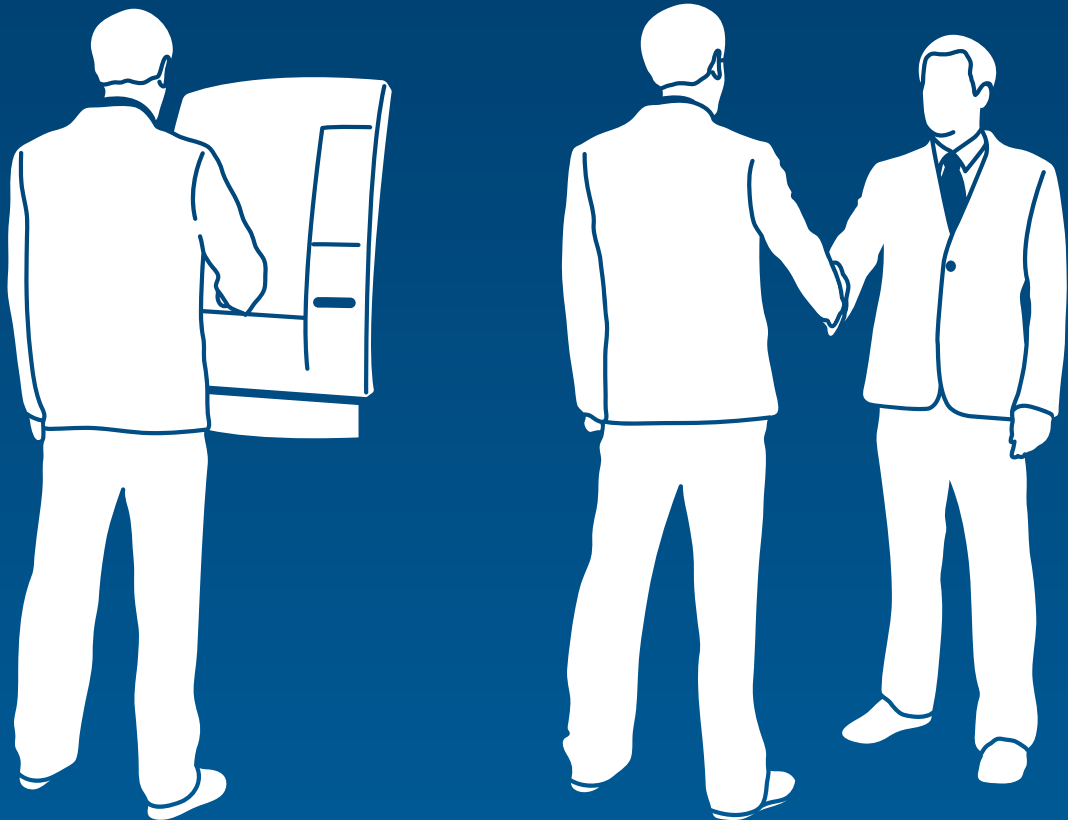




# School of Management and Law

## Swiss CRM 2013 Einsatz und Trends in Schweizer Unternehmen

Von der Transaktion zur Beziehung.  
Crossing Borders.



Eine Studie von F. Hannich, B. Rüeger, B. Gehring, R. Seiler, L. Comolli, D. Kübler und  
A. Wüthrich mit Unterstützung der Schweizerischen Post

Hauptsponsor



Branchenpartner

Abegglen  
Management Consultants AG

ACCARDA  
driving your business

ACCENTIS  
Turning Opportunities into Profit

Actricity  
the business portal

ADVANIS

ambit  
Customer Relationship Management

Consulting  
DETECON

ELCA



stimmt.

...the first of these is the fact that the ...

...the second of these is the fact that the ...

...the third of these is the fact that the ...

...the fourth of these is the fact that the ...

...the fifth of these is the fact that the ...

...the sixth of these is the fact that the ...

...the seventh of these is the fact that the ...

...the eighth of these is the fact that the ...

...the ninth of these is the fact that the ...

...the tenth of these is the fact that the ...

...the eleventh of these is the fact that the ...

...the twelfth of these is the fact that the ...

...the thirteenth of these is the fact that the ...

...the fourteenth of these is the fact that the ...

...the fifteenth of these is the fact that the ...

...the sixteenth of these is the fact that the ...

...the seventeenth of these is the fact that the ...

...the eighteenth of these is the fact that the ...

# Management Summary

**Im Rahmen der siebten Durchführung der Trendstudie «Swiss CRM 2013» hat das Institut für Marketing Management der School of Management and Law der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften erneut Entscheidungsträger von Schweizer Unternehmen zum Thema Customer Relationship Management (CRM) befragt.**

Wie bereits in den vergangenen Jahren geben die ersten drei Kapitel der Studie einen Überblick über die aktuelle Situation von CRM in den Schweizer Unternehmen. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass CRM nach wie vor einen Bedeutungszuwachs verzeichnen kann und die Unternehmen immer mehr Budget für ihre CRM-Aktivitäten zur Verfügung stellen. Wie erwartet, verlagert sich die CRM-Sichtweise zunehmend weg von der Softwareperspektive hin zu einem ganzheitlichen Verständnis als ein unternehmensweites Organisations- und Führungsprinzip.

Erneut sehen die Entscheidungsträger einen wichtigen Investitionsschwerpunkt im operativen Kundenbeziehungsmanagement. Als grösste Herausforderungen werden – trotz erwartetem Budgetanstieg – fehlende Mittel (Kapital, Personal, Zeit) identifiziert.

Im Fokus der diesjährigen CRM-Trends stehen die individuellen Kundenbedürfnisse. Dies spiegelt sich darin wider, dass die «Individuelle Betreuung nach Kundenwert» als Top-Trend genannt wird, dicht gefolgt von «Personalisierung/Individualisierung». Auch Mobile CRM hat für Schweizer Unternehmen inzwischen stark an Bedeutung gewonnen.

Aus den Ergebnissen der Untersuchung geht zudem hervor, dass die befragten CRM-Entscheidungsträger einen steigenden Wettbewerbsdruck verspüren, welche in Verbindung mit der Generalisierbarkeit der Relationship Marketing Strategien zu einem zunehmenden Kampf um die Kunden führen. Der Hyperwettbewerb ist aus Sicht der Unternehmen Realität geworden.

Die diesjährige Studie unterscheidet sich insofern von den letztjährigen, als dass nicht nur die Unternehmenssicht abgefragt, sondern auch die Kundenperspektive am Beispiel von drei teilnehmenden Unternehmen betrachtet wird. Hintergrund dieser Änderung war die Absicht, herauszufinden, inwiefern die Einschätzung der CRM-Verantwortlichen mit derer der Kunden übereinstimmt.

Anhand der Kundenbefragung werden die Unternehmen in ihrer Annahme bestätigt, dass die Kunden hochzufrieden sind. Es zeigt sich aber gleichzeitig, dass nur höchste Zufriedenheitswerte eine zuverlässige Bindung erzeugen, wobei eine hohe Zufriedenheit nicht automatisch zur Bindung führt. Über ein Drittel der hochzufriedenen Kunden ist nicht gebunden. Dennoch ist jeder zehnte Kunde trotz fehlender Bindung bereit, als Botschafter des Unternehmens aufzutreten.







# Inhalt

|           |   |
|-----------|---|
| <b>3</b>  | <b>Management Summary</b>   |
| <b>6</b>  | <b>1. Studienbeschreibung</b>   |
|           | 1.1. Hintergrund und Ziele der Studie   |
|           | 1.2. Theoretische Fundierung  |
|           | 1.3. Studiendesign  |
|           | 1.4. Befragte Unternehmen und Rücklauf  |
| <b>12</b> | <b>2. Status Quo</b>  |
|           | 2.1. Grosse wahrgenommene Bedeutung von CRM durch Schweizer Unternehmen               |
|           | 2.2. Erfolg geht mit CRM-Verständnis einher   |
|           | 2.3. CRM – Auch in Zukunft eine Investition wert                                      |
| <b>20</b> | <b>3. CRM-Trends 2013</b>   |
| <b>27</b> | <b>4. Schweizer Unternehmen im Kampf um die Kunden</b>                                |
|           | 4.1. Hyperwettbewerb ist aus Sicht der Unternehmen Realität geworden                  |
|           | 4.2. Die Studienresultate zeigen: Zufriedene Kunden sind nicht unbedingt treue Kunden |
|           | 4.3. Customer Experience Management als strategische Waffe im Kampf um die Kunden     |
|           | 4.4. CEM-Modell   |
| <b>49</b> | <b>5. Gap-Analyse: Die Kundenbeziehungen aus Unternehmens- und aus Kundensicht</b>    |
| <b>55</b> | <b>6. Fazit und Ausblick</b>  |
| 56        | Literaturverzeichnis  |
| 59        | Abbildungsverzeichnis   |
| 60        | Autoren der Studie  |
| 62        | Beteiligte Experten und Autoren der Praxisbeiträge                                    |
| 64        | Sponsoren   |
| 66        | Masterstudium Customer Relationship Management  |

# 1. Studienbeschreibung Swiss CRM 2013

Im Rahmen der siebten Durchführung der Trendstudie «Swiss CRM 2013» wurden 279 CRM-Entscheidungsträger über das Kundenbeziehungsmanagement in ihrem Unternehmen befragt. Die Studie beleuchtet den Status Quo und die Entwicklung von Customer Relationship Management (CRM) in der Schweiz. Zum ersten Mal wurden nicht nur die Unternehmen, sondern auch die Endkunden zum Thema CRM befragt. Dadurch kann die Perspektive der Kunden derjenigen der Unternehmen gegenübergestellt werden, was zu neuen und interessanten Erkenntnissen führt. Die theoretische Grundlage für die Studienreihe liefert das CRM-Framework der ZHAW.



«Die jährlich durchgeführte Swiss CRM-Studie wird auch international (bis nach Nordamerika) immer stärker wahrgenommen.»

Brian Rüeger, Leiter Institut für Marketing Management,  
ZHAW School of Management and Law

## 1.1. HINTERGRUND UND ZIELE DER STUDIE

Seit 2003 genießt CRM sowohl in der Wissenschaft wie auch in der Praxis einen anhaltend hohen Stellenwert. Ein zunehmend schwieriger Wettbewerb auf Produktebene und ein sich zuspitzender Kampf um die Kunden sind Faktoren, welche die Bedeutung des Kundenbeziehungsmanagements stetig erhöhen.

Die Trendstudie «Swiss CRM 2013» zeigt den Umsetzungsstand des CRM in Schweizer Unternehmen aller Branchen auf. Folgende drei Hauptziele werden mit der Studie verfolgt:

### 1) Darstellung des Status Quo und Entwicklung von CRM in Schweizer Unternehmen

Frühere CRM-Studien waren stark IT-getrieben. Der IT-Fokus ist bis heute in vielen Unternehmen spürbar, wurde aber in verschiedenen Studien (Harding et al., 2003; LaValle und Scheld, 2004) für die hohe Misserfolgsquote von CRM-Projekten verantwortlich gemacht. Aus diesem Grund sollte CRM aus einem ganzheitlichen Unternehmensblickwinkel betrachtet werden. Es ist notwendig, Kundenstrategie, Prozesse, Organisation und Unternehmenskultur auf das CRM auszurichten (Roberts et al., 2005). Letztlich können CRM-Initiativen immer nur dann erfolgreich sein, wenn sie von den Mitarbeitenden akzeptiert werden (Brendel, 2000).

Die Studie verfolgt das Ziel, einen umfassenden und wirklichkeitsgetreuen Überblick über die Sichtweise von CRM, die organisatorische Verankerung, aktuelle Fragestellungen und Herausforderungen zu liefern.

Die jährliche Durchführung der Trendstudie ermöglicht die Beobachtung der Entwicklung dieser Themen über die Jahre hinweg.

## 2) Identifikation und Beobachtung der bedeutendsten CRM-Trends

Rund um Customer Relationship Management kursieren diverse Trends. Swiss CRM 2013 prüft, welche der zahlreichen Trendbegriffe auch tatsächlich in den Unternehmen Relevanz haben. Durch einen Quervergleich aller bisherigen Swiss CRM-Studien lässt sich ferner ermitteln, ob CRM-Trends wie Mobile CRM, Social Media Marketing oder Kundenwertanalysen nur kurzfristig auf Interesse stossen oder kontinuierlich an Bedeutung gewinnen. Anhand dieser Informationen erfahren Unternehmen, welche Themen generell im Trend sind und können die Relevanz dieser Themen für ihr eigenes Unternehmen einschätzen.

## 3) Vertiefte Beleuchtung aktueller CRM-Themen

Für ein ausgewähltes CRM-Thema werden vertiefte Analysen durchgeführt. Die Studie erklärt die konkrete Anwendung und schätzt die zukünftige Entwicklung des Themas ein. Dieses Jahr wird Customer Experience Management (CEM) genauer unter die Lupe genommen. Es werden verschiedene Wirkungsbeziehungen überprüft, um Erfolgsfaktoren aus Unternehmenssicht zu identifizieren. Zusätzlich zieht Swiss CRM 2013 auch die Kundenperspektive mit ein. Anhand einer Gap-Analyse sollen allfällige Differenzen zwischen den beiden Perspektiven (Kunden vs. Unternehmen) ermittelt werden.

## 1.2. THEORETISCHE FUNDIERUNG

**Das ZHAW-CRM-Framework bildet die theoretische Grundlage für die Trendstudie. Das Framework versteht CRM als unternehmensweit integrierendes Organisations- und Führungsprinzip mit zehn Kompetenzbereichen. Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis hat sich das Framework der ZHAW bewährt.**

Um Klarheit über den Begriff «CRM» zu schaffen und einem ganzheitlichen Unternehmensblickwinkel gerecht zu werden, gilt für die vorliegende Studie die folgende Definition:

### DEFINITION VON CRM

Integriertes CRM umfasst das systematische Erschliessen und Ausschöpfen von neuen und bestehenden Kunden-, Leistungs- und Mitarbeiterpotentiale 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 et al., 2007)

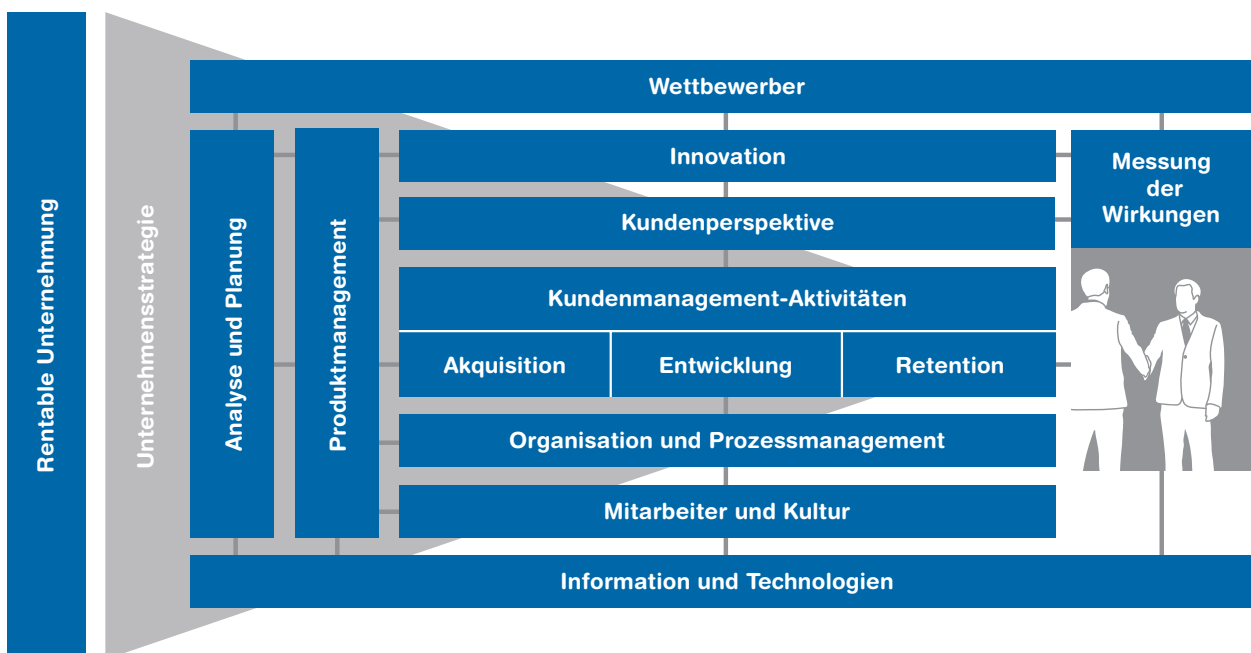
Als wissenschaftliche Grundlage für die Studie wird das ZHAW-CRM-Framework verwendet. Dieses Framework, von der ZHAW in Zusammenarbeit mit den Unternehmen Mummert Consulting und QCi Assessment konzipiert, betrachtet das Kundenbeziehungsmanagement aus Geschäftsleitungs- und Entscheidungsträgersicht. Eine Vielzahl von Unternehmen implementierte oder verbesserte erfolgreich ihre CRM-Strategien mit Hilfe des ZHAW-

Frameworks. Somit stellt es eine hervorragende Basis für diese praxisbezogene CRM-Studie dar.

Weitere Informationen und die genaue Beschreibung der einzelnen Kompetenzbereiche sind auch auf der Website des Instituts für Marketing Management der ZHAW verfügbar. [www.imm.zhaw.ch/forschung](http://www.imm.zhaw.ch/forschung)

Abb. 1: Rüeger und Hannich et al., 2010; Stadelmann et al., 2007

## ZHAW-CRM-FRAMEWORK





### 1.3. STUDIENDESIGN

**Wie bereits bei den vergangenen Durchführungen steht auch in der siebten Realisierung der Trendstudie Swiss CRM die Ermittlung des Status Quo des Kundenbeziehungsmanagements in Schweizer Unternehmen sowie die Identifikation der bedeutendsten CRM-Trends im Fokus der Untersuchung.**

Auf Basis der jährlichen Wiederholung ermöglicht die Studie Mehrjahresvergleiche und somit die Erfassung relevanter Entwicklungstendenzen im Zeitverlauf. Wiederholt wurde auch die diesjährige Studie von namhaften CRM-Experten und Praxisvertretern begleitet, welche Cases geliefert oder Auswertungen kommentiert haben. Hinzu kommt der Austausch mit den Studierenden und Ehemaligen des berufsbegleitenden MAS CRM, der die Chance bietet, beim Thema CRM am Puls der Schweizer Unternehmen zu sein (siehe auch Vorstellung im Anhang der Studie).

Das Studiendesign folgt den zu Beginn formulierten Zielen. Um eine inhaltlich breite Erhebung zu ermöglichen, wurde als Basis der Studie gezielt ein quantitatives Verfahren ausgewählt. Zudem wurde darauf geachtet, dass der Fragebogen für Unternehmen unterschiedlicher Grössen und Branchen geeignet ist.

Auch dieses Jahr wird wieder ein spezielles Trendthema genauer beleuchtet, wobei sich das Studiendesign der diesjährigen Studie von der letztjährigen unterscheidet. Die ganzheitliche Betrachtung des Schwerpunktthemas Customer Experience Management verlangte zusätzlich zur Erfassung der Unternehmenssicht die Befragung von Unternehmenskunden. Zu diesem Zweck wurden einzelne Unternehmen aus der Stichprobe angefragt und ihnen die Möglichkeit geboten, in Zusammenarbeit mit der ZHAW eine Zufriedenheitsanalyse ihrer Kunden durchzuführen.

#### Fragebogeninhalt

Der Inhalt des Fragebogens wurde auf Basis der im Kapitel 1.1. formulierten Ziele aufgebaut. Den ersten Teil bilden dabei Fragen, welche alljährlich wiederholt werden und einen Überblick über die Entwicklung von CRM in der Schweiz bieten. Der zweite Teil der Befragung konzentriert sich auf das Trendthema Customer Experience Management. Der Fragebogen wird jedes Jahr überarbeitet und mit den neuesten Entwicklungen bzw. Trendbegriffen ergänzt.

Die quantitativen Analysen wurden mit der Statistiksoftware IBM SPSS Statistics durchgeführt. Signifikante Unterschiede und Zusammenhänge in den Daten wurden bei kategorialen Variablen mittels Kreuztabellen und  $\chi^2$ -Tests geprüft, bei intervallskalierten Daten mittels ANOVA-Prozedur und Regressionsanalyse.

Abb. 2: Fragebogenstruktur

#### AUFBAU DES FRAGEBOGENS

|   |  |
|---|--|
| <b>Status Quo</b><br>(Kap. 2)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bedeutung, Erfolg und Budgets</li> <li>– Gesamtverantwortung und Verständnis von CRM</li> <li>– Eingesetzte Software</li> <li>– Themenfokus und aktuelle Herausforderungen</li> </ul> |
| <b>Trends</b><br>(Kap. 3)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Beurteilung, inwieweit 23 Begriffe im Unternehmen einen relevanten Trend darstellen</li> </ul>  |
| <b>Customer Experience Management</b><br>(Kap. 4)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Relevanz</li> <li>– Erfassung Unternehmenssicht</li> <li>– CEM-Modell</li> </ul>  |
| <b>Gap-Analyse</b><br>(Kap. 5): Die Kundenbeziehungen aus Unternehmens- und aus Kundensicht | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Erfassung Kundensicht</li> <li>– Gegenüberstellung Kunden- und Unternehmenssicht</li> <li>– Gap-Analyse</li> </ul>  |

**1.4. BEFRAGTE UNTERNEHMEN UND RÜCKLAUF**  
**1303 mittlere und grosse Unternehmen wurden telefonisch angefragt. Die 279 ausgefüllten Fragebögen umfassen einen Mix an Unternehmen verschiedener Branchen und Grössen. Als Zielpersonen der Befragung wurden die Entscheidungsträger im Bereich CRM (Inhaber, Geschäftsführende, Marketing- oder CRM-Verantwortliche) definiert.**

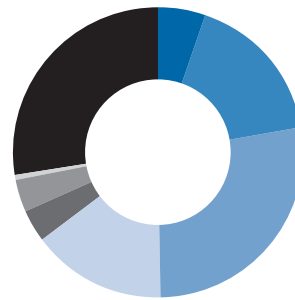
Entsprechend den Zielen der Studie bilden mittlere und grosse Unternehmen in der Schweiz die Grundgesamtheit der Trendstudie. Dies entspricht Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens CHF 15 Millionen oder mindestens 50 Mitarbeitenden. Von der Befragung ausgeschlossen wurden öffentliche und landwirtschaftliche Betriebe. Aus forschungsökonomischen Gründen erfolgte die Befragung lediglich auf Deutsch und Französisch.

Die Bereitschaft zur Studienteilnahme wurde telefonisch erfragt. Bei positiver Rückmeldung seitens der Unternehmen wurde ein Link zur Umfrage verschickt. Die nachfolgende Tabelle stellt die Aufteilung der Stichprobe nach Unternehmensgrösse, Branchenzusammensetzung und Kundenbasis dar. Die Abbildung 4 zeigt die Funktionen der Antwortenden in ihrem Unternehmen.

