreibung von Konsumentenverhalten unter Marketing-Einfluss und von Algorithmen zur Optimierung von Marketing-Aktivitäten auf strategischer wie auch kundenindividueller Ebene.

Dr. André Lucas ist Dozent am Zentrum für Risk & Insurance (ZRI) an der ZHAW School of Management and Law. Er hat in Statistik promoviert und lange Jahre als Aktuar einer Versicherungsgesellschaft und einer Beratung auch im Bereich (analytisches) CRM gearbeitet. Neben Lehre und Weiterbildung verantwortet er am ZRI auch Dienstleis-

tungsprojekte u.a. in den Bereichen aCRM/CRM und aktuarielle/statistische Analysen sowie Projekte in der angewandten Forschung.

Pirmin Mussak, M.A. HSG ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Risk & Insurance an der ZHAW School of Management and Law. Seine Arbeits- und Forschungsschwerpunkte liegen im Customer Relationship Management (CRM) und Innovationsmanagement. Zudem führt er Beratungsaufträge aus. Neben der Tätigkeit an der ZHAW schreibt er eine Dissertation an der HSG.

Helmut Kazmaier ist Partner bei der Stimmt AG. Dort arbeitet er für Unternehmen mit hohem Preis- und Innovationsdruck. Er hilft ihnen, ihre Kunden besser zu verstehen und Produkte, Prozesse und Services für deren Bedürfnisse zu gestalten. Zudem unterstützt er Unternehmen dabei, Kundenfokussierung in der Organisation zu verankern.



Jeanette Gmür
Projekt Managerin
Marketing, Swiss Post
International
jeanette.gmuer@
swisspost.com



Peter Tüscher
Managing Consultant/
Group Head CRM
Detecon (Schweiz) AG
peter.tuescher@
detecon.com



Dr. Andreas Lucco
CRM-Projektleiter,
Detecon Schweiz
andreas.lucco@
detecon.com



Dr. Nicolas Passadelis
LL.M., Rechtsanwalt,
Baker & McKenzie Zürich
nicolas.passadelis@
bakermckenzie.com

Jeanette Gmür ist Projekt Managerin im Bereich Marketing bei Swiss Post International. Sie leitet strategische Marketingprojekte und arbeitet in bereichsübergreifenden Projekten mit. In enger Zusammenarbeit mit der Leitung Marketing engagiert Sie sich für die Erhöhung des markt-orientierten Denkens und Handelns und ist Mitgründerin und Koordinatorin der Think Tank Community.

Peter Tüscher verantwortet seit 2007 bei Detecon Schweiz den Bereich CRM. Mit einem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität St. Gallen und einem Executive Master in CRM an der ZHAW war er mehrere Jahre in Marketing- und Servicefunktionen von Telekommunikations- und IT-Unternehmen tätig. Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit sind kundenorientierte Strategien und Prozesse, Kampagnen- und Loyalitätsmanagement, Customer Analytics und Kundensegmentierung sowie Customer Experience Management.

Dr. Andreas Lucco ist seit 2008 als Projektleiter im Bereich CRM bei Detecon Schweiz tätig. Er hat sich in seinem BWL Studium an der Universität Basel auf Methoden der

Marktforschung und auf Marketing Messmodelle spezialisiert sowie später zur Beendigung von Kundenbeziehungen aus Anbietersicht promoviert. Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit sind Customer Experience Management, IT Change Management sowie Marketing Controlling in IT und Telekommunikationsunternehmen. Andreas Lucco ist ausserdem als Dozent u.a. an der Universität Basel und an der ZHAW Winterthur tätig.

Dr. Nicolas Passadelis, LL.M., ist Rechtsanwalt und Partner der internationalen Anwaltskanzlei Baker & McKenzie. Er leitet die Informationstechnologie- und Datenschutzpraxis des Zürcher Büros. Er ist Mitglied des European IT Steering Committees von Baker & McKenzie und Lehrbeauftragter für Datenschutzrecht im MAS CRM an der ZHAW School of Management and Law. Nicolas Passadelis ist zudem Chefredaktor für Datenschutzrecht des Digitalen Rechtsprechungs-Kommentars von Weblaw und Mitherausgeber der Reihe «Handbücher für die Anwaltspraxis».

Sponsoren

Hauptsponsor



Die Schweizerische Post gehört mit über 60 000 Mitarbeitenden zu den grössten und bedeutendsten Unternehmen der Schweiz. Sieben Konzernbereiche (Post-Auto, PostFinance, PostMail, PostLogistics, Swiss Post International, Swiss Post Solutions sowie Poststellen und Verkauf) erbringen hochqualifizierte Dienstleistungen für Privat- und Geschäftskunden im Kommunikations-, Retailfinanz- und Logistikmarkt sowie für den öffentlichen Personenverkehr.

Thomas Vaterlaus, Leiter Geschäftsstelle Fachkomitee Verkauf
 thomas.vaterlaus@post.ch
 Telefon +41 58 386 22 01

Branchenpartner



Die Accarda AG ist Spezialistin für Kundenmanagement und bietet zu jeder Phase der Kundenbeziehung Produkte und Lösungen an. Ihre jahrelange Erfahrung in der Umsetzung von Kundenkartenprogrammen, Paymentprozessen und Dialogmarketing ergänzt sie mit ihrem Know-how in Business Intelligence und Data Mining.