Abb. 4: Funktionen der Befragten

**FUNKTIONEN DER ANTWORTENDEN PERSONEN**  
 Häufigkeiten in %

|                               |        |   |
|-------------------------------|--------|---|
| <b>Geschäftsleitungsebene</b> |        |   |
| Inhaber/-in                   | 5,4 %  | ■ |
| Geschäftsführung              | 17,0 % | ■ |
| <b>Marketing/CRM</b>          |        |   |
| Leitung Marketing             | 27,5 % | ■ |
| Leitung Verkauf oder Vertrieb | 14,9 % | ■ |
| Projektverantwortung CRM      | 3,6 %  | ■ |
| Leitung Kundenbez. (CRM)      | 3,6 %  | ■ |
| <b>Andere</b>                 |        |   |
| Leitung IT                    | 0,7 %  | ■ |
| andere                        | 27,2 % | ■ |



N=279

Abb. 3: Stichprobenzusammensetzung

**BESCHREIBUNG DER STICHPROBE**

|   |  | in % |
|---|--|------|
| <b>Unternehmensgrösse</b><br>(N=279)      | – Grossunternehmen                     | 45,4 |
|   | – Mittlere Unternehmen                 | 48,3 |
|   | – Kleine Unternehmen                   | 6,3  |
| <b>Branchenzusammensetzung</b><br>(N=279) | – CRM-affine Dienstleister             | 10,5 |
|   | – Andere Dienstleister                 | 24,9 |
|   | – Verarbeitendes Gewerbe               | 25,6 |
|   | – Bau und Bauzulieferer                | 7,2  |
|   | – Andere                               | 31,8 |
| <b>Kundenzusammensetzung</b><br>(N=279)   | – Vorwiegend Unternehmenskunden (B2B)  | 57,1 |
|   | – Vorwiegend Konsumenten (B2C)         | 20,5 |
|   | – Unternehmenskunden sowie Konsumenten | 22,4 |

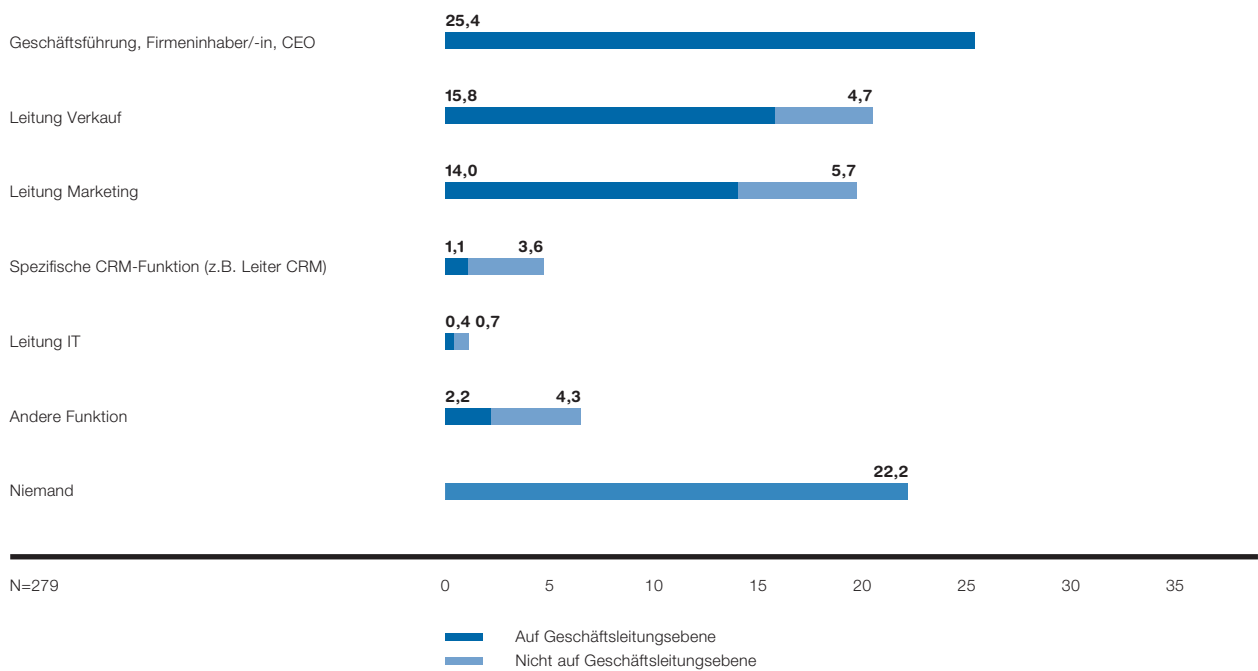
Bei der Mehrheit (58,9%) der Unternehmen ist die CRM-Verantwortung auf Geschäftsleitungsebene angesiedelt. Dabei liegt die Verantwortung vor allem bei den Firmeninhabern oder Geschäftsführenden (25,4%). Bei 40,2% der

befragten Unternehmen trägt entweder die Verkaufs- oder Marketingleitung die Verantwortung für das CRM. Nur gerade bei etwas mehr als einem Fünftel der befragten Unternehmen sind die Verantwortlichkeiten nicht geregelt.

Abb. 5: Ansiedlung CRM-Verantwortlichkeiten

**CRM-VERANTWORTUNG AUF HOHER STUFE ANGESIEDELT**

in %



## 2. Status Quo

### 2.1. GROSSE WAHRGENOMMENE BEDEUTUNG VON CRM DURCH SCHWEIZER UNTERNEHMEN

**Customer Relationship Management hat bei den Schweizer Unternehmen erneut stark an Bedeutung gewonnen. Knapp drei Viertel der Befragten nimmt CRM als sehr wichtig für ihr Unternehmen wahr. Lediglich 3% der CRM-Verantwortlichen geben an, dass CRM für ihr Unternehmen nur von geringer Relevanz ist.**

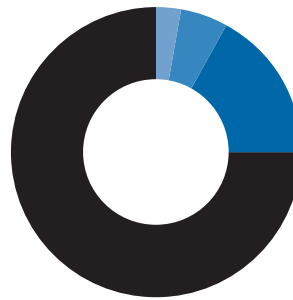
Obwohl CRM schon in den letzten Jahren eine Bedeutungssteigerung erfahren hat, wird es bei der diesjährigen Umfrage nochmals höher eingestuft. Dementsprechend geben über 90% der CRM-Verantwortlichen der befragten Unternehmen an, dass CRM für ihr Unternehmen «eher wichtig» (16,9%) oder gar «sehr wichtig» (74,8%) ist. Nur 2,9% der Unternehmen stufen die Bedeutung als eher gering ein, «überhaupt nicht wichtig» wird von keinem der Befragten genannt.

Ein Vergleich der Bedeutung von CRM über die verschiedenen Branchen ergibt, dass ausnahmslos alle befragten CRM-affinen Dienstleister dem Customer Relationship Management zumindest eine Teilbedeutung zuordnen. Ebenfalls zu erwarten war, dass diese Branche den höchsten Anteil der «sehr wichtig»-Antworten auf sich vereint. Die Bedeutung von guten und erfolgreichen Kundenbeziehungen wird jedoch durch die gesamte Schweizer Wirtschaft erkannt, sodass hier kaum noch Unterschiede feststellbar sind.

Abb. 6: CRM-Bedeutung

### BEDEUTUNG VON CRM SO HOCH WIE NOCH NIE

|                         | Häufigkeiten in % |
|-------------------------|-------------------|
| überhaupt nicht wichtig | 0,0 %             |
| eher nicht wichtig      | 2,9 %             |
| teils teils             | 5,4 %             |
| eher wichtig            | 16,9 %            |
| sehr wichtig            | 74,8 %            |



N=279

### 2.2. ERFOLG GEHT MIT CRM-VERSTÄNDNIS EINHER

**Die CRM-Anstrengungen der Unternehmen scheinen sich bezahlt zu machen, demgemäss wird CRM von der Mehrheit der befragten Schweizer Unternehmen als erfolgreich wahrgenommen. Nur 13,4% der befragten CRM-Verantwortlichen schätzen ihre CRM-Aktivitäten als eher bis ganz erfolglos ein. Klar zu erkennen ist auch, dass diejenigen Unternehmen, welche CRM als unternehmensweites Organisations- und Führungsprinzip verstehen, sich selbst erfolgreicher einschätzen.**

Viele Unternehmen machen die Erfahrung, dass der Erfolg ihrer CRM-Anstrengungen nur schwer messbar ist. Dennoch beurteilt mehr als die Hälfte der Schweizer Unternehmen ihre CRM-Aktivitäten positiv. So schätzen 59% der befragten Entscheidungsträger ihre CRM-Anstrengungen als eher bis sehr erfolgreich ein. 13,4% der Unternehmen dagegen beurteilen sie als eher bis überhaupt nicht erfolgreich. In der Swiss CRM-Studie 2012 (Hannich et al., 2012) zeigte sich, dass viele Unternehmen in Quick-Wins im Be-

reich des operativen CRM investieren wollen. Auch wenn sich oft CRM-Massnahmen identifizieren lassen, die schnell und einfach Erfolge ermöglichen, macht die notwendige unternehmensweite Vernetzung von CRM ebenso häufig isolierte Massnahmen sinnlos. So ist eine verbreitete Erfahrung, dass operative Massnahmen nur dann Sinn machen, wenn gleichzeitig auch die Unternehmenskultur verändert wird.

Folgerichtig lässt sich statistisch hochsignifikant zeigen, dass jeweils diejenigen Unternehmen ihren CRM-Erfolg am höchsten einschätzen, welche die Notwendigkeit zu diesem unternehmensweiten Denken und Handeln erkannt haben und CRM in ihrem Unternehmen entsprechend als unternehmensweite Aufgabe definieren und leben. Gut die Hälfte der Schweizer Unternehmen folgt diesem Verständnis von CRM.



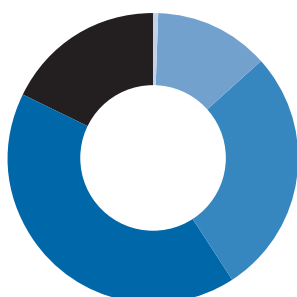
«Oft betrachten Unternehmen ihre bisherigen CRM-Anstrengungen nicht als erfolgreich. Dank analytischem CRM können alle Vertriebsmassnahmen viel besser durchgeführt und der Erfolg messbar gemacht werden.»

Walter U. Andres, CEO, ADVANIS AG

Abb. 7: Erfolg der CRM-Anstrengungen

**DIE CRM-ANSTRENGUNGEN DER SCHWEIZER UNTERNEHMEN ZAHLEN SICH AUS**

|                             | Häufigkeiten in % |
|-----------------------------|-------------------|
| überhaupt nicht erfolgreich | 0,8 %             |
| eher nicht erfolgreich      | 12,6 %            |
| teils teils                 | 27,6 %            |
| eher erfolgreich            | 41,4 %            |
| sehr erfolgreich            | 17,6 %            |



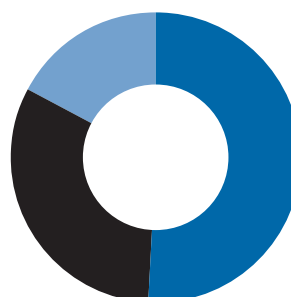
N=279

Abb. 8: CRM-Sichtweise

**CRM – MEHR ALS EINE KUNDEN-VERWALTUNGSSOFTWARE**

Häufigkeiten in %

|   |      |
|---|------|
| CRM ist ein unternehmensweites Organisations- und Führungsprinzip, das alle Massnahmen umfasst, die auf eine verbesserte Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit abzielen. | 51 % |
| CRM umschreibt Prozessverbesserungen, die auf Effizienzsteigerungen in den operativen Kundenmanagementaktivitäten in Marketing, Verkauf und Service ausgerichtet sind.        | 32 % |
| CRM bedeutet die unternehmensweite Verknüpfung aller Kundendaten mit Hilfe spezieller Softwarepakete.   | 17 % |



N=279



Die nachfolgende Abbildung 9 zeigt einen Mittelwertvergleich über die vergangenen Jahre. Daraus wird zum einen eine zunehmende Bedeutung, zum anderen ein leicht steigender wahrgenommener Erfolg der CRM-Anstrengungen ersichtlich.

### 2.3. CRM – AUCH IN ZUKUNFT EINE INVESTITION WERT

**Wie schon in den vergangenen Jahren rechnet die Mehrheit der befragten Unternehmen mit steigenden CRM-Budgets. Dennoch sehen die Unternehmen in den fehlenden Mitteln die grösste Herausforderung. Investitionsschwerpunkt ist das operative CRM, gefolgt von kundenorientierten Produkten und Services.**

Entsprechend der wahrgenommenen Bedeutung prognostizieren 19 von 20 Unternehmen eine positive oder zumindest gleich bleibende Entwicklung für das CRM-Budget. Über die Hälfte der untersuchten CRM-Befragten erwarten für das kommende Jahr steigende CRM-Budgets

(Personal, IT sowie weitere CRM-Aufwände). 39,3% der Antwortenden rechnen mit keiner Veränderung der zur Verfügung stehenden Ressourcen.

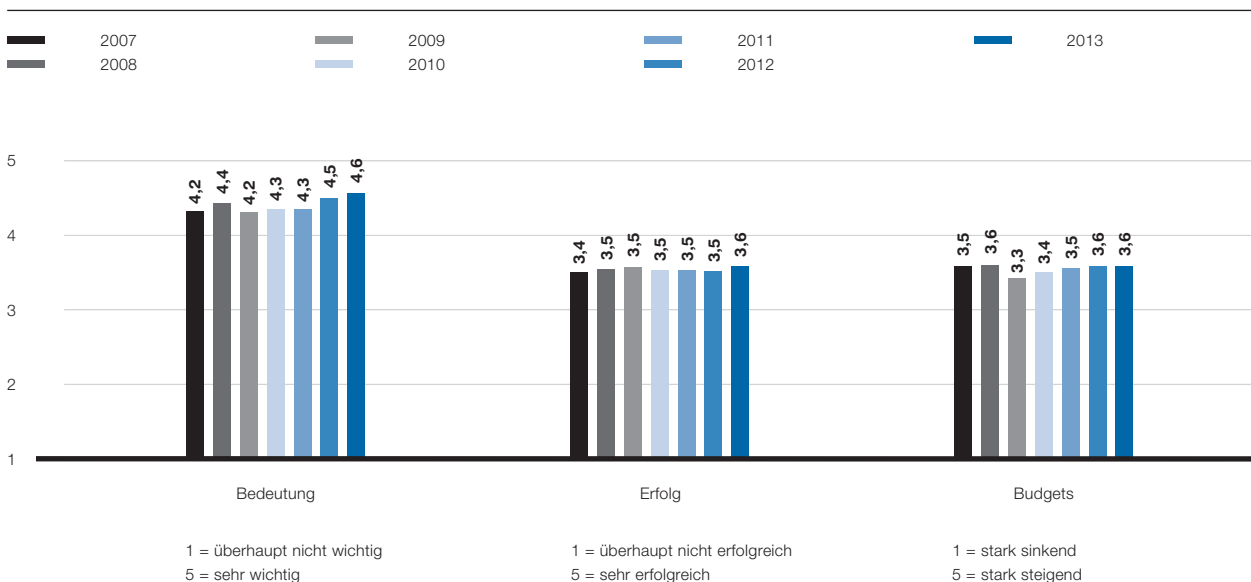
#### Top-Management steht hinter CRM

Die CRM-Verantwortlichen wurden direkt gefragt, wo sie die grössten Herausforderungen für die Umsetzung eines effektiven Kundenbeziehungsmanagements in ihrem Unternehmen sehen. Für 50,2% der Befragten stellen fehlende Mittel die grösste Hürde bei der Umsetzung von CRM-Initiativen dar. Hier ist ein starker Anstieg gegenüber 2012 zu verzeichnen, was auch auf dem aktuellen Stellenmarkt für CRM-Spezialisten erkennbar ist. Dies wurde bereits 2010 in der Swiss CRM-Studie festgestellt, als das Gartner Institute prognostizierte, dass nicht nur in der Schweiz, sondern weltweit sehr viele CRM-Projekte aus Mangel an qualifizierten Mitarbeitern nicht umgesetzt werden können (Hannich et al., 2010). Ebenfalls häufig genannt werden die Herausforderungen im Umgang mit der Pflege von Kundendaten (40,1%) und das Fehlen von klar definierten CRM-Prozessen (39,3%), während fehlende IT-Unterstützung nur noch

Abb. 9: Mittelwertvergleiche

#### UNTERNEHMEN SIND POSITIVER STIMMUNG

Mittelwerte auf 5er-Skala



in rund jedem zehnten Unternehmen ein Hindernis für erfolgreiches CRM ist. Zudem zeigt sich, dass fehlende Top-Managementunterstützung kaum noch eine Barriere für die Umsetzung der CRM-Initiativen darstellt. Während im Jahr 2007 noch 25,5% der CRM-Verantwortlichen darin eine Herausforderung sahen, bewegte sich die Anzahl der Antworten schon letztes Jahr auf tiefen Niveau (11,5%) und wird dieses Jahr wieder bestätigt (12,7%).



«Die strategische Bedeutung und der potentielle Mehrwert des Einsatzes

von CRM-Systemen ist seit Längerem bekannt, was die hohe jährliche Investitionsbereitschaft widerspiegelt. Trotzdem weisen die CRM-Anstrengungen nur bei einer Minderheit der Unternehmen signifikante Erfolge im Sinne eines messbaren ROI aus. Denn oftmals fehlt es an geeigneten (IT-gestützten) Werkzeugen, um quantitative Bewertungen von CRM-Massnahmen vornehmen zu können.»

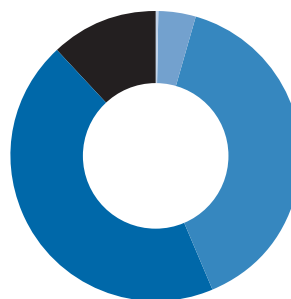
Dr. Sandro C. Principe, Member of the Swiss Post Solutions Executive Board

Abb. 10: Erwartete Entwicklung der CRM-Budgets

**ERNEUT HÖHERE BUDGETS ERWARTET** Häufigkeiten in %

---

|                 |        |  |
|-----------------|--------|--|
| stark sinkend   | 0,4 %  |  |
| eher sinkend    | 4,1 %  |  |
| gleich bleibend | 39,3 % |  |
| eher steigend   | 44,4 % |  |
| stark steigend  | 11,9 % |  |



N=279



«Wir sehen in unserer täglichen Arbeit, dass zunehmend in intelligente Kunden-

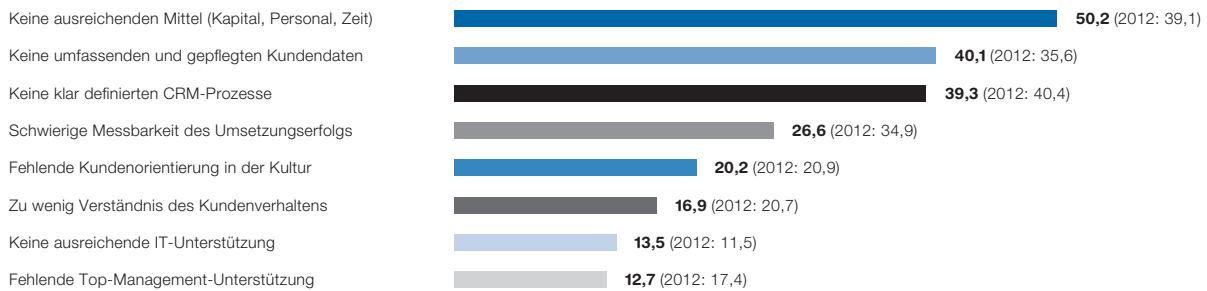
bindungsmassnahmen und Loyalitätsprogramme investiert wird. Aufgrund des immer anspruchsvolleren wirtschaftlichen Umfeldes werden diese Investitionen in der Regel vom Top-Management initiiert und demzufolge auch unterstützt. Das war nicht immer so.»

Martin Schmid, CMO, Accarda AG

Abb. 11: Herausforderungen

**FEHLENDE MITTEL ALS GRÖSSTE HERAUSFORDERUNG**

Mehrfachantworten in %



N=279

0 10 20 30 40 50 60



«Aus der Erfahrung vieler Kundenprojekte wissen wir, dass erfolgreiche CRM-Projekte die Berücksichtigung aller wesentlichen Erfolgsfaktoren – Mensch, Prozess und System – erfordern. Ebenso verlangen Kunden eine End-to-End-Betrachtung und Optimierung der Kern-Vertriebsprozesse Marketing, Verkauf und Kundenservice. Dies verlangt meist eine Optimierung über die Systemgrenzen hinweg und in der Folge eine Integration von ERP- und CRM-Lösungen. Gerade die Entwicklung im Kundenservice vom Cost- zum Profit-Center verlangt nicht nur technisch durchgängige IT-Geschäftslösungen, sondern auch den Einbezug aller am Serviceprozess beteiligten Mitarbeitenden im Unternehmen und deren Unterstützung bis hin zu Prozess-Apps und mobilen Endgeräten.»

Daniel Haas, Managing Director, ACCENTIS Schweiz AG



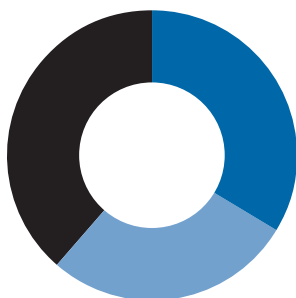
«Es ist auch unsere Beobachtung, dass viele Unternehmen ihre wertvollen Kundeninformationen noch in unzähligen, dezentral liegenden Excel-Files haben. Das Potential für eine verbesserte Marktbe-  
arbeitung alleine durch die Konsolidierung und gemeinsame Nutzung dieser Informationen ist enorm.»

Mark Sprauer, Partner, Leiter Kompetenzfeld Market Impact, Abegglen Management Consultants AG

Abb. 12: CRM-Software-Nutzung

**SPEZIFISCHE CRM-SOFTWARE  
IMMER MEHR IM TREND** Häufigkeiten in %

| Kategorie                                     | Jahr | Häufigkeit (%) |
|---|------|----------------|
| <b>Ja</b>                                     | 2012 | 33,7 %         |
|   | 2012 | 31,4 %         |
|   | 2010 | 28,5 %         |
|   | 2008 | 30,9 %         |
| <b>Ja, als Teilmodul unserer ERP Software</b> | 2012 | 27,7 %         |
|   | 2012 | 23,5 %         |
|   | 2010 | 23,8 %         |
|   | 2008 | 23,5 %         |
| <b>Nein</b>                                   | 2012 | 38,6 %         |
|   | 2012 | 45,1 %         |
|   | 2010 | 47,7 %         |
|   | 2008 | 45,6 %         |



N=279

**Eigenentwicklungen als Leader bei CRM-Software**

Ein substantieller Teil der CRM-Investitionen der vergangenen Jahre ist in Software geflossen ist. Dies zeigt sich in der zunehmenden Verbreitung spezialisierter CRM-Systeme. Auch dieses Jahr ist eine gesteigerte Nutzung spezieller CRM-Software in den Unternehmen beobachtbar.

33,7% der befragten Unternehmen nutzen eine spezielle CRM-Software. Die Nutzungshäufigkeit von spezifischer CRM-Software in den Schweizer Unternehmen pendelt sich somit auf ca. einen Drittel ein. Zusätzlich lässt sich beobachten, dass immer mehr Unternehmen (61,4%, 2012: 54,9%) eine spezielle CRM-Software nutzen, wenn auch nur als Teilmodul der ERP-Software.

Auf die Frage nach dem bevorzugten Softwarepartner für CRM-Anwendungen werden immer noch verbreitet Software-Eigenentwicklungen (21,0%) und branchenspezifische CRM-Lösungen (11,7%) genannt. Die Standardsoftwareanbieter Microsoft Dynamics CRM (17,3%) und SAP (10,5%) verzeichnen gleich dem Vorjahr die grössten Marktanteile aller Einzelanbieter. Diesbezüglich lässt sich jedoch feststellen, dass SAP im Vergleich zum Vorjahr rasant an Bedeutung verliert (-5,4%). Ein geringerer Teil (jeweils unter 5%) der befragten Unternehmen nutzt CRM-Software wie salesforce.com, Oracle und Cobra.

Andere Software: Die meist genannten Softwarepartner im Bereich «Andere» sind Vertec (3), Navision (2), MarketExpert (2), OPACC (2), wobei hier natürlich aufgrund der hohen Fragmentierung des CRM-Softwaremarktes zufallsbedingte Schwankungen die Regel sind.

### Operatives Kundenbeziehungsmanagement als Investitionsfokus 2013

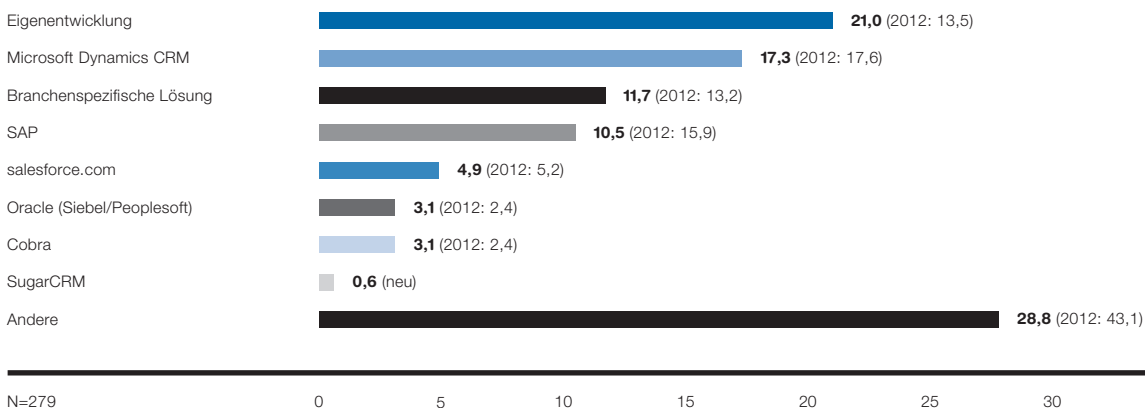
Nachdem zuvor festgestellt wurde, dass die Ausgaben für CRM wiederum steigen, ist natürlich von Interesse, wo diese hinfließen. Verbreitetster Investitionsfokus bleibt das operative Kundenbeziehungsmanagement, das ja auch im Kern des ZHAW-CRM-Frameworks steht. Fast drei Viertel der Unternehmen will, wie im Vorjahr, in Massnahmen zur Akquisition, Entwicklung und Bindung von Kunden investieren, was häufig der Suche nach isolierten Quick-Wins entspricht. Es ist aber auch erfreulich zu sehen, dass mehr Unternehmen in die strategische Analyse und Planung investieren möchten (30,4%).

Eine auffällige Veränderung ist, dass Produkte und Services in den Fokus gerückt sind und nun mit 43,1% der Unternehmen den zweithäufigsten Investitionsschwerpunkt darstellen. Dies hat 2009 lediglich die Hälfte davon (22,5%) als Fokus für die Investitionen angegeben. Das kann ein Zeichen dafür sein, dass die Schweizer Wirtschaft aus der Wirtschaftskrise herausgefunden hat, von welcher sie 2008/2009 betroffen war. Die damals am häufigsten gestellte Frage von Unternehmen an das Institut für Marketing Management (respektive Zentrum für Marketing Management) war die nach den Kaufmotiven der Kunden und wie die Kunden besser an das Unternehmen gebunden werden können. Heute hat sich der Fokus der Fragestellungen stark gewandelt. Die Unternehmen interessiert, wie sie ihre Produkt- und Serviceleistung verbessern können und wie die Angebote von ihren Kunden wahrgenommen werden. Diese Veränderung deckt sich mit der in der Studie gemessenen gestiegenen Bedeutung von «Produkte und Services» im 2013 (siehe Abbildung 14).

Abb. 13: Bevorzugter CRM-Softwarepartner

### GRÖSSTE MARKTANTEILE FÜR MICROSOFT DYNAMICS UND SAP

Mehrfachantworten in %





Dies ist für viele Unternehmen eng verknüpft mit der Erfassung der Kundensicht (38,8%), da eine kundenorientierte Leistungsoptimierung ein gutes Verständnis der Kundenbedürfnisse voraussetzt. Zunehmende Bedeutung gewinnt aber auch die Erlebnisperspektive der Kunden. Unternehmen suchen nach einem tieferen Verständnis, wie die Leistungen des Unternehmens erlebt werden (siehe auch Kap. 4 CEM) bzw. was überhaupt bewusst von den Kunden wahrgenommen wird und so tatsächlich in deren Bewertung des Leistungserlebnisses einfließt.

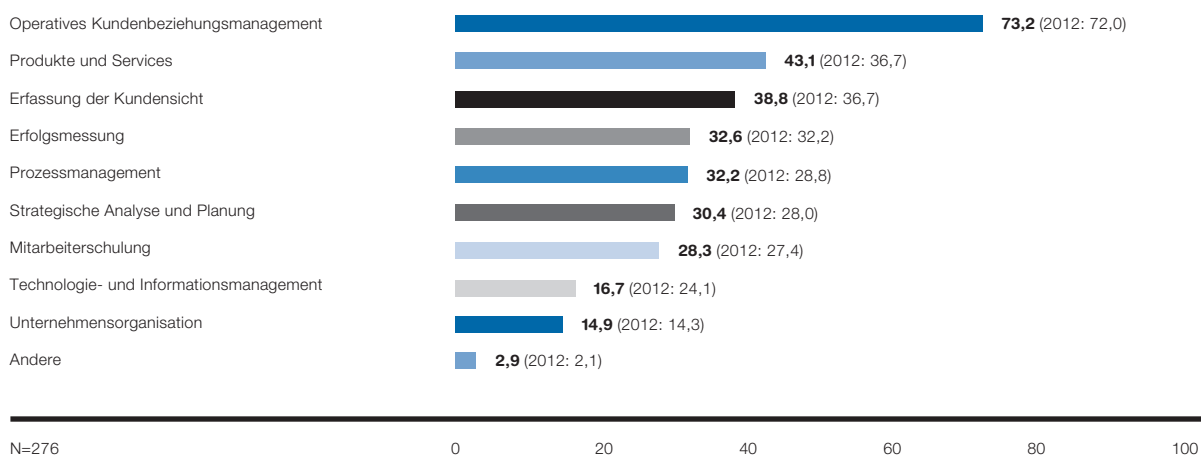
Trotzdem ist die Nachfrage nach CRM-Fachkräften stärker gewachsen als diese ausgebildet werden konnten. Mitverantwortlich dafür war, dass CRM eine Ausweitung in alle Branchen erlebt hat. Seither ist der Fokus auf die Mitarbeiterschulung jedes Jahr gesunken (bis auf 28,3%). Es ist davon auszugehen, dass die Lücke zwischen Nachfrage und Angebot von CRM-Fachkräften weiterhin wachsen wird. Positiv formuliert heißt das: Wer heute eine CRM-Ausbildung genießt, muss sich über seine berufliche Zukunft kaum Sorgen machen.

Der Rückgang der Investitionen in CRM-Mitarbeiterschulung passt nicht zu den knappen Ressourcen. Da CRM-Spezialisten auf dem Arbeitsmarkt nicht in ausreichender Zahl verfügbar sind, wird es notwendig sein, bestehende Mitarbeiter fort- und weiterzubilden. Dies haben noch immerhin 28,3% der Unternehmen auf dem Radar. 2008 hat noch über die Hälfte (50,5%) der befragten Unternehmen Mitarbeiterschulung als CRM-Schwerpunkt angegeben.

Abb. 14: Zukünftige CRM-Anstrengungen

**Mehrheit der Unternehmen setzt 2013 auf operatives Kundenbeziehungsmanagement**

Mehrfachantworten in %



N=276

## 3. CRM-Trends 2013

**Wie schon in den vergangenen Jahren ist auch dieses Jahr die individuelle Betreuung nach Kundenwert der Top Trend. Direkt dahinter als Top Aufsteiger folgt «Personalisierung/Individualisierung». Das Pendel zwischen Individualisierung und Effizienz im CRM schlägt 2013 Richtung Individualisierung aus.**

Die individuelle Betreuung der Kunden hat einen sehr hohen Stellenwert in den Schweizer Unternehmen, dies wird

nicht nur durch den Top-Trend «Individuelle Betreuung nach Kundenwert» und den Top-Aufsteiger «Personalisierung/Individualisierung» klar, sondern zeigt sich ebenso darin, dass es «Kundenportale» und «Rückbesinnung auf persönliche Kontakte» auch dieses Jahr unter die Top sechs Trendthemen geschafft haben. Ebenfalls eine wichtige Rolle für die Schweizer Unternehmen spielt die «Integration von CRM- und ERP-Systemen». Mehr dazu siehe Case SPS Integration von Systemen.

### VERBESSERTES KUNDENDIALOGMANAGEMENT DURCH INTEGRATION VON SYSTEMEN UND MARKETING- UND VERTRIEBSPROZESSEN

#### Wie Swiss Post Solutions (SPS) den Kundendialog verbessert und messbar macht

Dr. Sandro C. Principe, Head Strategic Marketing & Sales, Member of the Executive Board

45% aller befragten Unternehmen sehen die Notwendigkeit, ihre CRM- und ERP-Systeme zu integrieren, um auf ihren Zielmärkten erfolgreicher agieren zu können. Auch SPS hat diesen Trend frühzeitig erkannt und entsprechend darauf reagiert. Aufgrund der globalen Integration von 40 Legaleinheiten und der damit verbundenen Vereinheitlichung von Prozessen, Systemen und Fähigkeiten der Mitarbeiter ergab sich für SPS immenser Handlungsbedarf bezüglich eines einheitlichen und performanten CRM-Systems. Zusätzlich wollte sie den Return on Marketing Invest (ROMI) messbar machen.

Von zentraler Bedeutung für die Neugestaltung, wie ein Unternehmen mit seinem Zielmarkt kommuniziert, ist die Erkenntnis, dass es drei verschiedene, obwohl integrierte Prozesse gibt. Der erste ist der «Marketingprozess», in dem das verkaufende Unternehmen die Aufmerksamkeit und das Interesse des potentiellen Kunden erweckt und ihn motiviert, selbst aktiv zu werden, indem er Informationen über die Leistungen des Unternehmens sammelt und Informationen über sein Interesse und seine Kaufbereitschaft in einem iterativen Prozess preisgibt. Danach beginnt der «Verkaufsprozess», der formell festgelegt ist und entweder zu einem Kauf (Win)

oder Nicht-Kauf (Lost) führt. Für die potentiellen Käufer, die sich zum Kauf entschlossen haben, beginnt schliesslich das «Kundenmanagement» mit dem damit verbundenen Account-Management und geplanten Massnahmen für die Account-Entwicklung. Die detaillierten Prozesse sind auf der linken Seite der untenstehenden Graphik, SPS go-to-market and employer empowerment, zu entnehmen.

Um diese drei Prozesse effektiv zu verwalten, muss zunächst erkannt werden, dass jeder dieser drei Prozesse zu verschiedenen und separaten (Unternehmens-) Funktionen gehört. Das verlangt von einer Unternehmensorganisation, diese Prozesse zu definieren und zu führen, zweckmässige IT-Systeme zur Unterstützung der Prozesse einzuführen sowie ein sinnvolles Controlling, insb. Reporting, einzurichten. Auf diese Weise kann die Performance über die komplette Vertriebskette hin gemessen werden, von einer initialen Anfrage oder einer Kampagne bis zum Win/Lost auch für Cross-/Upselling und Vertragsverlängerungen. Um dies zu erreichen, hat SPS ihr komplettes go-to-market revolutioniert und dabei das CRM-System – Oracle CRMOD – mit ihrem Eloqua Marketing Automation System verbunden.

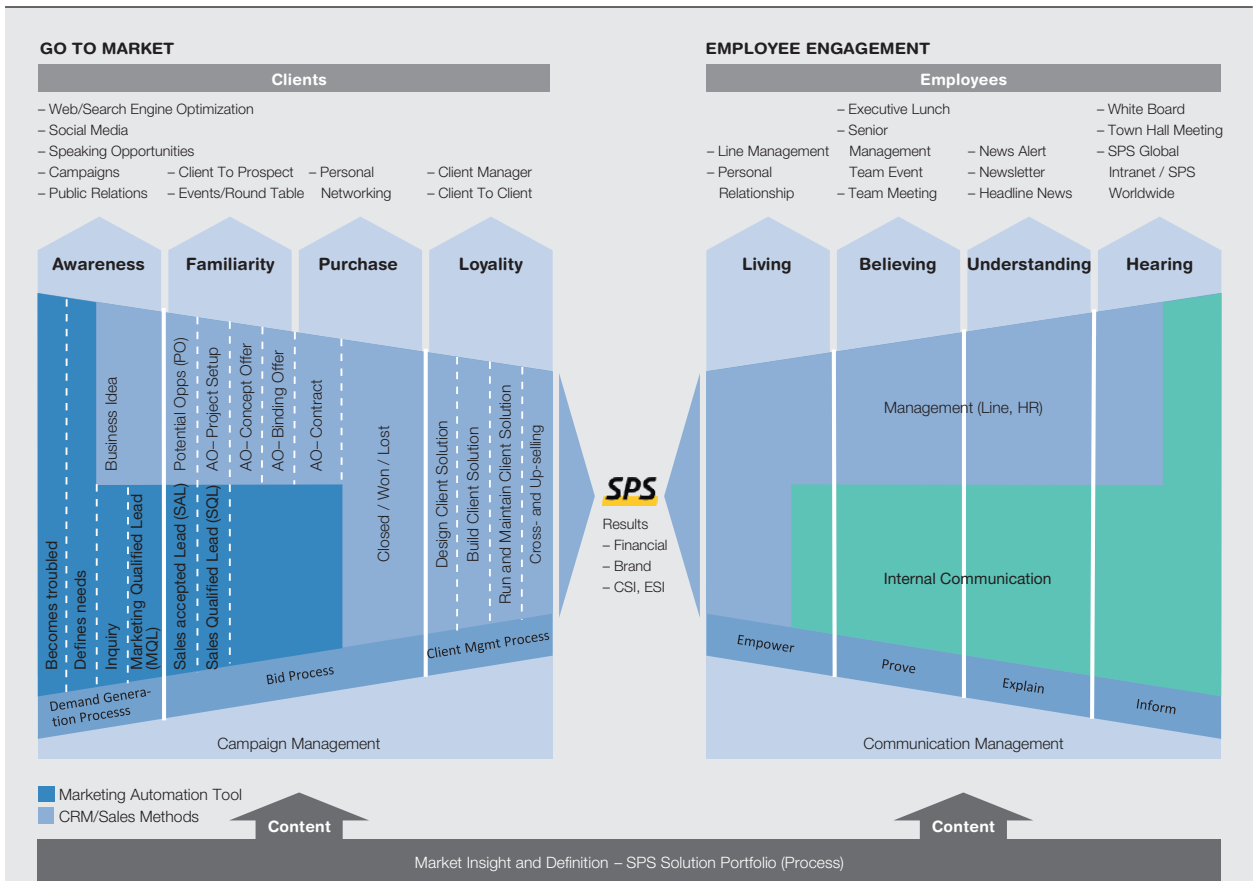


Abb.: SPS Prozessmodell

### Steuerung und Verbesserung von Kundenkommunikation mit Hilfe von CRM und Marketing Automation

Im ersten Projektschritt ihres Vertriebskonzeptes implementierte SPS Oracle CRMOD im Jahr 2010. CRMOD ermöglicht das standardisierte Management und Reporting der Vertriebsprozesse von SPS. Der zweite Projektschritt beinhaltete die Implementierung eines Lead Lifecycle Management (LLM), welches einen nahtlosen (Informations-)Fluss zwischen den Marketing-, Vertriebs- und Kundenprozessen ermöglichte.

Um dies zu erreichen, entschied sich SPS dazu, Eloqua – eine Marketing Automation Plattform – zu implementieren, da dies:

1. SPS befähigt, die Marketing und Sales-Bereiche durch die gemeinsame Definition und Steuerung standardisierter Angebotsprozesse in Einklang zu bringen.
2. Die Beständigkeit der Marke SPS sicherstellt (mittels Design und Einführung von Standard-Kampagnen).
3. Die Koordination zwischen verschiedenen Geschäftsbereichen hinsichtlich geplanter Aktivitäten, Ressourcennutzung und Budget-Optimierung verbessert.
4. SPS ermöglicht, ein Messinstrument einzuführen, das sich über alle Marketing- und Vertriebsprozesse erstreckt und den ROI der Marketingaktivitäten nachweisen lässt.

Für den Erfolg des Projektes war die Integration von Oracle CRMOD und Eloqua von zentraler Bedeutung. Um die Verbindung von Vertrieb und Marketing zu ermöglichen und die Performance über den gesamten Kaufprozess hinweg messen zu können, hat sich SPS für die folgende, bidirektionale Integration entschieden:

#### **Data Governance**

Während der Einführung von Eloqua wurden alle CRM-Kontakte exportiert und auf Vollständigkeit und Richtigkeit geprüft. Dies war erforderlich, da Marketingmassnahmen sehr genaue Datensegmentierung verlangen. Daraus resultierte eine erhebliche Verbesserung der Datenqualität im CRM.

#### **Integration der Kontaktdatenbank**

Das CRM-System ist der primäre Ort zur Datenablage. Eloqua wird täglich aktualisiert, um sicherzustellen, dass beide Systeme synchrone Informationen verwenden.

#### **Kommunikation mit potentiellen Neukunden und Bestandskunden**

Die Kommunikation mit potentiellen Neukunden und Bestandskunden wird innerhalb Eloqua durchgeführt. Dazu gehören Kampagnen zur Verkaufsförderung, Newsletter, Event-Management etc. Das CRM liefert eine Zusammenfassung im Sinne einer Kontakt- und Kommunikationshistorie einschliesslich der Anzahl der Webseiten-Besuche, Formulareingaben etc.

#### **Automatische Lead-Qualifikation**

Das Lead-Modul von CRMOD wurde implementiert. Dazu wurden Definitionen für die Qualifikation eines Leads für jede einzelne angebotene Lösung definiert. Sobald mittels einer Kundeninteraktion durch Eloqua ein Lead generiert wird, wird er im CRM automatisch an den Vertrieb weitergeleitet. Die Vertriebsabteilung nimmt

den jeweiligen Lead dann innerhalb eines vereinbarten Zeitraums an oder lehnt ihn ab.

#### **Automatisches Lead-Scoring**

Weiterhin hat SPS ein Lead Scoring-Modell eingeführt. So kann der Vertrieb im CRM-System den aktuellen Score zur Kaufbereitschaft eines Kontaktes in Eloqua verfolgen.

#### **Bewertung der Performance & Reporting**

SPS liefert ihrer Geschäftsführung einen monatlichen Bericht aus dem CRM, welcher erkennen lässt, wie viel der abgeschlossenen Verkäufe durch Marketingaktivitäten generiert oder unterstützt und welche Marketingkommunikationskanäle (z.B. Internet, Telemarketing, Events) dazu verwendet wurden. Schliesslich lässt sich der Beitrag von Marketing auf die Pipeline und den Forecast ermitteln und die Investitionen in Marketingaktivitäten sinnvoll steuern.

Die Kommunikation mit B2B Kunden erfordert einen Multi-Touch-Ansatz mit Inhalten, auf die von diversen Kundenkanälen zugegriffen werden kann. Damit ein Anbieter in der Lage ist, das Interesse eines Käufers und dessen Bindung managen, bewerten und entsprechend reporten zu können, muss er sein CRM, sein Marketing Automation System sowie seine Web- und Social-Media-Kanäle integrieren.

SPS hat die dafür notwendigen Systeme und Prozesse erfolgreich implementiert, welche nun diese ganzheitliche Sicht der Kundenkommunikation ermöglichen. Zudem kann der quantitative Nutzen (ROMI) einzelner Kampagnen gemessen und auf die jeweiligen Marketingaktivitäten zurückgeführt werden. Schliesslich hat sich der Wertbeitrag von Marketing am Unternehmenserfolg deutlich erhöht und ist nun sicht- und messbar.



«Hinsichtlich der Relevanz des CRM für das eigene Unternehmen fällt bei den Angaben der Befragten besonders auf, dass der bereits im Vorjahr erkennbare Trend hin zur Individualisierung noch an Bedeutung gewonnen hat. Das klassische Prinzip des Marketing in Form einer differenzierten Marktbearbeitung erfährt damit eine Renaissance, wenn auch mit neuen Schwerpunkten insbesondere in Form des Kundenwertes.»

Prof. Dr. Florian Siems, RWTH Aachen



«Voraussetzung für die Betreuung nach Kundenwert sind strukturierte, komplette, aktuelle und redundanzfreie Daten. Oft fehlt diese Basis. Es gilt also vorab, diese sicherzustellen, um eine echte kundenwertbasierte Betreuung erschliessen zu können.»

Tobie Witzig, CEO, rbc Solutions AG



Deutlich mehr Schweizer Unternehmen beschäftigen sich mit der CRM-Interaktion im Bereich der mobilen Endgeräte. 39,6% der CRM-Verantwortlichen stufen Mobile CRM als Trendthema im Jahr 2013 ein. Die Tendenz geht somit vermehrt in Richtung CRM-Lösungen, welche (über die Anbindung an mobile Endgeräte) mobil nutzbar sind und eine Datenübertragung ohne zeitliche Verzögerung ermöglichen. Informationen werden durch Mobile CRM für den Kunden jederzeit abrufbar und für die Unternehmen besteht die Möglichkeit, schneller auf Kundenanfragen zu reagieren. Die Betrachtung von Mobile CRM als reines B2C-Thema würde jedoch zu kurz greifen. Bei den Befragten identifizierten sogar mehr B2B-Unternehmen Mobile CRM als aktuellen Trend als B2C-Unternehmen.

Bei diesem Trend besteht jedoch die Gefahr, dass – ähnlich wie schon bei CRM vor einigen Jahren – nach dem Hype die Ernüchterung folgt. Es sind bereits einige Mobile CRM-Projekte zu beobachten, die nicht den gewünschten Erfolg, aber durchaus substantielle Kosten gebracht haben. Ein Schlüssel ist hier, nicht einfach ein stationäres CRM mit einigen Abstrichen auf ein mobiles Endgerät «ab-

zuklatschen», sondern die neuen Möglichkeiten der mobilen Endgeräte für die emotionale Ansprache der Kunden und zur Effizienzsteigerung für die mobilen Mitarbeiter zu nutzen.

30% der Schweizer Unternehmen sehen in Mobile Apps einen aktuellen CRM-Trend (+5,1% geg. 2012). Gestützt wird diese Aussage vom IT-Research- und Beratungsunternehmen Gartner, das für Mobile CRM-Apps ein Wachstum von 500% innerhalb der nächsten zwei Jahre voraussagt. Konkret geht Gartner davon aus, dass im Jahr 2015 über 1 200 Apps für Mobile CRM in App Stores verfügbar sind, im Jahr 2012 waren es lediglich 200 (Gartner, 2012). Um zukünftige Trends frühzeitig zu erkennen, wurden diverse Begriffe bei der diesjährigen Befragung zum ersten Mal abgefragt. Allerdings werden die neueren Themen nur von wenigen Befragten als Trend identifiziert und ordnen sich deshalb auch auf den hinteren Rängen des Trendrankings ein. Gamification oder Gamifizierung, der Einbezug von spieltechnischen Elementen oder Prozessen, wird lediglich von 0,7% der Befragten genannt, Crowdsourcing nur von 1,1%.