Martin Schmid, Chief Marketing Officer
 martin.schmid@accarda.com
 Telefon +41 44 805 56 56



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

Martin Bühler, Geschäftsführer
 martin.buehler@actricity.com
 Telefon +41 41 798 10 50



ADVANIS ist ein unabhängiges Beratungsunternehmen mit Fokus auf Kundenmanagement (CRM), betriebswirtschaftliche Standardsoftware (ERP), Datenqualitäts-Management (DQM) und IT-Management Beratung. Zum Kundenkreis zählen vor allem mittelständische Unternehmen. Durch die Kooperationen mit der ISC BT Gruppe und sixpak besteht direkter Zugriff auf 250 IT Spezialisten und Berater.

Walter U. Andres, Managing Director
 walter.andres@advanis.ch
 Telefon +41 52 355 35 35



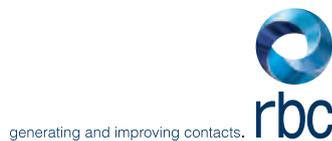
Detecon ist eines der weltweit führenden Unternehmen, das klassische Managementberatung mit einem hohen Technologieverständnis vereint. Der Leistungsschwerpunkt liegt auf Beratungs- und Umsetzungslösungen, die sich aus dem Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien ergeben.

Peter Tüscher, Managing Consultant/Group Head CRM
 peter.tuescher@detecon.com
 Telefon +41 79 305 39 62



ec4u expert consulting ag ist eines der marktführenden Unternehmen für Dienstleistungen in den Bereichen Customer Relationship Management (CRM), Business Intelligence (BI) und Integration im deutschsprachigen Wirtschaftsraum.

Lukas Ehrensperger, Partner/Member of the Management Board
 lukas.ehrensperger@ec4u.ch
 Telefon +41 79 423 15 73



Die rbc Solutions AG 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, Geschäftsführer
 tobie.witzig@rbc.ch
 Telefon +41 44 925 36 66



Stimmt AG ist die erste Customer Experience Beratung der Schweiz. Die Stimmt AG hilft dabei Kunden besser zu verstehen und Produkte, Prozesse und Services für deren Bedürfnisse zu gestalten.

Helmut Kazmaier, Partner
 helmut.kazmaier@stimmt.ch
 Telefon +41 79 830 15 97

Masterstudium Customer Relationship Management

Mit CRM-Verantwortlichen berufsbegleitend studieren.

Das Studium ermöglicht, sich berufsbegleitend innerhalb von zwei Jahren zum CRM Experten weiterzubilden.

Das übergeordnete Ziel des Master of Advanced Studies in 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 (siehe Kapitel 1).

ZIELE

- Die Bedeutung der Kundenorientierung als unternehmensweit integriertes Führungsprinzip etablieren und den Teilnehmern entsprechende Führungskompetenzen vermitteln
- Managementwissen in den wichtigsten Funktionsbereichen des CRM (Marketing, Vertrieb und Service) und ein Überblick über die unterstützenden Informationssysteme vermitteln
- Die funktionspezifische Sichtweise von Marketing, Vertrieb und Service zu einer ganzheitlichen Perspektive der Unternehmensführung erweitern
- Praxisorientierte Umsetzungsmöglichkeiten und Vorgehensweisen vermitteln
- Unternehmerisches Denken und Handeln sowie die Methoden- und Sozialkompetenz der Teilnehmenden fördern

INHALT

Unternehmens- und CRM-Strategie, Kundensegmentierung und Kundenwert, Prozess- und Projektmanagement, Kundenmanagement-Aktivitäten, Kundenkommunikation und Social CRM, CRM-Unternehmenskultur, CRM-Markt und Lösungen, Wirkungsmessung von CRM, rechtliche und ethische Aspekte des CRM, Datenschutz, Integrationsworkshop und Praxisprojekt

ZIELPUBLIKUM

Fachleute aus den Bereichen Marketing, Verkauf, IT und Organisation, die sich in ihrer täglichen Arbeit strategisch oder operativ mit CRM auseinandersetzen. Auch Nachwuchskräfte sind willkommen, die einen Einstieg ins CRM beabsichtigen. Voraussetzung sind in der Regel ein Hochschulabschluss sowie fünf Jahre Berufserfahrung oder vergleichbare Abschlüsse oder Berufserfahrung.

ERFAHRUNGSAUSTAUSCH

Das Studium lebt von der Interaktivität. Es wird viel Wert auf das Klassenklima gelegt, das durch Intensivseminare, Gruppenarbeiten und Klassendiskussionen gefördert wird. Die kleine Klassengrösse und die durchmischte Zusammensetzung der Teilnehmenden aus verschiedenen Branchen ermöglichen einen regen Erfahrungsaustausch. Ein grosser Teil der Ehemaligen sind Mitglied im Alumni-Verein. Zusammen mit den Dozierenden und Partnerfirmen ist so über die Jahre eine aktive 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 Cumulus, Migros-Genossenschafts-Bund
Absolvent MAS CRM und Mitglied Fachbeirat MAS CRM

Impressum

Herausgeber

ZHAW School of Management and Law
Zentrum für Marketing Management
Stadthausstrasse 14
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

Kontakt

frank.hannich@zhaw.ch
Telefon +41 58 934 68 65

Digitale Exemplare der Studie:
www.zmm.zhaw.ch/swiss-crm-2012

Besuchen Sie uns im Internet:
www.zmm.zhaw.ch

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.sml.zhaw.ch