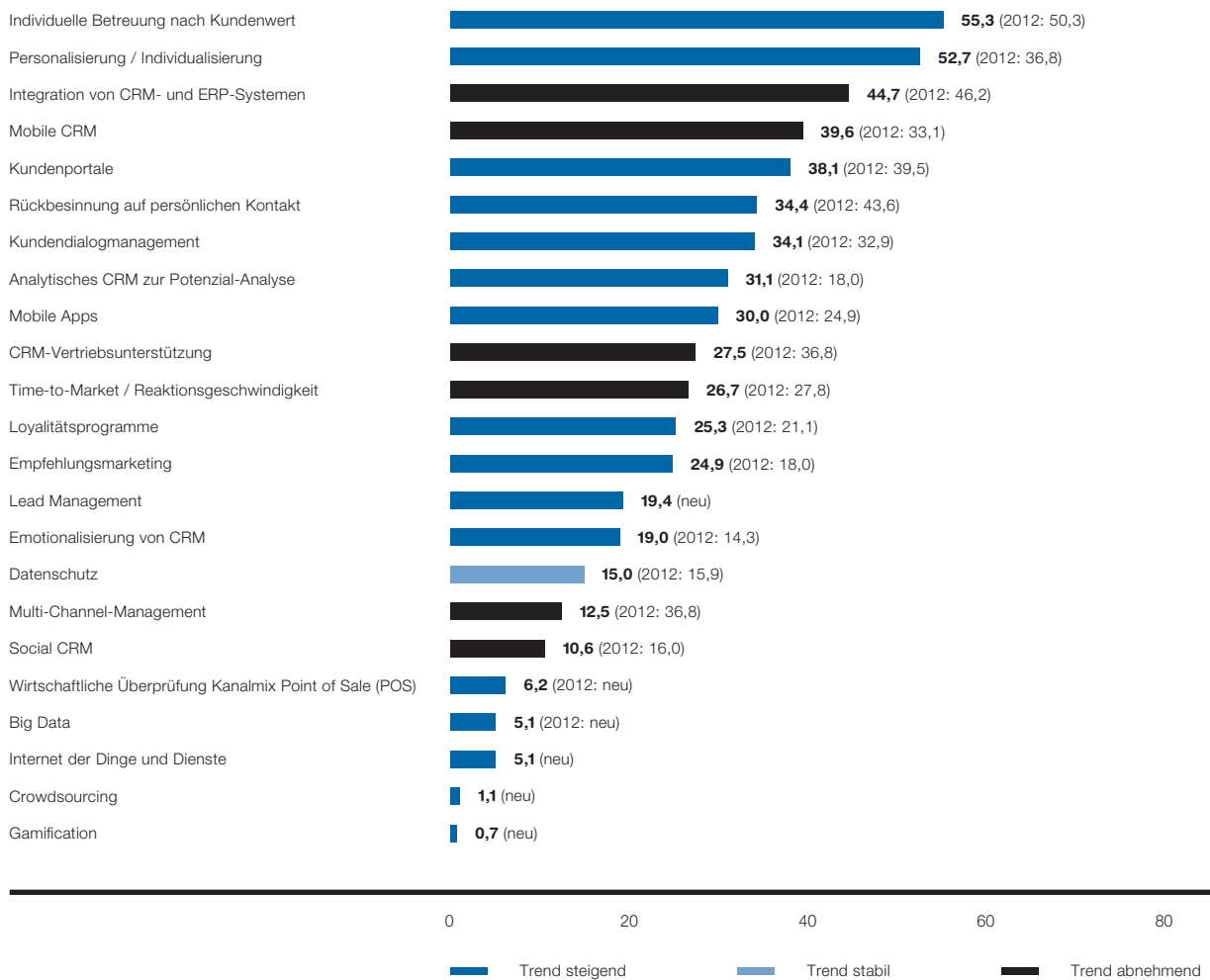
«Die Offline-Funktionalität verschwindet und an dessen Stelle ist Mobile CRM auf dem Vormarsch, was für den Aussendienst zur unverzichtbaren Informationsquelle wird. Damit verbunden steigt auch der Anspruch zum Ansatz «Bring your own Device» (BYOD). Ausgereifte, plattformunabhängige mobile Lösungen werden deshalb zum Muss für die Anbieter von CRM-Lösungen.»

Clemens Thaler, CEO, Ambit AG

Abb. 15: Trends 2013

## SCHWEIZER UNTERNEHMEN RICHTEN DEN FOKUS AUF DIE INDIVIDUELLEN KUNDENBEDÜRFNISSE

Mehrfachantworten in %



Obwohl das Thema Big Data in den Fachmedien stark diskutiert wird, wird es gleich wie Internet der Dinge und Dienste nur von 5,1% der Befragten als Trend genannt. Beide Themen stehen in enger Verbindung mit Social CRM (10,6% der Unternehmen). Die Kunden informieren sich vermehrt über das Internet bzw. Social Media über Produkte und Dienstleistungen und tauschen sich über verschiedene Foren und Plattformen aus, was dazu führt, dass immer grössere Datenmengen verarbeitet werden müssen. Somit kann davon ausgegangen werden, dass Big Data zukünftig weiter an Relevanz gewinnen wird, wenn auch eher für grosse B2C-Unternehmen mit sehr vielen Kunden. In diesem Zusammenhang ist die Sicherstellung des Datenschutzes sowie der Datenqualität von besonderer Bedeutung (letztjähriges Trendthema). Es wird spannend sein zu beobachten, inwiefern sich diese Themen in den nächsten Jahren in den Schweizer Unternehmen durchsetzen werden oder aus der Diskussion verschwinden.

Verschiedene Trendbegriffe, die auf mehr Effizienz in den Kundenbeziehungen zielen, erhalten 2013 Auftrieb, so z.B. die beiden höchsten Neueinsteiger Lead Management (19,4%) und wirtschaftliche Überprüfung des Kanalmix (6,2%). Hier ist festzustellen, dass Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen dazu übergehen, ihren Kanalmix, insbesondere den physischen Point of Sale (POS), zu hinterfragen, mit dem Ziel, eine höhere Effizienz in der Verzahnung der Kanäle zu erreichen (siehe auch Case SPS: Integration von Systemen). Auch Kundendialogmanagement (34,1%; +1,2%) und analytisches CRM zur Potential-Analyse (31,1%; +13,1%) verzeichnen eine Zunahme, während Multi-Channel-Management rückläufig ist (12,5%; -6,3%), was aber vermutlich auf eine Verlagerung auf verwandte Trendbegriffe zurückzuführen ist. Interessant ist, dass auch Loyalitätsprogramme (25,3%; +4,2%) wieder im Aufwind sind. Sowohl B2C-Unternehmen wie auch Unternehmen mit gemischten Kunden und in geringerem Umfang B2B-Unternehmen denken wieder verstärkt über gezielte und strukturierte Kundenbindungsanreize nach (siehe auch Case SPS: Loeb AG).

CRM ist in einem ständigen Spannungsfeld zwischen kundenorientierter Individualisierung und Effizienz in den Kundenbeziehungen, welche die Kosten der Individualisierung an anderer Stelle wieder einsparen soll. Obschon einzelne Effizienzthemen an Bedeutung zugelegt haben, ist eine Tendenz hin zu Individualisierung beobachtbar.

## 4. Schweizer Unternehmen im Kampf um die Kunden

**Ein zunehmender Wettbewerbsdruck sowie die Generalisierbarkeit der Relationship Marketing Strategien führen zum Kampf um die Kunden. Doch es gibt Hoffnung: Customer Experience Management gilt als das neue Zauberwort.**

Für die Unternehmen wird es heutzutage immer schwieriger, sich von der Konkurrenz abzugrenzen und sich im Kampf um die Kunden im Markt zu behaupten. Verantwortlich dafür sind in erster Linie die zunehmende Homogenisierung der Märkte, die damit verbundene Austauschbarkeit der Produkte bzw. Dienstleistungen, das dynamische Wettbewerbsumfeld sowie immer anspruchsvollere Kunden.

**Schlechte Nachrichten: Beziehungspflege allein genügt heute nicht mehr.**

Waren vor ein paar Jahren eine unternehmensweite CRM-Datenbank und eine fundierte Relationship Marketing Strategie noch klare Differenzierungsmerkmale, genügt Beziehungspflege allein heute oft nicht mehr. Je mehr Aufmerksamkeit Customer Relationship Management in der Vergangenheit erhalten und je mehr der Trend in den Unternehmen Einzug gehalten hat, desto wirkungsloser ist es geworden (Palmer, 2010). Die Vorreiter der Unternehmen, die Relationship Marketing einsetzten, waren noch in der vorteilhaften Position, die Kunden überraschen zu können. Mit der Zeit zogen aber immer mehr Unternehmen nach und die Kunden begannen die Aufmerksamkeit, die ihnen zuteilwurde, als selbstverständlich zu erachten. In diesem Sinne fand eine Anspruchsinflation statt, die unweigerlich dazu führte, dass sich CRM in seiner bisherigen Form als Branchenstandard etablierte, der kaum noch Differenzierungsmöglichkeiten zulässt. In der Folge wurden Unternehmen, die bis anhin nichts oder wenig mit der Thematik zu tun hatten und nicht riskieren wollten, den Anschluss zu verpassen, gezwungen, mitzuziehen.

**Stillstand heisst Rückschritt**

Aktuelle Entwicklungen zeigen, dass der Zeitpunkt gekommen ist, nach anderen Lösungen zu suchen. Das heisst auf keinen Fall, dass die bisherigen Anstrengungen vergebens waren. Es bedeutet jedoch, dass Unternehmen sich nicht auf ihren Lorbeeren ausruhen sollten. Wollen sie in Zukunft erfolgreich sein, müssen sie immer in Bewegung bleiben und den Blick weiter fassen, indem neue, noch wenig erprobte Ansätze in Betracht gezogen werden.

Folgende Themen sind Schwerpunkt des aktuellen Kapitels: Einschätzung der Kunden durch die Unternehmen, die Herausforderungen, welche diese Unternehmen sehen und erfolgsversprechende Rezepte im Kampf um die Kunden.

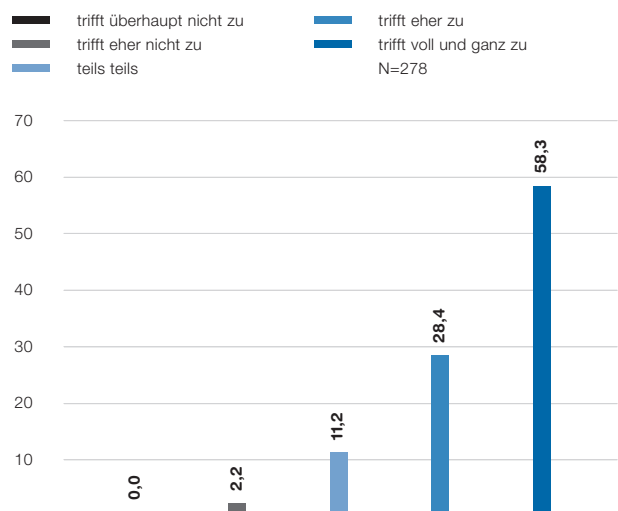
### 4.1. HYPERWETTBEWERB IST AUS SICHT DER UNTERNEHMEN REALITÄT GEWORDEN

**Der Druck auf die Unternehmen steigt: Immer mehr Unternehmen fühlen sich einem verstärkten Wettbewerb ausgesetzt und haben Mühe, sich gegenüber der Konkurrenz zu behaupten.**

Abb. 16: Wettbewerbsintensität

#### DYNAMISCHE ENTWICKLUNG DES MARKTUMFELDS MACHT SCHWEIZER UNTERNEHMEN ZU SCHAFFEN

Häufigkeiten in %



Exakte Frage: Unsere Kunden sind hart umkämpft.

Der verschärfte Wettbewerb macht auch Schweizer Unternehmen vermehrt zu schaffen. Beinahe 87% (86,7%) der befragten Unternehmen sagen, ihr Markt sei hart umkämpft.

Dabei sind 58,3% der Meinung, dass ihre Wettbewerber deutlich stärker sind.

Wie auch beim CRM-Erfolg fühlen sich Unternehmen mit einer unternehmensweiten Definition von CRM am wenigsten häufig der Konkurrenz unterlegen, während Unternehmen mit einer IT-orientierten Perspektive dies deutlich öfter tun. Ferner korrelieren kundenorientierte Leistungen und die Verbundenheit der Kunden mit dem Unternehmen negativ mit der Einschätzung der Stärke der Konkurrenzsituation.

Was die Einschätzung der Alleinstellungsmerkmale betrifft, sind die Unternehmen zurückhaltend. Die Hälfte der Unternehmen (50,5%) zweifelt daran, wichtige Alleinstellungsmerkmale (USP=Unique Selling Proposition) im Markt zu besitzen.

Hier genügt es allerdings nicht, wenn Unternehmen nur das Gefühl haben, ein einmaliges Verkaufsversprechen zu bieten. Allein der Kunde entscheidet darüber, was aus seiner Sicht einzigartig ist.

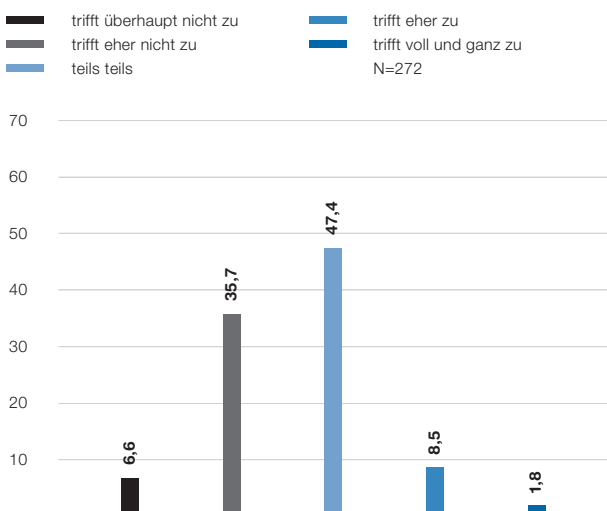
Nichtsdestotrotz gehen die Unternehmen aber davon aus, dass das Interesse an ihren Angeboten hoch ist. Rund zwei Drittel (67,0%) empfindet ihre Kunden als kompetent und interessiert an ihren Leistungen.

In gesättigten und kompetitiven Märkten ist der Kampf um die Kunden oft gross, da in solchen Märkten auch die Kundenabwanderung hoch ist. Ein wichtiges Hindernis, das die Kunden vom Wechsel zur Konkurrenz abhält, sind die Wechselhürden. Ist der Aufwand zu hoch, schrecken viele Kunden vor einem Wechsel zurück, obwohl sie mit dem bisherigen Anbieter nicht zufrieden sind.

Abb. 17: Konkurrenzanalyse

### MEHR ALS DIE HÄLFTE DER UNTERNEHMEN HAT MINDESTENS EINEN KONKURRENTEN, DEM SICH UNTERLEGEN FÜHLEN

Häufigkeiten in %

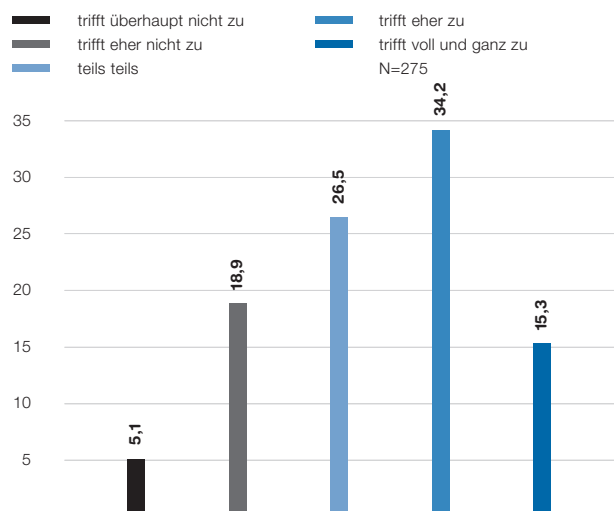


Exakte Frage: Unsere Wettbewerber sind deutlich stärker als wir.

Abb. 18: Alleinstellungsmerkmale

### NUR 15% DER UNTERNEHMEN SEHEN EINEN KLAREN WETTBEWERBSVORTEIL GEGENÜBER DER KONKURRENZ

Häufigkeiten in %



Exakte Frage: Wir besitzen wichtige Alleinstellungsmerkmale im Markt.





«Die Aussagen zur Umwelt unterstreichen das Bild der hart umkämpften Märkte. Gleichzeitig fällt auf, dass nur eine Minderheit der Unternehmen durch wichtige Alleinstellungsmerkmale dafür gerüstet ist.»

Helmut Kazmaier, Partner, Stimmt AG

Drei von vier Unternehmen (76,6%) sind der Ansicht, dass ihre Kunden einen Anbieterwechsel nicht als zu mühsam empfinden. Dies erhöht den Druck auf die Unternehmen. Es besteht die Gefahr, dass selbst zufriedene Kunden zur Konkurrenz wechseln, sobald sie ein noch besseres Angebot erhalten.

**4.2. DIE STUDIENRESULTATE ZEIGEN: ZUFRIEDENE KUNDEN SIND NICHT UNBEDINGT TREUE KUNDEN**

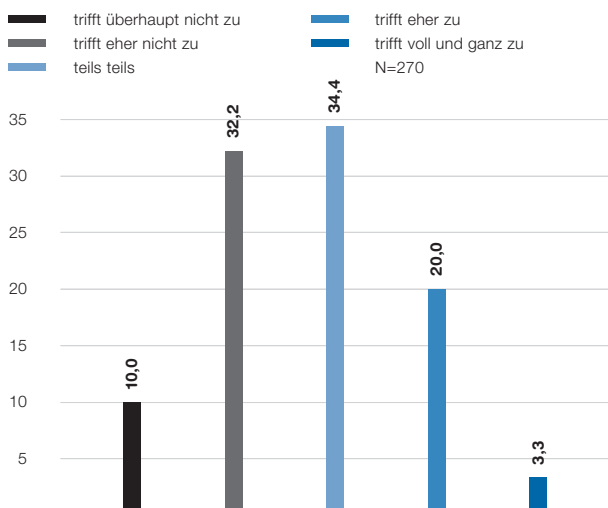
**Unternehmen bekommen die Folgen des verschärften Wettbewerbs unmittelbar zu spüren. Obwohl die Zufriedenheit nach wie vor hoch ist, verhalten sich die Kunden zusehends weniger loyal.**

Das zunehmend dynamische und kompetitive Wettbewerbsumfeld stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Es genügt nicht mehr, Kunden zufriedenzustellen, es braucht zusätzliche Anstrengungen, sie an das Unternehmen zu binden. Vor diesem Hintergrund ist von Interesse, wie Unternehmen ihre Kunden wahrnehmen.

Abb. 19: Wechselbarrieren

**DIE UNTERNEHMENSBARRIEREN FALLEN: KUNDEN KÖNNEN IMMER EINFACHER WECHSELN**

Häufigkeiten in %

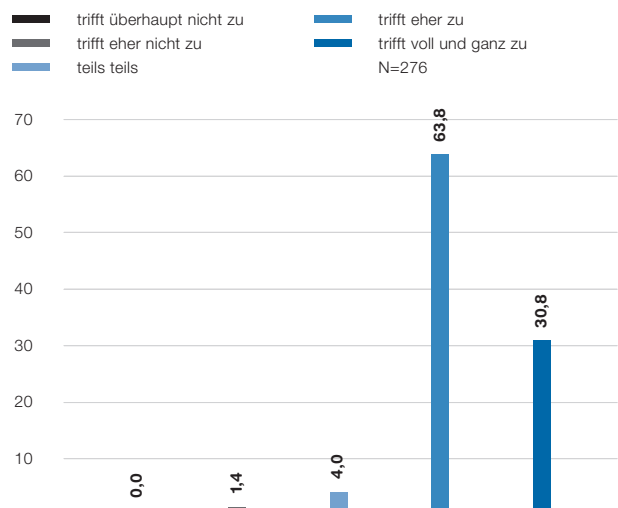


Exakte Frage: Unseren Kunden ist es zu mühsam, zu einem anderen Anbieter zu wechseln.

Abb. 20: Kundenzufriedenheit

**GEMÄSS UNTERNEHMEN SIND IHRE KUNDEN ZUFRIEDEN**

Häufigkeiten in %



Exakte Frage: Unsere Kunden sind mit unseren Leistungen zufrieden.

Hinsichtlich der Kundenzufriedenheit schätzen sich die Unternehmen sehr positiv ein. Die grosse Mehrheit der Unternehmen (94,6%) glaubt, dass ihre Kunden mit den Leistungen des Unternehmens zufrieden sind. Dieses Resultat deckt sich mit zahlreichen Kundenzufriedenheitsanalysen, in welchen die Kunden die Leistungen der Anbieter häufig positiv bewerteten. In der Marktforschung wird typischerweise von linksschiefen Verteilungen bei Kundenzufriedenheitsmessungen gesprochen. Für die Praxis bedeutet das: Es ist in den meisten Fällen bereits ein Alarmsignal wenn die Kunden «nur zufrieden» sind, denn es ist davon auszugehen, dass die Konkurrenz sehr oder ausserordentlich zufriedene Kunden hat und sich diese direkt oder über das Internet untereinander austauschen.

Wird hingegen die einstellungsbezogene Bindung an ein Unternehmen betrachtet, so sehen die Ergebnisse etwas anders aus. Ein immer noch relativ hoher, jedoch deutlich geringerer Anteil der Unternehmen gibt an, dass ihre Kunden sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen (78,0%), sie stolz auf das Unternehmen sind (60,7%) oder bereit sind, es zu unterstützen (75,7%). Die Unternehmen nehmen also wahr, dass Kundenzufriedenheit nicht zwangsläufig auch Commitment gegenüber dem Unternehmen bedeutet.

#### COMMITMENT

Commitment ist eine von innerer Verbundenheit getragene Einstellung eines Kunden gegenüber einem Anbieter.

(Bakay und Schwaiger, 2006)

Wie steht es nun mit dem Verhalten? Verschiedene wissenschaftliche Studien und Praxis-Cases zeigen, dass Kundenzufriedenheit nicht zwingend in Wiederkäufen resultiert (Homburg, Becker und Hentschel, 2008; Strauss, Dornach und Coenenberg, 2006). Umgekehrt bedeutet Unzufriedenheit aber oft die Beendigung der Beziehung (Mittal und Lassar, 1998).

Von den befragten Unternehmen aus der Stichprobe schätzen 82,6% ihre Kunden als loyal oder eher loyal ein. Rund die Hälfte (51,4%) ist der Meinung, dass sie auch andere Leistungen des Unternehmens kaufen (Cross-Selling) und 61,4%, dass sie mehr oder hochwertigere Angebote beziehen (Up-Selling). 62,7% der Unternehmen gehen davon aus, dass ihre Leistungen von Kunden in ihrem privaten oder beruflichen Umfeld weiterempfohlen werden.



«Interessant ist, dass sich die Unternehmen eine enorm hohe Kundenzufriedenheit attestieren. Die Aussagen zur Kundenbindung fallen dagegen etwas ab. Das deckt sich mit unserer Erfahrung, dass Kundenzufriedenheit zwar eine wichtige Voraussetzung, aber kein Garant für Kundenbindung ist.»

Helmut Kazmaier, Partner, Stimmt AG

Abb. 21: Folgewirkungen der Kundenzufriedenheit

**ZUFRIEDENE KUNDEN SIND NICHT UNBEDINGT TREUE KUNDEN**

Häufigkeiten in %

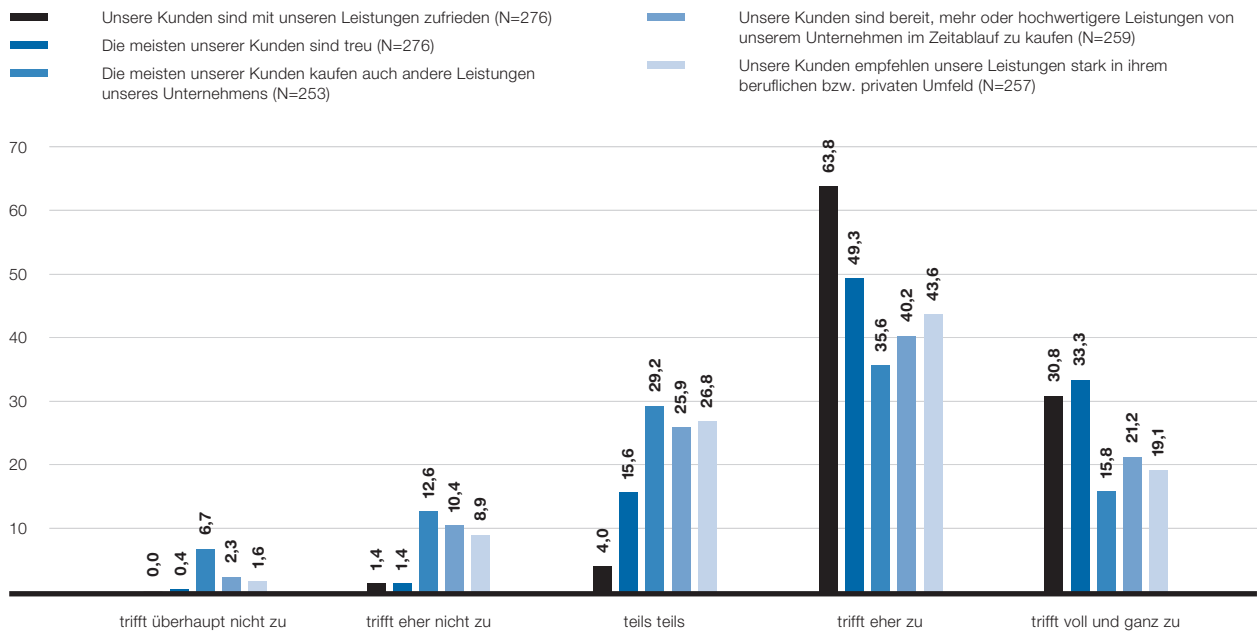
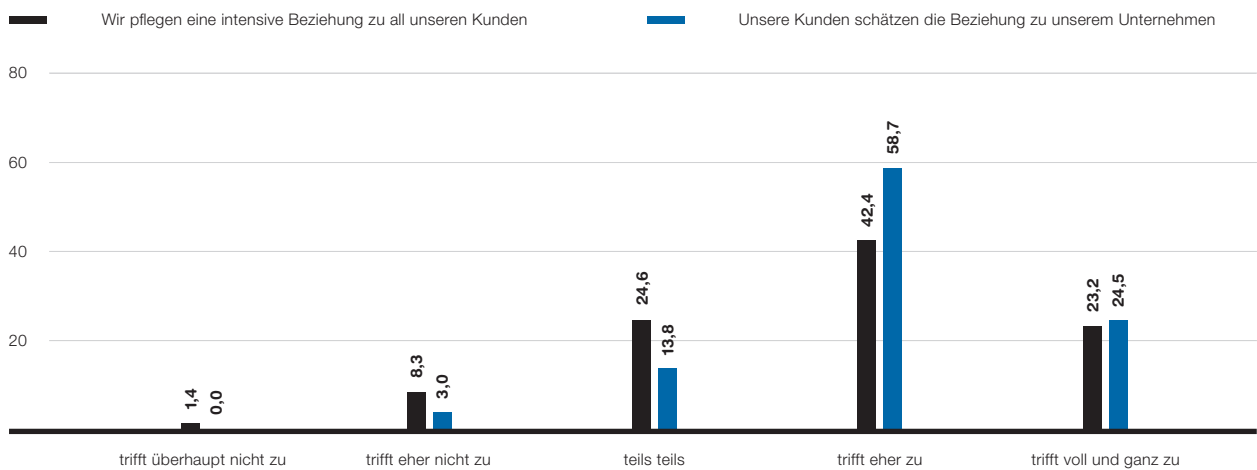


Abb. 22: Kundenbeziehung

**NACH AUSSAGE DER UNTERNEHMEN SCHÄTZEN KUNDEN DIE BEZIEHUNG, AUCH WENN SIE NICHT INTENSIV IST**

Häufigkeiten in %



Diese Werte machen deutlich, dass die Mehrheit der Unternehmen der Meinung ist, dass ihre Kunden eine starke Bindung zum Unternehmen aufweisen. Ein Vergleich mit der Einschätzung der Kundenzufriedenheit zeigt aber, dass



«Die Kundenbeziehung entscheidet heutzutage über den langfristigen Erfolg. Kunden, die sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen, sind langfristig gesehen grundsätzlich profitabler. Daher sind der Aufbau und die Pflege einer intensiven Kundenbeziehung von strategischer Bedeutung.»

Dr. Sandro C. Principe, Member of the Swiss Post Solutions Executive Board

eine beachtliche Lücke zwischen wahrgenommener Einstellung und tatsächlichem Verhalten existiert. Dies lässt vermuten, dass die Unternehmen Schwierigkeiten haben, die Einstellung der Kunden in Verhalten überzuführen und damit ihre Kunden nachhaltig zu binden. Obwohl die Kundenzufriedenheit eine wichtige Voraussetzung für Loyalität ist, reicht sie alleine nicht aus, um eine langfristige Bindung aufzubauen. Für eine stabile Kundenbeziehung ist das Commitment ein zentraler Erfolgsfaktor (Schaller et al., 2007). Aus den Ergebnissen der diesjährigen Befragung geht hervor, dass – gemäss eigener Einschätzung der Unternehmen – Kunden, die sich dem Unternehmen verbunden fühlen, dem Unternehmen gegenüber eher treu sind und zusätzlich andere Leistungen des Unternehmens kaufen.

Auffallend ist die Einschätzung der Kundenloyalität in Abhängigkeit des Beziehungskontextes. Gemäss eigener Aussage scheinen die Kunden der B2C-Unternehmen eher auf Cross-Selling-Angebote anzusprechen und Leistungen weiterzupfehlen als Kunden von B2B-Unternehmen.

Kundenbindung beruht auf einer positiven Kundenbeziehung. 83,2% der Unternehmen behaupten, ihre Kundschaft schätze die Beziehung zum Unternehmen, wobei nur 65,6% der Meinung sind, dass diese intensiv sei.

Wie Kundenbindung bei der Loeb AG umgesetzt wird, zeigt der nachfolgende Praxis-Beitrag.

## LOYALTY-PROGRAMM BEI DER LOEB AG – EIN PRAXIS-CASE VON SWISS POST SOLUTIONS

### Durchgängige Prozesskette und intensiviert Kundenbindung dank neuem Kundenbindungssystem

Christian Hausammann, Solution Director Customer & Loyalty, Swiss Post Solutions

Gemäss der Studie «Swiss CRM 2013» der ZHAW steigt die Bedeutung von Loyalitätsprogrammen im CRM-Umfeld an und es ist in der Branche allgemein bekannt, dass solche nicht nur die Kundenzufriedenheit und -treue verbessern, sondern auch Mehrkäufe verursachen. Die Relevanz von Kundenbindungsmassnahmen

hat das Berner Warenhaus Loeb längst erkannt. Für Loeb Kunden ist das Bonusprogramm mit den Goldpunkten sowie die Kundenkarte mit Zahlfunktion beim Einkauf in den Warenhäusern von Loeb ein wichtiger Grund, dem Traditionsgeschäft treu zu bleiben. Aus diesem Grund hat Loeb beschlossen, die bestehenden,

bis anhin vor allem physisch angelegten Kundenbindungsinstrumente wie die Goldpunkte mit Swiss Post Solutions (SPS) zu modernisieren und in ein neues, viel stärker digitalisiertes System zu überführen. SPS hat für Loeb eine massgeschneiderte Lösung entwickelt, die alle individuellen Bedürfnisse des Traditionsgeschäfts abdeckt.

#### **Anforderungen an ein für die Zukunft fittes System**

Das Kundenbindungsprogramm von SPS basiert auf einer zentralen Datenbank, die ins Loeb-Kassensystem eingebunden ist und auch die Mietpartner integriert. Durch die neue elektronische Erfassung der Goldpunkte entsteht mehr Transparenz für die Loeb Kunden. Loeb lernt durch das System das Kaufverhalten seiner Kunden kennen und kann sie individuell und zielgerichtet ansprechen. Die Vorteile am Point of Sale (POS) sind eine höhere Effizienz des Personals sowie eine spürbare Zeitersparnis für den Kunden.

Eine besondere Herausforderung bei der Einführung des neuen Kundenbindungssystems war die örtliche Verteilung der Kundenadressen und Kundeninformationen (jeder Mietpartner hat seine eigene Karte) sowie der Einsatz von verschiedenen Zahlungssystemen und -prozessen. Zudem mussten die unterschiedlichen Standorte der Warenhäuser und Stores bei der Integration beachtet werden.

#### **Die Details zur Umsetzung**

Zentral bei der Prozessgestaltung war die Kundendatenbank. Sie ist das Herzstück des Systems und ganz nach der gewünschten Segmentierung von Loeb ausgestaltet. Die Daten sind direkt mit dem Kassensystem verbunden, was die Effizienz und Zeitersparnis am POS enorm erhöht und zusätzliche Möglichkeiten wie die Überprüfung der Kartenlimite in Echtzeit, sofortige Kartensperrungen oder das Herausgeben einer zusätzlichen Sofort-/Tageskarte für neue Kunden bietet.

Die Benutzeroberflächen wurde komplett auf das Look & Feel von Loeb ausgerichtet. Das gewährleistet eine schnelle und einheitliche Arbeitsweise der Mitarbeitenden ohne lange Eingewöhnungszeit und hohen Schulungsaufwand. Ausserdem sind die Anbindung der Mietpartner über eftPOS, das revisionssichere Bonusprogramm und das gemäss KKG gesetzeskonforme Einbinden der jetzt elektronischen Goldpunkte und Zahlkarte ebenso Teil der gesamten Lösung.

#### **Vielfältige Vorteile**

Die grossen Vorteile für Loeb liegen in der bedürfnisorientierten Ausgestaltung des ganzen Systems und somit in einer hohen Effizienz, was Zeit- und Kostenersparnisse bedeutet.

Zentral geführte Kundendaten werden einfach verwaltet. Das Einsetzen der gewonnenen Daten für Kommunikationszwecke im Angebotsbereich (gezielte Mailings, Rechnungsbeilagen etc.) ist für Loeb stark vereinfacht worden, ebenso die ab der Kasse online mögliche Prüfung der Kartenlimite oder gar eine temporäre oder dauerhafte Erhöhung einer Kreditlimite.

Dank der Kenntnisse des Einkaufsverhaltens und der Kundenbedürfnisse können die Kunden nun gezielt und individuell angesprochen werden. Das kundenorientierte Loyalitätsprogramm fördert zudem auch die Zufriedenheit der Kunden. Da die zufriedenen Loeb Kunden das Warenhaus gerne in ihrem Umfeld weiterempfehlen, sind die Kundenzufriedenheit und das Wissen über das Kundenverhalten bedeutende Wettbewerbsvorteile im hart umkämpften Retail-Markt.

Für Loeb ist Flexibilität enorm wichtig und der Kundennutzen steht immer im Vordergrund. Dieser ist dank dem SPS Kundenbindungsprogramm nun mit einem viel geringeren Aufwand zu erreichen, was Loeb ermöglicht, sich auf sein Kerngeschäft zu konzentrieren.

### 4.3. CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT ALS STRATEGISCHE WAFFE IM KAMPF UM DIE KUNDEN

**Die Unternehmen dürfen sich nicht auf ihren Lorbeeren ausruhen. In Anbetracht der aktuellen Situation ist es ratsam, nochmals einen Gang hochzuschalten. Doch es gibt gute Nachrichten: CEM hat sich als wirksames Mittel erwiesen, die Kunden nachhaltig zu binden.**

Einen Ausweg aus der Welt der austauschbaren Relationship Marketing Strategien und eine Möglichkeit, sich klarer im Markt zu positionieren und gegenüber der Konkurrenz abzugrenzen, bietet Customer Experience Management (CEM). Unter Customer Experience Management bzw. Kundenerfahrungsmanagement wird der Prozess des strategischen Managements aller Kundenerlebnisse über alle Kontaktpunkte verstanden. Dieser Ansatz fokussiert auf den Kunden sowie das Kundenerlebnis aus Kundensicht und stellt den Kunden in den Mittelpunkt. CEM ist prozess- und nicht ergebnisorientiert, denn es steht nicht ein Ergebnis (z.B. Kundenzufriedenheit) im Fokus, sondern das ganze Einkaufserlebnis sowie alle Aktivitäten und Ereignisse, welche mit diesem Erlebnis verbunden sind (Schmitt, 2003). Im Gegensatz zum traditionellen Ansatz des Beziehungsmanagements geht es nicht mehr nur um die Interaktion mit dem Kunden, sondern um das ganzheitliche Erlebnis und die Wahrnehmung vor, während und nach dem Kauf durch den Kunden. CEM bietet daher ein viel grösseres Potential für Unternehmen, sich von Konkurrenten abzugrenzen (Schmitt, 2003). Eine besondere Bedeutung in Verbindung mit CEM kommt dabei den Emotionen zu. Die Fähigkeit eines Unternehmens, dem Kunden ein positives emotionales Erlebnis zu bieten und ihn zu begeistern, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor im Kampf um die Kunden. Das Produkt kann noch so gut, der Service noch so einwandfrei sein, wenn sie den Kunden nicht zu begeistert vermögen, gibt es für ihn wenig Anlass, sich an das Unternehmen zu binden (Kano, 1984). Mehr dazu siehe Box.

#### DAS KANO-MODELL

Das nach dem Japaner Noriaki Kano benannte Modell unterscheidet im Wesentlichen drei Arten von Merkmalen: Basis-Merkmale, Leistungs-Merkmale und Begeisterungs-Merkmale.

Basis-Merkmale sind Merkmale, die vom Kunden als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Sie tragen nicht zur Zufriedenheit bei, werden sie jedoch nicht erfüllt, entsteht Unzufriedenheit.

Leistungs-Merkmale werden vom Kunden ausdrücklich verlangt. Sie führen zu Unzufriedenheit, wenn sie nicht vorhanden sind, können aber auch Zufriedenheit bewirken, wenn die Erwartungen übertroffen werden.

Begeisterungs-Merkmale hingegen sind Merkmale, die der Kunde nicht erwartet, deren Vorhandensein den Wert der Leistung aber erhöhen. Sie sind in der Lage, die Leistungen von denjenigen der Konkurrenz abzuheben und beim Kunden Begeisterung hervorzurufen. Dabei kann bereits eine kleine Leistungssteigerung zu einem überproportionalen Nutzen führen. Mehrwert wird also nicht durch zusätzliche Leistungen geschaffen, sondern durch die Qualität der erbrachten Leistungen. Begeisterungs-Merkmale sind ausschlaggebend für eine positive «Customer Experience».

(Kano, 1984)

CEM war bereits letztes Jahr Gegenstand der Studie, allerdings lag der Schwerpunkt dabei in erster Linie auf der Bedeutung für die Unternehmen und der Verbreitung der Thematik. Die vorliegende Studie geht nun einen Schritt weiter und ergänzt diese um die Wirkungsbeziehungen im Zusammenhang mit CEM.

Wichtigster Ausdruck eines positiven Kundenerlebnisses ist die Begeisterung. Auch dieses Jahr sind die Unternehmen zurückhaltend, was die Bereitstellung eines einzigartigen Kundenerlebnisses betrifft. 41,2% der befragten Unternehmen geben an, die Kunden durch ein einzigartiges Kundenerlebnis zu begeistern (Vorjahr 43%).



«Das Management von Kundenerlebnissen stellt in jüngster Zeit zwei-

felsohne einen wichtigen Trend im Relationship Marketing dar. Dass gerade einmal gut 40% der Befragten der Aussage «Unser Unternehmen begeistert die Kunden durch die Bereitstellung eines einzigartigen Kundenerlebnisses» zustimmen, zeigt, dass hier noch viel Ausbaupotential in der Praxis vorhanden ist.»

Prof. Dr. Florian Siems, RWTH Aachen



«Heute steuert der Kunde das Wann, Wie und Wo seiner Interaktionen mit

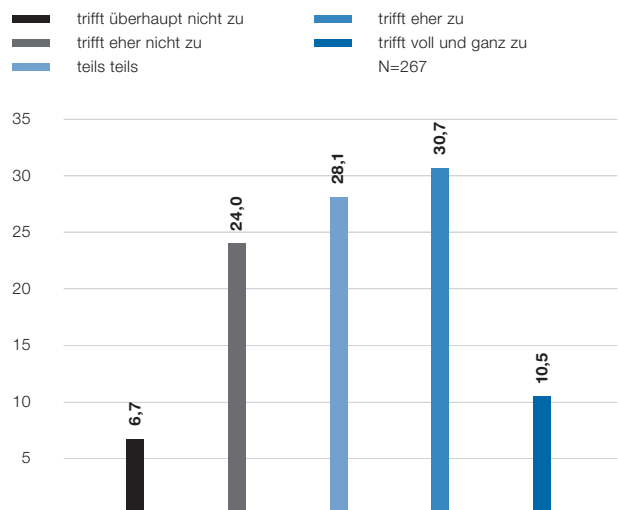
einem Unternehmen. Und das Unternehmen muss bestrebt sein, dem Kunden ein sich kontinuierlich weiterentwickelndes und Mehrwert schaffendes Erlebnis zu bieten, um sich seine Loyalität zu sichern.»

Peter Tüscher, Head Telco Industry, Detecon (Schweiz) AG

Abb. 23: Begeisterung durch einzigartiges Kundenerlebnis

**DIE BEGEISTERUNG HÄLT SICH IN GRENZEN**

Häufigkeiten in %



Exakte Frage: Unser Unternehmen begeistert die Kunden durch die Bereitstellung eines einzigartigen Kundenerlebnisses.

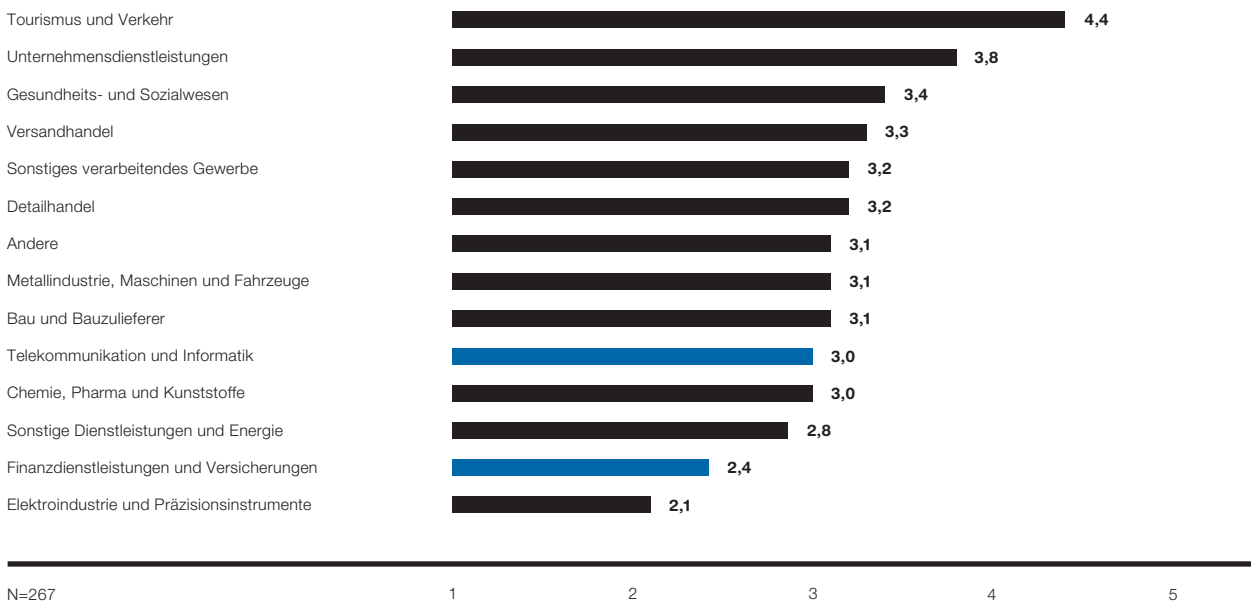


Überraschenderweise schätzen sich CRM-affine Dienstleister selbst am schlechtesten ein, was die Schaffung einer einzigartigen «Customer Experience» betrifft. Insbesondere Banken und Versicherungen sowie die Telekommunikationsbranche sehen noch Verbesserungspotential.

Das bedeutet aber nicht unbedingt, dass diese Branchen hinsichtlich Kundenbegeisterung schlechter abschneiden als andere. Sie sind möglicherweise auch einfach selbstkritischer, weil sie durch CEM-Analysen schon mehr Erfahrung gesammelt und das Potential erkannt haben.

Abb. 24: CEM nach Branchen

**BANKEN UND VERSICHERUNGEN SOWIE TELEKOMMUNIKATIONSANBIETER HABEN NOCH POTENTIAL BEI DER GESTALTUNG EINZIGARTIGER KUNDENERLEBNISSE** Mittelwert-Ranking



N=267

1

2

3

4

5

Exakte Frage: Unser Unternehmen begeistert die Kunden durch die Bereitstellung eines einzigartigen Kundenerlebnisses.



«Das Bewusstsein für CEM ist noch nicht breit verankert, deshalb sind sich die Unternehmen in ihren Aussagen auch nicht schlüssig. Ein Unternehmen muss die <echten> Bedürfnisse der Kunden kennen, nicht gefiltert oder vom Hörensagen. Es ist heute eine der grössten Herausforderungen, die Kunden bedürfnisgerecht, aber gleichzeitig auch rentabel zu betreuen: Kunden gewinnen und halten – aber nicht um jeden Preis.»

Mark Sprauer, Partner, Leiter Kompetenzfeld Market Impact, Abegglen Management Consultants AG

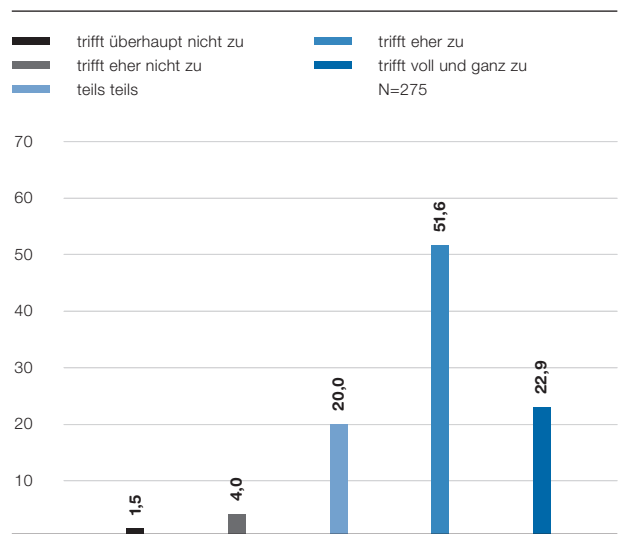
Für Unternehmen bieten sich verschiedene Möglichkeiten, das Kundenerlebnis zu verbessern.

Eine zentrale Rolle bei der Bereitstellung eines einzigartigen Kundenerlebnisses spielt die Beziehung zu den Kontaktpersonen eines Unternehmens. Unternehmen, deren Kunden eine enge Beziehung zu den Mitarbeitenden haben, sind erfolgreicher in der Gestaltung von Kundenerlebnissen.

Drei Viertel der Unternehmen (74,5%) geht davon aus, dass ihre Kunden eine enge Beziehung zu den Kontaktpersonen des Unternehmens haben. Dabei ist die Verbundenheit zu den Mitarbeitenden im B2B-Kontext wichtiger als bei B2C-Unternehmen. Fast ein Drittel (31,2%) der Unternehmen gibt sogar an, dass ihre Kunden deutlich stärker an die Mitarbeitenden als an das Unternehmen und seine Angebote gebunden sind. Zentrales Element der Kundenbindung ist daher die Mitarbeiterbindung.

Abb. 25: Verbundenheit zu Mitarbeitenden

**DREI VIERTEL DER UNTERNEHMEN SIEHT EINE HOHE BEZIEHUNGSQUALITÄT** Häufigkeiten in %



Exakte Frage: Unsere Kunden haben eine enge Beziehung zu den Kontaktpersonen unseres Unternehmens.

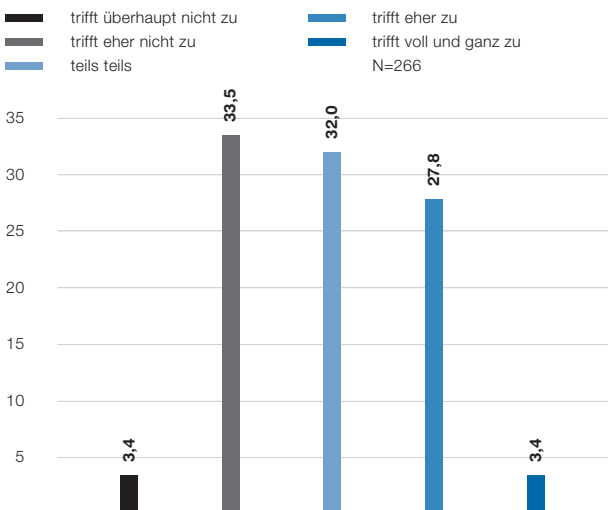


«75% der Kunden haben eine enge persönliche Beziehung zu den Kontaktpersonen in den Unternehmen. Wenn auf Kunden- oder Lieferantenseite ein Wechsel geschieht, ist ein grosser Aufwand nötig, damit beim Kunden das Vertrauen nicht verloren geht. Es besteht die Gefahr, dass die Beziehung grundlegend hinterfragt wird und neue Lieferanten ins Spiel kommen. Diese Gefahr ist umso grösser, wenn die Kundenaktivitäten nicht oder nur teilweise dokumentiert sind. CRM ist in solchen Fällen überlebenswichtig und bietet eine entscheidende Wechselbarriere.»

Clemens Thaler, CEO, Ambit AG

Abb. 26: Stärkere Bindung an Mitarbeiter als an Unternehmen

**FAST JEDES 3. UNTERNEHMEN WÜRD BEI EINEM MITARBEITERWECHSEL GEFAHR LAUFEN, SEINE KUNDEN ZU VERLIEREN** Häufigkeiten in %



Exakte Frage: Die Kunden sind deutlich stärker an die Mitarbeitenden unseres Unternehmens als an das Unternehmen und seine Angebote gebunden.

Abb. 27: Entwicklungsstand Kundeninformationen

**BEINAHE JEDES 4. SCHWEIZER UNTERNEHMEN BESITZT NUR GRUNDLEGENDE INFORMATIONEN ÜBER SEINE KUNDEN** Häufigkeiten in %

|  |        |
|--|--------|
| Wir besitzen nur grundlegende Informationen über unsere Kunden.  | 22,3 % |
| Wir besitzen Informationen zu einzelnen Kundensegmenten.   | 26,7 % |
| Wir kennen die aktuellen Kundenbedürfnisse aller relevanten Kundensegmente genau.                              | 21,2 % |
| Wir beschäftigen uns in der ganzen Organisation mit den aktuellen und zukünftigen Kundenbedürfnissen intensiv. | 29,7 % |



N=273

Eine wichtige Voraussetzung für die Schaffung eines positiven Kundenerlebnisses sind die im Unternehmen zur Verfügung stehenden Kundendaten. Leistungen können nur dann auf die Bedürfnisse von Kunden zugeschnitten werden, wenn der Kunde bekannt ist und relevante Informationen über ihn vorhanden sind.

Die Studie zeigt allerdings, dass noch längst nicht jedes Unternehmen seine Kunden kennt. Rund 22% (22,3%) der befragten Unternehmen geben an, nur grundlegende Informationen, wie beispielsweise Adressdaten ihrer Kunden, zu besitzen. Dies erschwert eine effiziente Bearbeitung des Marktes stark. Für Unternehmen lohnt es sich hier in jedem Fall, in ein professionelles Kundeninformationsmanagement zu investieren.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Customer Experience Management ist der Einbezug der Kunden in den Leistungserstellungsprozess (Addis und Holbrook, 2001; Fuat Firat und Venkatesh, 1995; Walter et al., 2010).

Inwieweit die Kundenintegration in den Unternehmen fortgeschritten ist, zeigt Abbildung 28.

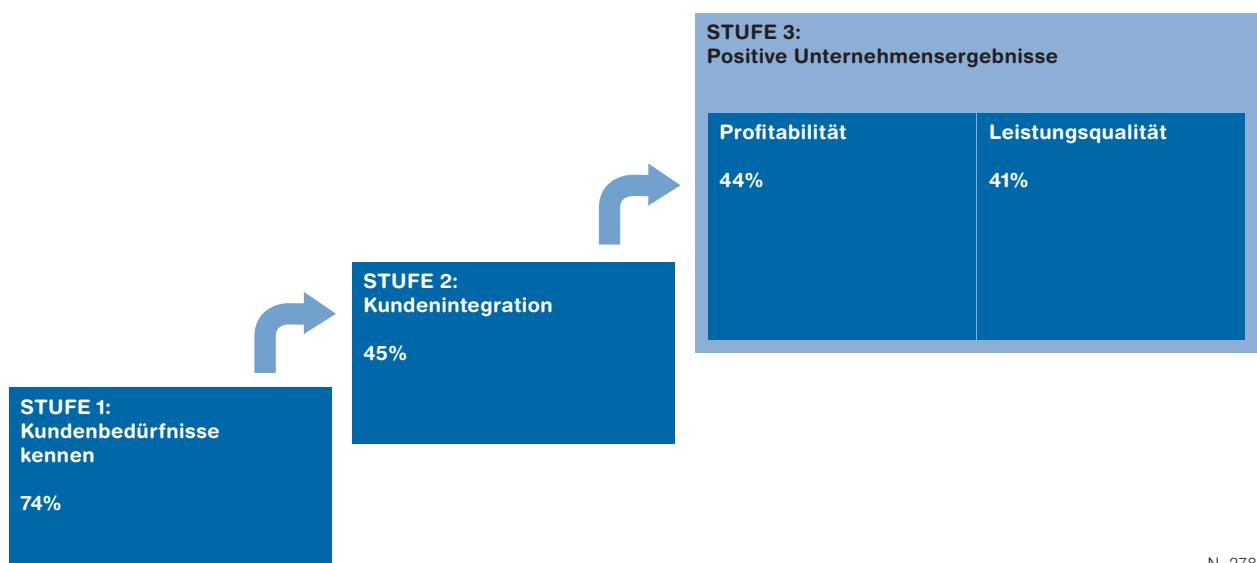
Das Modell stellt die verschiedenen Stufen der Kundenintegration dar.

Die unterste Stufe umfasst die Ausrichtung der Leistungen auf die Bedürfnisse der Kunden als rudimentäre Form der Kundenintegration. 74% der Studienteilnehmer geben an, ihre Leistungen auf die Bedürfnisse der Kunden zuzuschneiden. Obwohl eine vergleichsweise hohe Zahl der Unternehmen die Bedürfnisse der Kunden kennt, nutzen nur 60% (45% der Befragten) davon die Chance, sie in den Leistungsprozess zu integrieren (Stufe 2). Auf der höchsten Stufe liegt der Fokus der Integrationsmassnahmen auf der Erzielung positiver Unternehmensergebnisse, wobei zwischen Leistungsqualität und Profitabilität unterschieden wird. 44% der Unternehmen stimmen der Aussage zu, dass sie durch die Zusammenarbeit mit den Kunden mehr Profit erzielen. 41% sind der Ansicht, dass sie durch die Beteiligung die Qualität des Kundenerlebnisses steigern.

Abb. 28: Stufen der Kundenintegration

**IN DER KUNDENINTEGRATION LIEGT NOCH HOHES POTENTIAL**

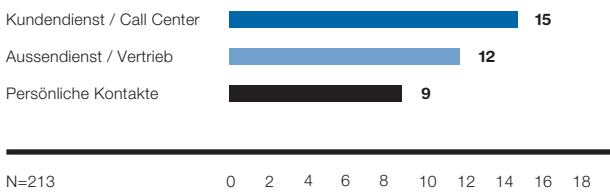
Häufigkeiten in %



N=278

Abb. 29: Top 3 Touchpoints in den Schweizer Unternehmen

**TOUCHPOINT NUMMER 1 IN SCHWEIZER UNTERNEHMEN IST DER KUNDENDIENST BZW. DAS CALL CENTER** Häufigkeiten in %



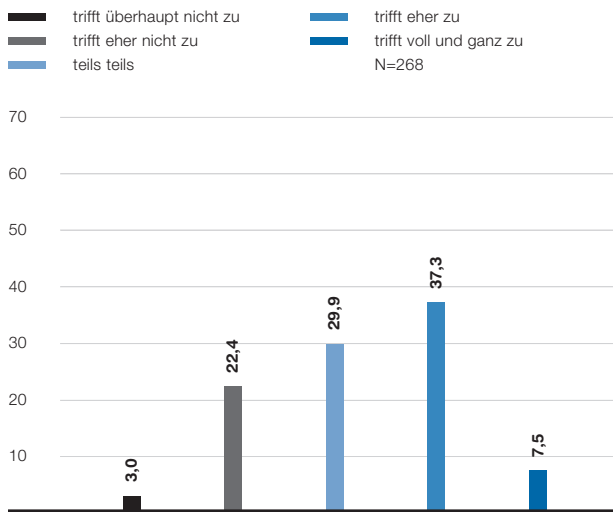
Einen besonderen Stellenwert im Customer Experience Management haben die Kundenkontaktpunkte (Touchpoints). Der Begriff Kundenkontaktpunkt steht dabei für eine Schnittstelle zwischen Kunde und Unternehmen (Spengler und Müller, 2008). Als Bindeglied zwischen Kunde und Unternehmen spielen sie eine entscheidende Rolle bei der Bewertung des Erlebnisses durch den Kunden. Es ist aus diesem Grund zentral, die relevanten Kontaktpunkte zu kennen und diese aktiv zu gestalten.

Touchpoint Nummer 1 in den Schweizer Unternehmen ist der Kundendienst bzw. das Call Center. An zweiter Stelle liegt der Aussendienst bzw. der Vertrieb, gefolgt von der persönlichen Beziehung auf dem dritten Rang.

Obwohl die Gestaltung der Kontaktpunkte ein wichtiger Erfolgsfaktor ist und für Unternehmen mit Differenzierungsstrategie (keine Preisführerschaft) immer matchentscheidender wird, gibt mehr als die Hälfte (55,3%) der Unternehmen an, nicht die volle Kontrolle über ihre Kontaktpunkte zu besitzen.

Abb. 30: Kontrolle über Kundenkontaktpunkte

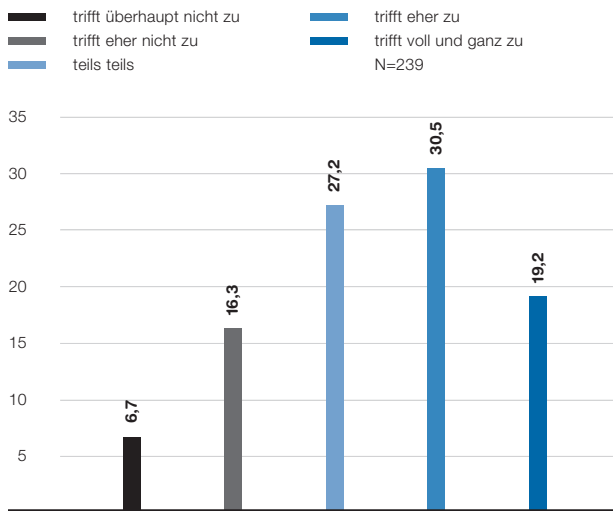
**NUR 8% DER UNTERNEHMEN HABEN VOLL UND GANZ DIE KONTROLLE ÜBER ALLE IHRE KUNDENKONTAKTPUNKTE** Häufigkeiten in %



Exakte Frage: Wir besitzen absolute Kontrolle über all unsere Kundenkontaktpunkte.

Abb. 31: Bedeutung des POS für das Kundenerlebnis

**POINT OF SALE (POS) IST MATCHENTSCHEIDEND** Häufigkeiten in %



Exakte Frage: Die Verbesserung des Kundenerlebnisses am Point of Sale (POS) hat einen markant grösseren Einfluss auf die Kaufentscheidung unserer Kunden als an anderen Kontaktpunkten.

Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang der Point of Sale (POS), also der Ort des Verkaufs. Die Frage, die sich für Marketingverantwortliche immer wieder stellt, ist diejenige nach dem einflussreichsten Touchpoint und dem Kanal, in welchem die Ressourcen gebündelt werden sollen (Court et al., 2009). Beinahe die Hälfte der Unternehmen (49,7%) sagt aus, dass die Verbesserung des Kundenerlebnisses am Point of Sale (POS) einen markant grösseren Einfluss auf die Kaufentscheidung der Kunden hat als an anderen Kontaktpunkten. Dieses Ergebnis deckt sich auch mit einer Studie von McKinsey, wonach im B2C-Bereich immer mehr Kunden ihre Kaufentscheidung bis zum Schluss im Store zurückhalten (Court et al., 2009).

Die Studienergebnisse zeigen, dass die Gestaltung von Kundenerlebnissen vor allem die Stärke von B2C-Unternehmen zu sein scheint. Dies hängt möglicherweise damit zusammen, dass B2C-Unternehmen schon früher begonnen haben, sich mit der Wahrnehmung und Optimierung von Kundenerlebnissen zu beschäftigen. Es ist anzunehmen, dass B2B-Unternehmen in dieser Beziehung noch einigen Nachholbedarf haben. Die Swiss CRM-Studie 2011 hat gezeigt, dass es zwar in allen Branchen CEM-Pioniere gibt, aber speziell bei B2B-Unternehmen der Begriff CEM am wenigsten bekannt war und bisher kaum aktiv am Erlebnis der Unternehmenskunden gearbeitet wird. Ein gegenteiliges Beispiel, wie selbst an bereits stark eingeschliffenen Prozessen weitergearbeitet wird, um das Kundenerlebnis zu verbessern, liefern die SBB (siehe Case SBB).

## WIE MAN MIT FREUDE FÜRS UNLIMITIERTE BAHNFAHREN ZAHLT

Mirjam Reber, Projektleiterin Kundenbindung, SBB

Lukas Karrer, Partner, Stimmt AG

**Die SBB hat rund 430 000 GA- und 2 360 000 Halbtax-Kunden. Nahezu 80% erneuern ihr GA-Abo innerhalb von 30 Tagen, beim Halbtax sind es 64%. Die Zahlen stagnieren auf hohem Niveau. Für die SBB ist es wichtig, dass viele Kunden ihr Abo erneuern. Doch welche Erlebnisse verbinden die rund drei Millionen Halbtax- und GA-Kunden mit der Abo-Erneuerung? Was muss man tun, damit der Kunde mit Freude Geld fürs unlimitierte Bahnfahren ausgibt? Wie optimiert man Prozesse und setzt sein Marketingbudget effektiv ein? Wie kann man den Kaufentscheidungsprozess noch weiter optimieren? Diesen Fragen gingen Mirjam Reber, Projektleiterin Kundenbindung bei der SBB, und CX-Pionier Lukas Karrer von der Stimmt AG auf den Grund.**

### Qualitative und quantitative Marktforschung

Einsicht ist der erste Schritt zur Besserung. Schon lange betreibt die SBB Marktforschung und kümmert sich um CRM-Analysen, sodass es Grundlagen für das Aufstellen von Hypothesen gibt. «Doch erst die Anreicherung der quantitativen Analysen mit qualitativen Daten hilft, eine konsequente Kundensicht einzunehmen und die zugrunde liegenden Motive zu verstehen», so Lukas Karrer. Erstellt man eine Customer Journey, braucht man zwei Sichtweisen: outside-in und inside-out. Es geht also um die Fragen: Was erlebt der Kunde – auch jenseits aller bekannten Touchpoints? Und welche Interaktionen finden statt? Wie können diese verbessert werden, um das Kundenerlebnis positiver zu gestalten und die Budgetmittel wirkungsvoller einzusetzen?

### **Drei Momente der Wahrheit**

Karrer und Reber starteten ein «Customer Journey»-Projekt mit 19 Tiefeninterviews mit Halbtax- und GA-Kunden, um herauszufinden, zu welchem Zeitpunkt die Kaufentscheidung gefällt wird. Sie kamen zu überraschenden Ergebnissen: Der Kunde nimmt das nahende Ablaufdatum des Abos wahr, bevor er per Mail oder Post daran erinnert wird. «Er achtet immer dann auf das Datum, wenn er sein Abo im Zug vorweisen muss», so Reber. Das Erneuerungsmailing, in dem an die Frist erinnert wird, empfinden die Kunden als willkommene Unterstützung.

Gemeinsam mit Stimmt haben nun SBB-Mitarbeitende Optimierungsprozesse und Guidelines erarbeitet. Die Motivation war gross. «Eine Projekt-Mitarbeiterin bezeichnete den wöchentlichen Workshop als Highlight», sagt Mirjam Reber erfreut. Es sei wichtig, dass schon die eigenen Mitarbeitenden begeistert seien. Das sei der Beginn einer Prozessoptimierung, die sich dann auf die Kaufentscheidungen der Kunden übertrage.

Eine der Erkenntnisse aus den Interviews ist, dass die Mailings bei den Kunden gut ankommen. Sie lösen nur den Kauf nicht unmittelbar aus. Bevor der Kunde das Abo erneuert, holt er sich oft nochmals Informationen und fragt sich: «Will ich das Abo wirklich wieder bestellen?» Die Kundenerlebniskette zeigt, dass das Thema Abo-Erneuerung dreimal emotional relevant wird: bei der Wahrnehmung des Ablaufdatums, beim Abwägen des Kaufentscheids und beim Erhalt des Abos. «Diesen letzten Peak muss man ausbauen», so Reber. «Die Interviews öffneten uns die Augen.» Bisher bekamen die Kunden als «Dankeschön» Mobil-Bonus-Gutscheine

gemeinsam mit der neuen Abo-Karte zugeschickt. Gerade für Kunden, die unmittelbar nach dem Kauf reisen wollen, ist aber in der Regel der Moment relevant, wo er sein Übergangsabo erhält. Das Geschenk wäre also früher in der Erlebniskette passender. Dieser Prozess lässt sich durch eine Budgetverschiebung optimieren.

Als kurzfristigen Gewinn änderte die SBB die Absende-Adresse der Online-Abo-Erneuerungsmailings. Bisher kamen sie von «MobilBonus» und wurden von manchem Kunden als Werbung wahrgenommen. Das E-Mail wurde deshalb oft nicht beachtet. Jetzt schickt die SBB das Online-Abo-Erneuerungsmailing mit dem Absender «Halbtax- und GA-Service-Center», um es so mit der Botschaft zur Erneuerung des Abos zu verknüpfen.

### **Loyalität über Emotionalisierung**

Mit den ersten positiven Effekten gibt sich die SBB noch nicht zufrieden: «Wir gehen davon aus, dass die Erneuerungsphase noch weiter optimiert werden kann», so Mirjam Reber. Lukas Karrer ergänzt: «Man kann definitiv noch etwas machen, um die Kurve weiter zu heben.» Als Quick-Win wurde die Wahrnehmung verbessert. Mittelfristig soll Abo-Erneuerern noch mehr Wertschätzung entgegengebracht werden, eventuell indem man das «Dankeschön» für die Kunden überarbeitet. Langfristig dürfte daraus dann eine emotionale Bindung zum Unternehmen entstehen. Am Engagement der Mitarbeiter wird die weitere Optimierung nicht scheitern. Die neuen Einsichten aus dem Workshop haben sie offenkundig überzeugt, sodass sie hoch motiviert an der Weiterentwicklung der Kundenbindungsmassnahmen mitarbeiten.



#### 4.4. CEM-MODELL

**Die komplexen Wirkungszusammenhänge des CEM werden in einem Modell transparent dargestellt. CEM wirkt sich über unterschiedliche Grössen auf den finanziellen Erfolg aus. Die Individualisierung der Leistungserstellung ist der Schlüssel zum CEM und trägt zum Erfolg von CRM-Anstrengungen bei.**

Aus der Literatur wurde ein CEM-Modell (siehe Abbildung 32) der Wirkungsbeziehungen relevanter CEM-Faktoren hergeleitet. Dieses Modell wurde durch multivariate Analysemethoden (mehrere Variablen simultan) statistisch überprüft. Durch multiple Regression wurden Wirkungsbeziehungen analysiert und mit ANOVA-Prozedur Unterschiede zwischen Gruppen und weiteren Einflussgrössen näher beleuchtet. In der Ergebnisdarstellung dieser Analysen wird die Stärke der Wirkungsbeziehung in Klammern angegeben (Werte zwischen 0 und 1, z.B. (0,309)). Die Validität der einzelnen Konstrukte wurde ebenfalls überprüft. Das CEM, das Commitment, die Kundenbeziehung, die Loyalität sowie der finanzielle Erfolg von CRM-Massnahmen können als Konstrukte modelliert und ins CEM-Modell aufgenommen werden.

**Relevanz von CEM: Ein schwer imitierbarer strategischer Wettbewerbsvorteil kann durch CEM realisiert werden.**

Eine Differenzierung von Konkurrenten durch CEM ist der Differenzierung über andere Massnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit überlegen, weil es schwieriger von Konkurrenten zu kopieren ist (Schmitt, 2003). Zusätzlich spielen Emotionen bei der Kundenbindung eine zentrale Rolle, da sie ein starker Treiber von tatsächlichem Kundenverhalten sind (Hallberg, 2004; Crosby und Johnson, 2005). Das CEM kann Emotionen fördern und sich dadurch effektiv und effizient auf die Kundenbindung auswirken und damit Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten schaffen.

Insbesondere im Zeitalter sozialer Medien ist die Auswirkung von Emotionen auf das Weiterempfehlungsverhalten von Kunden (Vlachos et al., 2010) von besonderer Rele-

vanz, weil Weiterempfehlungen eine grössere Reichweite und eine höhere Präzision mit weniger Streuverlust besitzen als vergleichbare Kommunikationsinstrumente.

#### Theoretische Fundierung des CEM-Modells

Dem CEM wird eine direkte und positive Wirkung auf die Loyalität zugeschrieben (Horwitz, 2011). Weiter kann diese Wirkung empirisch belegt werden (Brakus et al., 2009). Deshalb wird in dieser Studie eine direkte Wirkung des CEM auf die Loyalität vermutet.

Es ist davon auszugehen, dass wenn Kunden durch ein einzigartiges Erlebnis begeistert werden, diese sich vermehrt mit dem Unternehmen verbunden fühlen und grundsätzlich bereit wären, das Unternehmen zu unterstützen. Dieser vermutete Zusammenhang lässt sich mit der Reziprozität (Gegenseitigkeit) begründen, welche einen wichtigen Einfluss bei Kooperation (Axelrod, 1984) und im Marketing (Cialdini, 2009) haben kann. Daher wird eine positive Wirkung des CEM auf das Commitment postuliert.

In der Marketingliteratur wird ein Zusammenhang zwischen Commitment und der Kundenloyalität modelliert (Schaller et al., 2007). Dieser Zusammenhang kann in der Empirie innerhalb der Marketingforschung nachgewiesen werden (Bruhn, 2011; Bakay und Schwaiger, 2006). Gleiches gilt für die Wirkung der Loyalität auf den finanziellen Erfolg von Unternehmen (Curtis et al., 2011; Kaplan und Norton, 2001; Töpfer, 2008; Zhang et al., 2010).

Gleichzeitig kann empirisch ein positiver Einfluss der Kundenbeziehung auf die Loyalität festgehalten werden (Berry, 2004; Hennig-Thurau und Klee, 1997).

Eine Reihe von Erfolgsfaktoren fördern bei Vorhandensein das CEM. Unbestritten beeinflusst die Verbundenheit mit den Mitarbeitenden des Unternehmens das Kundenerlebnis positiv. Ganz generell wurde die Bedeutung der Mitarbeitenden für die Kundenzufriedenheit und mittelbar auf den Unternehmenserfolg bereits in der Forschung zur Service-Profit-Chain nachgewiesen. In diesem Zusammenhang zählt auch eine kundenorientierte und für CEM

offene Unternehmenskultur zu den Erfolgsfaktoren. Die Individualisierung der Leistung kann einen positiven Effekt auf das CEM haben, denn durch die Interaktion mit Kunden, welche für eine solche Individualisierung nötig ist, kann das Kundenerlebnis positiv beeinflusst werden (Addis und Holbrook, 2001; Fuat Firat und Venkatesh, 1995; Walter et al., 2010). Von zentraler Bedeutung sind ebenfalls Kundeninformationen, um den Bedürfnissen von Kunden mit CEM besser zu entsprechen. Diese Informationen sind ebenfalls für die Kundensegmentierung von Bedeutung (Hultén, 2007) und können gleichzeitig einen wichtigen Beitrag zur Individualisierung der Leistungserstellung leisten.

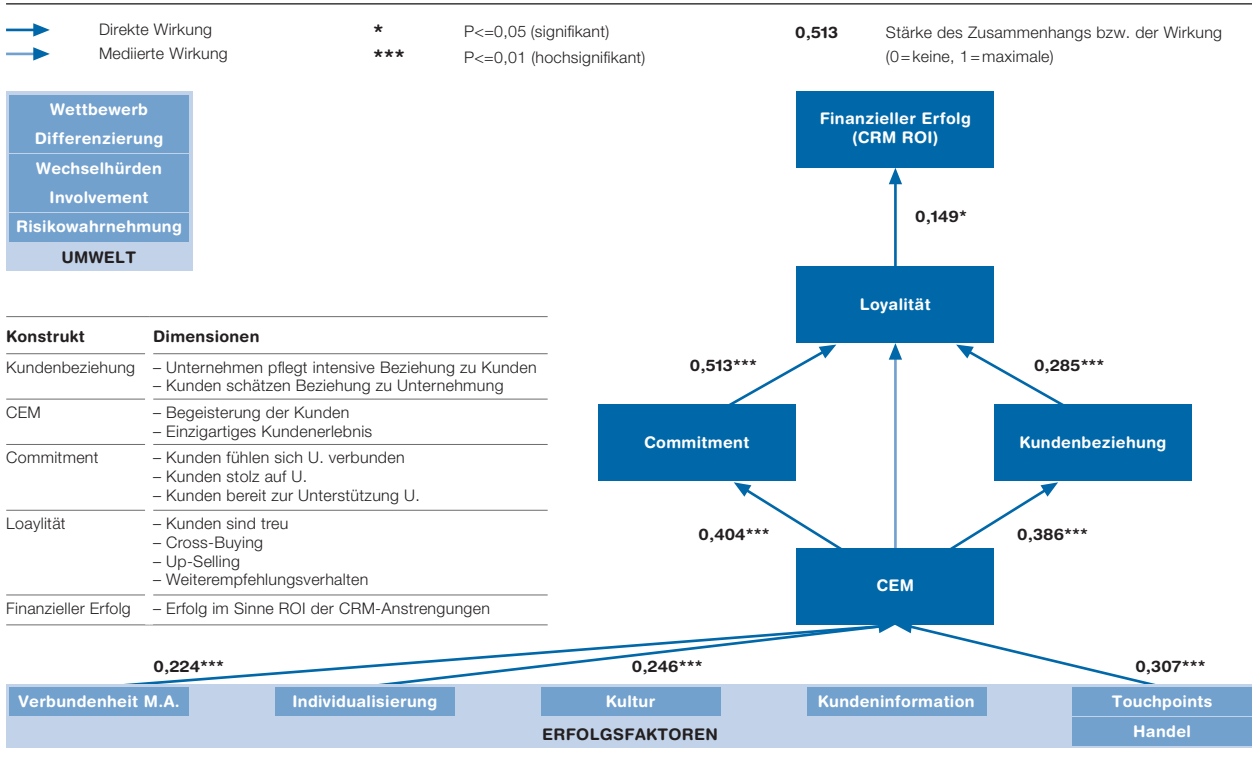
Neben der Individualisierung der Leistungserstellung ist die sorgfältige Gestaltung und Kontrolle der Touchpoints essentiell, denn dies wirkt sich positiv auf das CEM aus (Frow und Payne, 2007).

Der Vertriebskanal wird als Faktor aufgenommen, da im indirekten Vertrieb die direkte Kontrolle über das CEM schwieriger ist. Beim direkten Vertrieb sind Unternehmen in der Lage, das CEM direkt zu gestalten und besitzen somit eine stärkere Kontrolle über das Kundenerlebnis.

Diese Studie berücksichtigt zusätzliche Faktoren in Form von Umweltfaktoren. Schaller, Stotko und Piller merken an, dass der Wettbewerb, die Differenzierung und Wechselbarrieren Einflussgrößen sind, welche es bei der Betrachtung von Kundenloyalität zu berücksichtigen gilt (Schaller et al., 2007). Das Risiko sollte als Umweltvariable ebenfalls aufgenommen werden. Steigt das wahrgenommene Risiko, dann ist davon auszugehen, dass gleichzeitig das Involvement der Kunden zunimmt. Beides ist bzgl. des CEM von Relevanz, denn dieses kann einen Beitrag zur Reduktion des wahrgenommenen Risikos leisten. Aus den soeben erläuterten Wirkungsbeziehungen kann das folgende Untersuchungsmodell aufgestellt werden (siehe Abbildung 32):

Abb. 32

**CEM-MODELL**



### Wirkungsbeziehungen im Modell

In diesem Abschnitt werden die Wirkungsbeziehungen im Modell (siehe Abbildung 32) genauer betrachtet. Es wird auf die Einfluss- und Erfolgsfaktoren des CEM sowie dessen Auswirkungen näher eingegangen.

“Companies that systematically monitor customer experience can take important steps to improve it – and their bottom line.”

(Meyer und Schwager, 2007)

Es stellt sich die Frage, welche Faktoren bzw. relevanten Treiber sich auf die Wahrnehmung des Kundenerlebnisses auswirken. Es können drei kontrollierbare Einflussfaktoren auf das CEM festgehalten werden (siehe Abbildung 32 Erfolgsfaktoren). Als erste Einflussgrösse ist die Kontrolle der Touchpoints als hochsignifikanter Einfluss zu nennen. Dieser Einflussfaktor hat den grössten Einfluss auf das CEM (0,307).

Fast gleich gross und hochsignifikant ist die Wirkung der Verbundenheit der Kunden zu den Mitarbeitenden des Unternehmens (0,224). Das Ausmass der Anpassung der Leistung (siehe Abbildung 32 Erfolgsfaktor Individualisierung) des Unternehmens an die Bedürfnisse der Kunden (0,246) auf das CEM wirkt ebenfalls hochsignifikant. Die Einflussgrösse Individualisierung hat einen leicht höheren Einfluss (0,022) auf das CEM als die Verbundenheit der Kunden zu den Mitarbeitenden des Unternehmens.

Bei den Umweltvariablen, welche zur Kontrolle von weiteren Einflüssen betrachtet werden, können keine direkten, signifikanten Einflüsse auf den finanziellen Erfolg des CRMs festgestellt werden.

Die Ergebnisse der Umfrage unterstützen die Aussage, dass Organisationen, die sich intensiv mit den Kundenbedürfnissen beschäftigen, finanziell erfolgreicher sind, als diejenigen, welche nur grundlegende Informationen zu ihren Kunden besitzen. Es stellte sich auch heraus, dass sich Unternehmen, welche angeben, die Kunden in den Leistungserstellungsprozess zu integrieren, gemäss eigener Aussage im Hinblick auf die Schaffung eines positiven Kundenerlebnisses signifikant von den anderen unterscheiden. Schneiden sie ihre Leistungen auf die Bedürfnisse ihrer Kunden zu und ziehen sie die Kunden bei der Leistungserstellung mit ein, ist dies eine gute Basis für ein einzigartiges Kundenerlebnis.

CEM ist für die Unternehmen vor allem wegen seiner erwarteten Wirkungen auf qualitative CRM-Erfolgsgrössen interessant, sodass hier auch die messbaren Auswirkungen von CEM untersucht werden. Kundenbindung bzw. Loyalität setzt sich aus dem Cross- und Up-Selling sowie dem Weiterempfehlungsverhalten von Kunden zusammen (Bruhn, 2007). Die Kundenbindung ist ein verhaltensbasiertes Konstrukt, welches die Intensität der Bindung eines Kunden an ein Unternehmen darstellt.

Auf Basis der Untersuchungsdaten kann nachgewiesen werden, dass gemäss Einschätzung der Unternehmen ein direkter positiver sowie hochsignifikanter Zusammenhang zwischen CEM und Commitment, zwischen CEM und der Kundenbeziehung sowie auch zwischen CEM und Loyalität besteht. In einer detaillierteren Analyse zusammen mit den Konstrukten des Commitments und der Kundenbeziehung muss festgehalten werden, dass eine direkte Wirkungsbeziehung nicht aufrechterhalten werden kann. Der Einfluss des CEMs wirkt über die beiden Konstrukte Commitment und Kundenbeziehung auf die Loyalität (siehe Abbildung 32). Die Grösse des Effekts auf das Commitment (0,404) ist dabei etwas grösser als die Auswirkung auf die Kundenbeziehung (0,396), wobei beide Effekte hochsignifikant sind.

### **Auswirkungen des Commitments bzw. der Kundenbeziehung auf die Kundenloyalität**

Das Commitment wirkt sich stark und hochsignifikant auf die Loyalität aus (0,513). Hochsignifikant, jedoch weniger stark (0,285), ist die Auswirkung der Kundenbeziehung auf die Loyalität. In Zeiten, wo Unternehmensleistungen zunehmend austauschbar werden, kommt diesem Aspekt eine besondere Bedeutung zu, da Unternehmen somit die Möglichkeit haben, sich über die Kundenbeziehung zu differenzieren, um ihre Kunden zu binden.

Die Auswirkung des Commitments und der Kundenbeziehung auf die Loyalität wird detaillierter untersucht, indem die beiden Wirkungsbeziehungen auf die Elemente Cross-/Up-Selling und die Weiterempfehlung einzeln untersucht werden. Das Commitment wirkt sich hochsignifikant auf das Cross-Buying-Verhalten (0,282) und auf das Up-Selling (0,384) aus. Weiter ist eine hochsignifikante Wirkung des Commitments auf die Weiterempfehlung festzuhalten (0,403). Die Kundenbeziehung hat einen hochsignifikanten Einfluss auf das Cross-Buying-Verhalten (0,138), das Up-Selling (0,264) und das Weiterempfehlungsverhalten von Kunden (0,192). Die Loyalität wirkt sich ihrerseits wiederum signifikant auf den finanziellen Erfolg der CRM-Anstrengungen aus (0,149). Es gibt eine Wechselwirkung zwischen dem Commitment und der Kundenbeziehung. Diese wirken sich beide gleich stark (0,501) und hochsignifikant aufeinander aus.

Obige Erläuterungen machen deutlich, dass das Commitment der wichtigste Treiber für Weiterempfehlungen von Kunden ist. Weiter kann festgehalten werden, dass Unternehmen, welche in die Kundenbindung investieren und es schaffen, ihre Kunden zu binden, auch aus finanzieller Sicht belohnt werden.

### **Fazit aus dem CEM-Modell**

Am stärksten kann das Kundenerlebnis aus Unternehmenssicht durch die Kontrolle der Touchpoints beeinflusst werden. Einen ebenfalls positiven Einfluss übt die Integration der Kunden in den Leistungserstellungsprozess, das CEM sowie die Verbundenheit der Kunden gegenüber den Mitarbeitenden des Unternehmens aus.

Das CEM wiederum hat eine direkte Wirkung auf die Loyalität von Kunden. Dies gilt jedoch nur bei einer isolierten Betrachtung des CEM. Werden gleichzeitig das Commitment und die Kundenbeziehung betrachtet, muss eine direkte Wirkung des CEM auf das Commitment bzw. die Kundenbeziehung festgehalten werden. Daher hat das CEM eine indirekte Wirkung auf die Kundenloyalität. Die Wirkung des CEM auf das Commitment ist dabei viel stärker als auf die Kundenbeziehung, wobei die Wechselwirkung zwischen den beiden Konstrukten berücksichtigt werden muss.

Das CEM führt dazu, dass Unternehmen beobachten, dass sich ihre Kunden dem Unternehmen vermehrt verbunden fühlen, stolz auf das Unternehmen sind und auch bereit, das Unternehmen zu unterstützen. Diese Auswirkungen sind vor dem Hintergrund des Hyperwettbewerbs eine Möglichkeit, wie Unternehmen Kunden an das Unternehmen binden können. Die Kundenloyalität ihrerseits wirkt sich wiederum direkt und signifikant auf den finanziellen Erfolg (ROI) von CRM-Anstrengungen von Unternehmen aus.

Emotionen haben im CEM einen hohen Stellenwert. Daraus ergeben sich hohe Potentiale bei den Auswirkungen des CEM auf den finanziellen Erfolg. Gleichzeitig sind diese Potentiale aufgrund des Prozesscharakters besser gegen Angriffe von Konkurrenten zu verteidigen, da sie nur schwer von der Konkurrenz zu kopieren sind.

Der nachfolgende Case von Detecon zeigt, wie CEM in der Praxis gemessen werden kann.

## CUSTOMER EXPERIENCE – ERFOLGSMESSUNG MIT HINDERNISSEN

Peter Tüscher, Head Telco Industry/CRM Expert, Detecon (Schweiz) AG

**Wer mit der kundenorientierten Ausrichtung eines Unternehmens zu tun hat – und insbesondere mit der Messung des Erfolges dieser Ausrichtung – der weiss nur zu gut, dass ein positives Ergebnis in der Kundenzufriedenheitsmessung noch lange kein Garant für Kundenbindung resp. Loyalität ist. Im Endeffekt ist es die Loyalität des Kunden, die man sich im heutigen Wettbewerb aus einer optimierten Kosten- aber auch Ertragsicht sichern will.**

Um sich ein Bild machen zu können, ob und wie sehr der Kunde einem Unternehmen zugetan ist, misst man seine Zufriedenheit mit dem Produkt, mit der Qualität einer Interaktion oder mit dem Resultat einer Transaktion. Ergänzend erfragt man seine Bereitschaft zur Weiterempfehlung, um so nicht nur Indikationen zu seiner Zufriedenheit, sondern auch zu seiner vermeintlichen Loyalität zu erhalten.

So sind über die Zeit in den Unternehmen mehr oder minder komplexe Kundenbefragungssysteme entstanden, welche die Qualität der Kundenbeziehung auf dem Weg zur Kundenbindung messen. Dies entlang der vermuteten oder der klar identifizierten Qualitätstreiber. Solche Systeme bilden eine wichtige Grundlage, um in einem Unternehmen den Reifegrad der Kundenorientierung weiter voranzubringen. So ist es auch nicht weiter verwunderlich, dass die Mehrheit der in der vorliegenden Studie befragten Unternehmen ihre CRM-Anstrengungen als erfolgreich bezeichnet und einen positiven Trend bei den Zufriedenheitsindikatoren vermeldet.

Das sollte uns aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die intensiv umkämpften Kunden auch durchaus gerne in den Nachbargarten blicken, da sich ihnen in der heutigen Zeit der Transparenz das Gras jenseits des

Zauns als grüner denn je präsentiert. In Anbetracht der Reizüberflutung ist die Loyalität des Kunden eine fragile Grösse, deren Bemessung nur eine kurzfristige Momentaufnahme sein kann, was die beständigen Abwanderungstendenzen unserer Kunden bestätigen.

In dieser Situation ist das Customer Experience Management in meinen Augen nicht nur der vielgepriesene Ansatz, der über die Schaffung positiver Kundenerfahrungen eine emotionale Bindung aufbauen soll, welche aus zufriedenen Kunden loyale Kunden und aus loyalen Kunden begeisterte Fans macht. Es ist auch ein Treiber für ein zunehmend intensiveres Kundenmanagement. Heute steuert der Kunde das Wenn, das Wo und das Wie der Unternehmensinteraktionen. Und das Unternehmen muss bestrebt sein, dem Kunden einen differenzierenden Mehrwert und ein sich weiterentwickelndes Erlebnis zu bieten. Entsprechend ist das Customer Experience Management als ein Closed-Loop-Mechanismus zu sehen, der dazu dient, dem Kunden zuzuhören und aus den gewonnenen Erkenntnissen die Ende-zu-Ende Prozesse so anzupassen, dass eben dieser differenzierende Mehrwert für den Kunden geschaffen werden kann.

Hinsichtlich der Erfolgsmessung der Bestrebungen zur kundenorientierten Ausrichtung bedeutet dies, dass die Unternehmen ihre Kundenbefragungssysteme durch Kennzahlen des Prozesstrackings ergänzen müssen. Damit wird die Messung des Faktors «Zufriedenheit» auch kontinuierlich in Bezug zu den Ende-zu-Ende Kundenprozessen gesetzt, welche die grundlegenden Treiber für eine sich kontinuierlich weiterentwickelnde, Mehrwert schaffende Customer Experience sind.

Welchen Nutzen und welche Relevanz die Kennzahlen des Prozesstrackings haben, kann beispielsweise das vom Konzernvorstand der Deutschen Telekom ange-

stossene Customer Experience Projekt «K1-Kunde zuerst!» zeigen, welches wir über den Verlauf des letzten Jahres mit einem mehrköpfigen Team begleitet haben. Eines der zentralen Ziele war es – neben dem Identifizieren, Aufsetzen und Überwachen von priorisierten Massnahmen zur Verbesserung des Kundenerlebnisses – neue und stabile Messlogiken für die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung zu entwickeln.

Die im Rahmen des Projektes durchgeführten Interviews haben klar gezeigt, dass Zufriedenheitsindikatoren wertvolle Erkenntnisse zu den jeweils betrachteten Aspekten liefern. Die Interviews haben aber auch gezeigt, dass solche traditionell genutzten Indikatoren, insbesondere bei komplexen Kundenprozessen, ein lückenhaftes Bild zeichnen. So ergab beispielsweise das zur Messung der Kontaktqualität beigezogene ACCI (After Call Customer Interview) ein durchaus positives Bild der Kundenzufriedenheit. Diese Werte standen jedoch im Widerspruch zu der steigenden Anzahl von Beschwerdefällen.

Eine detailliertere Betrachtung hat ergeben, dass es wiederholt zu Fällen kam, in denen der Kunde durchaus rasch und unbürokratisch eine Problemlösung erhielt,

welche er in der Zufriedenheitserhebung auch äusserst positiv bewertet hat. Was jedoch die zeitnah durchgeführte Erhebung nicht zu erfassen vermochte: Das vermeintlich gelöste Problem tauchte mit gewisser Regelmässigkeit wieder auf, was in Summe die Customer Experience massiv belastete. Auslöser war, dass die Servicemitarbeiter aufgrund der zeitlich ehrgeizigen Ziele, die ihnen für die Problemlösung auferlegt wurden, schon mal die saubere Root-Cause-Analyse ausgelassen und sich für ein schnelles, aber nicht nachhaltiges Vorgehen entschieden haben.

In dem oben beschriebenen und in vielen anderen Problemfällen konnte bzw. kann heute die Deutsche Telekom mit systematischen Befragungen entlang der relevanten Kundenprozesse gezielt die Zufriedenheit mit dem Prozessresultat erheben. Diese lässt sich problemlos nach Produkt, Kanal oder Region auswerten. Dank dem Prozesstracking-Index, welcher über eine Gewichtung der Befragungsergebnisse über alle zentralen Kundenprozesse gebildet wird, hat die Telekom heute einen Zufriedenheitsindikator, der dort ansetzt, wo die Customer Experience tagtäglich genährt wird: bei den wertvermittelnden Kundenprozessen.

## 5. Gap-Analyse: Die Kundenbeziehungen aus Unternehmens- und aus Kundensicht

**Kunden bestätigen Unternehmen in ihrer Annahme, dass sie hochzufrieden sind. Nur volle Zufriedenheit hat eine klare Bindungswirkung. Jeder zehnte Kunde ist Botschafter für das Unternehmen, aber nicht gebunden.**

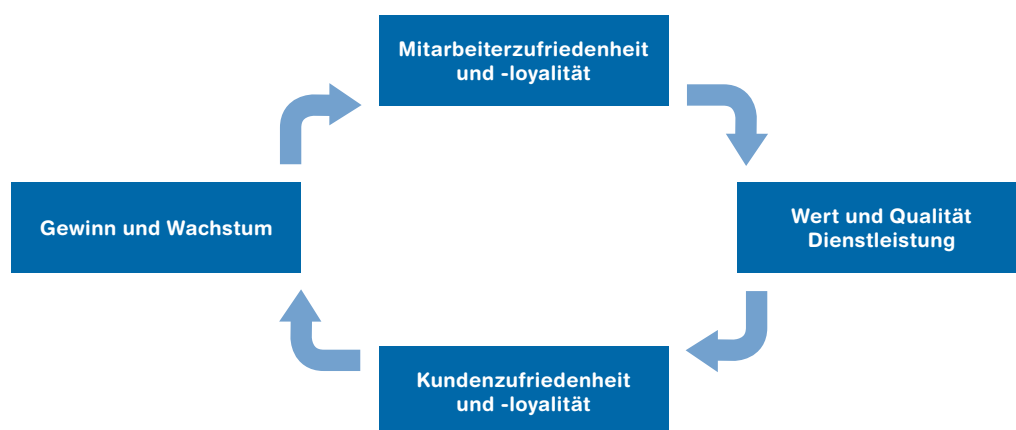
In der Swiss CRM-Studie 2012 wird eine Aufsehen erregende Studie von Bain & Company «Closing the Delivery Gap» zitiert, die feststellte, dass zwar 80% der befragten Unternehmen der Meinung waren, sie lieferten eine überlegene Value Proposition für ihre Kunden, aber nur 8% der Kunden auch wirklich diese Meinung teilten (Allen et al., 2005). Dies deckt sich mit den Ergebnissen einer Befragung im Rahmen der CRM-Studie 2012. 80% der Schweizer Unternehmen waren der Meinung, sie böten zumindest teilweise ein einzigartiges Kundenerlebnis im Vergleich zur Konkurrenz (Hannich et al., 2012). Trotz dieser etwas vorsichtigeren Formulierung warfen die Ergebnisse deshalb die Frage auf, ob in der Schweiz bei einer zusätzlichen Kundenbefragung eine ähnliche Wahrnehmungslücke (Gap) gefunden würde. Dies wird in der vorliegenden Studie untersucht.

Wie im vorangegangenen Kapitel berichtet, stimmen 69,3% der Unternehmen zumindest teilweise der Aussage zu: «Unser Unternehmen begeistert die Kunden durch die Bereitstellung eines einzigartigen Kundenerlebnisses.» Die befragten Kunden (von drei Unternehmen wurden insgesamt 369 Kunden befragt) sind sogar etwas positiver gestimmt: 75,9% sehen zumindest teilweise eine Einzigartigkeit in der Beziehungspflege und 90,7% sind zumindest teilweise von den Angeboten der Unternehmen begeistert. Es lässt sich also bereits an dieser Stelle sagen, dass die in der vorliegenden Studie befragten Schweizer Unternehmen im Vergleich zu den Ergebnissen der Bain-Studie erheblich positiver in ihren Einschätzungen sind.

Hintergrund für die Anstrengungen der Unternehmen, ihre Kunden zufriedenzustellen, ist die Logik der Service-Profit-Chain, die heute CRM-Verantwortlichen und Unternehmen insgesamt in Fleisch und Blut übergegangen ist (siehe Abbildung 33).

Abb. 33

### SERVICE-PROFIT-CHAIN





Es wird davon ausgegangen, dass möglichst hohe Leistungsqualität die Kunden zufriedenstellt, sodass sie zu loyalen Kunden werden. Dies führt mittelfristig über positive Umsatzeffekte der Loyalität und niedrigere Kosten mit loyalen Kunden zu grösseren Umsätzen und Gewinnen für die Unternehmen (Heskett et al., 1997). Diese Logik wird zwar allgemein akzeptiert und auch angewandt, Unternehmen erleben dabei aber regelmässig Enttäuschungen, wenn sich die erwarteten Wirkungen nicht so geradlinig einstellen. Verantwortlich dafür ist die zunehmende Tendenz der Kunden, vor einem Kauf verschiedene Produktalternativen miteinander zu vergleichen, was eine Anspruchsinflation zur Folge hat. Nur sowohl relativ zur Vergangenheit als auch relativ zur Konkurrenz hervorragende Leistungsqualität führt zu zufriedenen Kunden, was den Ruf nach Kundenbegeisterung statt schlichter Zufriedenheit nach sich zieht (vgl. z.B. Gouthier, 2013 zur Service Excellence DIN Norm), um tatsächlich emotionale Verbundenheit und beobachtbare Gebundenheit an das Unternehmen zu erreichen. Ein weiteres für Unternehmen problematisches Phänomen ist in der Schweiz zu beobachten: Hochzufriedene Kunden sind nicht automatisch Fans des Unternehmens.

### **SERVICE-PROFIT-CHAIN**

Die von Heskett entworfene Service-Profit-Chain ist ein Strukturmodell zur Erklärung des wirtschaftlichen Erfolgs von Dienstleistungsunternehmen. Das Modell umfasst einerseits die interne Leistungsfähigkeit und deren Bestimmungsgrössen wie die Mitarbeiterzufriedenheit und -loyalität sowie andererseits die Kundenzufriedenheit und -loyalität. Als Schnittstelle der beiden Faktoren dienen der Servicewert und die Dienstleistungsqualität. Heskett postuliert anhand dieses mehrstufigen Wirkungszusammenhangs einen Effekt auf die Profitabilität und somit auch auf den Gewinn und das Wachstum eines Unternehmens.

(Heskett et al., 1997)

Damit ist gemeint, dass zwar hohe bis sehr hohe Zufriedenheitswerte bei den Kunden erreicht werden, aber die positiven Effekte der Kundenbindung wie Fortsetzung der Kundenbeziehung, erhöhte Cross- und Up-Selling-Bereitschaft sowie die Bereitschaft, das Unternehmen aktiv zu unterstützen (z.B. im eigenen Bekanntenkreis aktiv weiterzuempfehlen), ausbleiben. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, sind zahlreiche Unternehmen inzwischen dazu übergegangen, als zentrale Ergebnisvariable nicht mehr die Gesamtzufriedenheit, sondern die Weiterempfehlungsbereitschaft abzufragen, wie das z.B. auch im Net Promoter Score von Bain & Company zum Ausdruck kommt.

In der Swiss CRM-Studie 2013 wird die Qualität der Kundenbeziehungen deshalb entsprechend der vorhandenen Literatur und qualitativen Beobachtungen in der Schweizer Wirtschaft differenziert erhoben – sowohl aus Unternehmens- als auch aus Kundensicht. Das Ergebnis lässt sich in einer Matrix mit den Dimensionen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung darstellen (siehe nachfolgende Abbildung 34). Um die Wirkungen der Kundenzufriedenheit differenzierter zu erklären, wird auf der X-Achse statt der üblichen zwei Felder die volle fünfstufige Zufriedenheitsskala abgebildet, während auf der Y-Achse nur zwischen niedriger und hoher Kundenbindung unterschieden wird. Kundenbindung wurde dabei mehrdimensional abgefragt und ein Indexwert berechnet. Operationalisiert und abgefragt wurden emotionale sowie Verhaltenswirkungen der Kundenbindung (faktische Loyalität, Cross-Selling-Bereitschaft, Up-Selling-Bereitschaft, Verbundenheit, Stolz auf die Kundenbeziehung; Zulässigkeit geprüft mit Cronbachs  $\alpha > 0,7$ ).

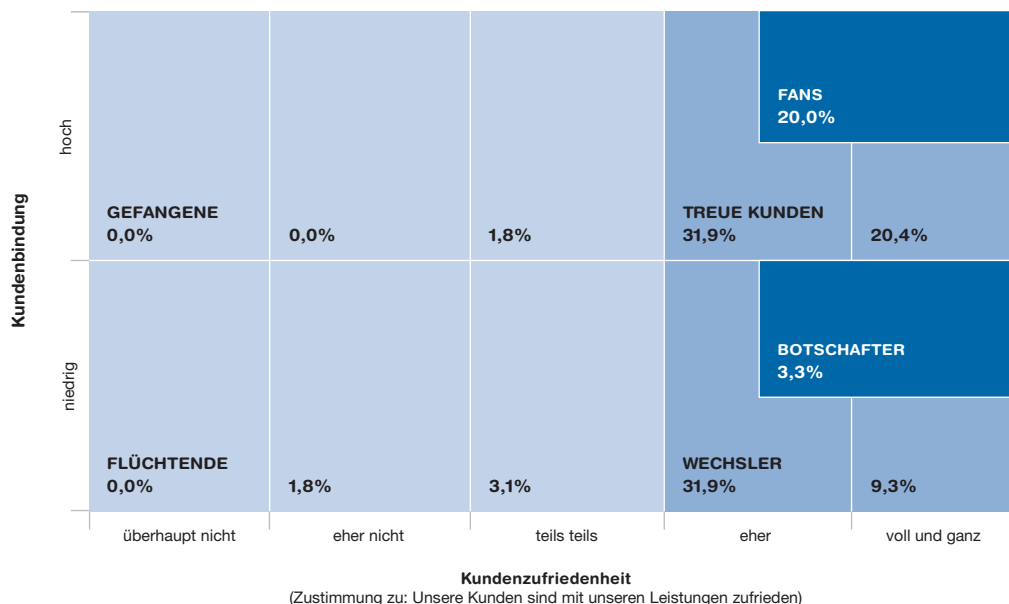
Entsprechend ihrer Zufriedenheit und Bindung ergeben sich vier Gruppen von Kunden in der Matrix: Treue Kunden, Wechsler, Gefangene und Flüchtende. Für ähnliche Unterteilungen gibt es zahlreiche Beispiele in unterschiedlichen Variationen (vgl. z.B. Detecon Consulting, 2010, forum! 2013). Unzufriedene Kunden, die nicht treu sind, werden dabei häufig entsprechend ihrer Gefährlichkeit aus Unternehmenssicht mit wenig schmeichelhaften Bezeichnungen wie z.B. «Terroristen» bezeichnet. Die Autoren haben sich im vorliegenden Fall für die Bezeichnung «Flüchtende» entschieden, da die Kunden aus ihrer Sicht ganz natürliches und verständliches Verhalten zeigen, wenn sie aufgrund ihrer fehlenden Zufriedenheit mit den Leistungen auch nicht treu sind. Entsprechend der typischerweise stark linksschiefen Beschaffenheit von Kundenzufriedenheitsuntersuchungen (d.h. die grosse Mehrheit der Kunden ist zufrieden oder sehr zufrieden) werden nur teilweise zufriedene Kunden bereits der negativen Sei-

te der Matrix zugerechnet. Dennoch sehen nur 4,9% der Unternehmen ihre Kunden als Flüchtende (siehe Abbildung 34). Im oberen linken Bereich der Matrix befinden sich Kunden, die entgegen ihrer aktuellen Zufriedenheit handeln, denn sie weisen eine hohe Kundenbindung trotz mangelhafter Zufriedenheit auf. Diese Gruppe wird hier mit «Gefangene» bezeichnet, da es sich häufig um Kunden handelt, die wegen hoher Wechselhürden «zur Treue» gezwungen werden. Lediglich 1,8% der befragten Unternehmen sehen ihre Kunden in diesem Bereich.

Entsprechend der Service-Profit-Chain ist das Ziel der Unternehmen, zufriedene und treue Kunden zu haben. Kunden, die sowohl hohe Zufriedenheitswerte als auch hohe Kundenbindung aufweisen, werden deshalb als «treue Kunden» bezeichnet. Gut die Hälfte der Unternehmen (52,3%) sieht ihre Kunden in diesem Bereich, also als zufrieden und treu.

Abb. 34: Kundenbeziehungsmatrix aus Unternehmenssicht

**SCHWEIZER UNTERNEHMEN SCHÄTZEN IHRE KUNDEN ALS ZUFRIEDEN UND TREU EIN**



Es gibt aber auch immer mehr Kunden, bei denen hohe Zufriedenheit nur niedrige Bindung erzeugt. Diese Kunden werden hier als «Wechsler» bezeichnet. 41,2% der Unternehmen sehen ihre Kunden als Wechsler, was natürlich eine schwierige Situation für Unternehmen darstellt. Hohe Zufriedenheitswerte sind typischerweise mit hoher Leistungsqualität bzw. auch hohen Kosten für die Unternehmen verbunden, während die erhofften Bindungs- und mittelbar Erlös- und Gewinnwirkungen weitgehend ausbleiben.

Ausgehend von der oben beschriebenen Notwendigkeit, Kunden zu Fans zu machen, werden Fans als eine weitere Untergruppe in die Matrix eingefügt. Kunden, die sowohl hohe Zufriedenheit als auch hohe Kundenbindung aufweisen und zusätzlich noch bereit sind, das Unternehmen zu unterstützen und dieses aktiv im Kollegen- und Bekanntenkreis zu empfehlen, werden als «Fans» klassifiziert. Immerhin 20% der Unternehmen sehen ihre Kunden als Fans. Eine interessante Gruppe sind Kunden, die als Wechsler zu klassifizieren, aber dennoch bereit sind, das Unternehmen aktiv zu unterstützen. Auf Grund ihrer positiven Wirkung auf potentielle Neukunden werden diese Kunden als «Botschafter» bezeichnet. Allerdings ordnen nur 3,3% der Unternehmen ihre Kunden dieser Gruppe zu. Eine Branche, in welcher der Gruppe der Botschafter eine sehr hohe Bedeutung zukommt, ist der Tourismus. Urlaubsdestinationen weisen typischerweise sehr hohe Kundenzufriedenheit und trotzdem niedrige Kundenbindung auf. Die wichtigste Quelle von Neukunden ist jedoch die Weiterempfehlung der Destinationen durch zufriedene Kunden (Hannich, 2008), die selbst aber meist nicht gebunden werden können.

Es fällt unmittelbar auf, dass die Unternehmen einen engen Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Bindung ihrer Kunden sehen. Unternehmen schätzen ihre Kunden in je der Hälfte der Fälle als niedrig bzw. hoch gebunden ein, wenn sie diese als eher zufrieden wahrnehmen, aber zu zwei Dritteln als hoch gebunden, wenn sie diese als voll und ganz zufrieden sehen. Der erwartete Zusammenhang, dass hoch zufriedene Kunden eher gebunden werden können, ist also für die Unternehmen klar gegeben. Auch die Einschätzung, dass auf die Frage nach der Zufriedenheit eine «teils teils»-Antwort starken Konkurrenzumfeld bereits ein absolutes Alarmsignal ist, wird offensichtlich geteilt. Nur teilweise Zufriedenheit führt auch in der Erwartung der Unternehmen nur selten zu hoher Bindung.

Zusammenfassend lässt sich die Einschätzung der Kundenbeziehungen durch die Unternehmen folgendermaßen beschreiben: Über 90% der Unternehmen nehmen ihre Kunden als zufrieden wahr, aber lediglich 50% auch als treu. Dabei sieht jedes fünfte Unternehmen seine Kunden sogar als Fans.

#### **Kundensicht vs. B2B-Unternehmenssicht**

Insgesamt 369 Kunden von drei teilnehmenden B2B-Unternehmen wurden zu ihrer Einschätzung der Kundenbeziehungen befragt, sodass diese Einschätzungen nun den Unternehmensaussagen gegenübergestellt werden können. Dies ermöglicht zwar durchaus interessante Einblicke, die direkte Vergleichbarkeit ist jedoch nur gegenüber den Aussagen der drei CRM-Verantwortlichen der Unternehmen gegeben. Eine Kundenbefragung von mehr als drei Unternehmen ist für die Zukunft zwar wünschenswert, war allerdings aus Zeit- und Kostengründen innerhalb dieser Studie nicht möglich.



«Es ist interessant zu sehen, dass in einem immer härter umkämpften Markt von Lieferanten die eigentliche Kundenbeziehung enger wird. Sprich die Kunden zu Fans oder Botschafter für Lieferanten werden und für diese auch mit dem Namen einstehen.»

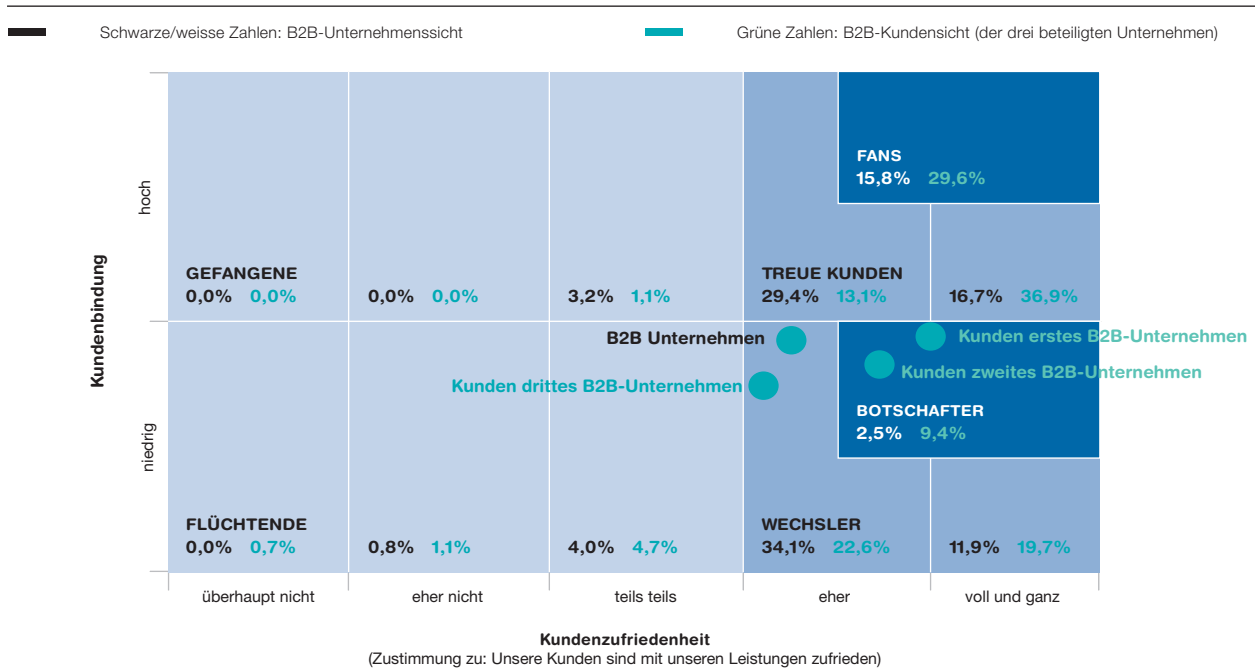
Patrick Meister, Head of Marketing & Communication, ELCA Informatik AG

Zur Verbesserung der Vergleichbarkeit von Unternehmens- und Kundeneinschätzungen werden im Folgenden nur Aussagen von Unternehmen mit ausschliesslich B2B-Kunden den Kundenaussagen gegenübergestellt, da es sich auch bei den befragten Kunden um B2B-Kunden handelt (siehe Abbildung 35). Die Matrix zeigt, dass B2B-Unternehmen ihre Kundenbeziehungen insbesondere bezüglich der Kundenbindung generell deutlich skeptischer einschätzen. Nicht mehr gut die Hälfte, sondern lediglich 46,1% der Kunden werden als «treue Kunden» klassifiziert und nur 15,8% der Kunden als Fans.

Die Kundenbindungsmatrix enthält auch die Selbstklassifikation der befragten Kunden (grüne Zahlen in der Grafik). Zusätzlich werden durch Punkte die Position des Durchschnitts der Unternehmensaussagen zu ihren B2B-Kunden sowie der Durchschnitt der Kunden der drei Unternehmen gekennzeichnet.

Abb. 35: Kundenbindungsmatrix – Einschätzung B2B-Unternehmen und Kunden im Vergleich

**NUR SEHR HOHE ZUFRIEDENHEIT SCHAFFT KUNDENBINDUNG**



Der Vergleich erbringt eindeutige und teilweise recht überraschende Resultate: Zunächst wird die Einschätzung der Unternehmen bestätigt, dass sie über mehrheitlich zufriedene und treue Kunden verfügen. Gegenüber 46,1% bei den Unternehmen klassifiziert sich genau die Hälfte der Kunden durch ihre Aussagen selbst als «treue Kunden». Im Vergleich zur Unternehmenserwartung schätzen sich erheblich mehr Kunden als voll und ganz zufrieden ein. Ebenso bezeichnen sich mit 29,6% gegenüber 15,8% deutlich mehr Kunden als Fans. Dies kann aber auch auf herausragende Leistungen der drei Unternehmen zurückzuführen sein, deren Kunden hier befragt wurden. Eine viel wichtigere Beobachtung ist jedoch, dass nur sehr hohe Kundenzufriedenheit auch Bindung erzeugt. Nur wenn Kunden voll und ganz zufrieden sind, weisen sie auch eine mehrheitlich hohe Bindung auf (36,9% treue Kunden vs. 19,7% Wechsler). Trotz höchster Zufriedenheit ist also jeder fünfte Kunde nur wenig gebunden. Bereits die nur eher zufriedenen Kunden (4 auf der 5er-Zufriedenheitsskala) gehören mit grosser Mehrheit zu den Wechslern, während Gefangene praktisch gar nicht vorhanden sind (1,1%), Flüchtlinge hingegen schon (6,5%). Hohe Zufriedenheitswerte sind also kein Garant für eine hohe Kundenbindung, aber mittelmässige Zufriedenheitswerte sollten für die befragten Unternehmen bereits ein absolutes Alarmsignal sein.

Eine viel grössere Bedeutung als von den Unternehmen erwartet, haben offensichtlich die Botschafter. Fast jeder zehnte Kunde (9,4%) klassifiziert sich als Botschafter und ist bereit, das Unternehmen zu empfehlen und zu unterstützen, obwohl er selbst nicht stark gebunden ist. Die Unternehmen sollten also gut überlegen, wie sich systematisch ein Nutzen für die Akquisition neuer Kunden aus dieser Gruppe ziehen lässt z.B. durch Weiterempfehlungsprogramme oder Referenzen.

Obwohl die Unternehmensvertreter bereits eher vorsichtig in ihren Einschätzungen zum Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung waren, ist der positive Wirkungszusammenhang gemäss diesen Ergebnissen sogar noch weniger stark als angenommen und nur höchste Zufriedenheit hat eine klare Bindungswirkung. Die Chancen, die sich insbesondere für die Akquisition durch die Gruppe der Botschafter ergeben, sollten von den Unternehmen gezielt genutzt werden.



«Das Potential hinter dem Schlagwort «Customer Experience» ist meiner Erfahrung nach enorm. Bis ein Kunde wirklich dazu übergeht, mein Unternehmen und meine Leistungen aktiv weiterzuempfehlen, muss die Zufriedenheit auf einem hohen Niveau sein. Kunden empfehlen in der Regel keine mittelmässigen Leistungen.»

Martin Bühler, CEO, Actricity AG

## 6. Fazit und Ausblick

**2013 wird zu einem Rekordjahr für CRM in der Schweiz. Die höchste bisher gemessene Bedeutung von CRM in den Schweizer Unternehmen und weiter steigende CRM-Budgets unterstreichen dies. Gleichzeitig wird aber auch deutlich, dass Anstrengungen im CRM zu einer Selbstverständlichkeit geworden sind und nicht mehr automatisch eine Differenzierung vom Wettbewerb darstellen, was sich auch darin zeigt, dass sich die Mehrheit der Unternehmen in einem scharfen Wettbewerb um Kunden sehen. Investitionen in mehr Individualisierung bei gleichzeitiger Effizienz und Potentialausschöpfung der bestehenden Kundenbeziehungen sind das Mittel der Wahl.**

Unternehmen und die befragten B2B-Kunden sind sich einig über hohe Kundenzufriedenheit, aber auch, dass Zufriedenheit nicht ausreicht, sondern nur Kundenbegeisterung einigermaßen hohe Kundenbindung verspricht. Klar ist auch, dass aus Unternehmens- wie aus Kundensicht kaum echte Wechselhürden ausser der aus Begeisterung entstehenden Verbundenheit bestehen.

Die Studienergebnisse weisen darauf hin, dass im CEM noch Differenzierungs- und Erfolgspotential steckt. Es wird die nächsten Jahre spannend sein zu beobachten, ob durch eine gezielte Gestaltung der Erlebnisse tatsächlich mehr Kundenbegeisterung und damit zusammenhängend eine höhere Kundenbindung erreicht werden kann.

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

Ein grosses Dankeschön gilt auch den Branchenpartnern Abegglen, Accarda, ACCENTIS, Actricity, ADVANIS, Ambient, Detecon, ELCA, rbc und der Stimmt AG, die uns bei der Entwicklung und Interpretation der Schwerpunktthemen tatkräftig unterstützt haben, sowie nicht zuletzt der Schweizerischen Post als Hauptsponsor und fachlich äusserst kompetenten und sympathischen Begleiter der Studie über alle Phasen hinweg.

# Literaturverzeichnis

- Addis, M. und Holbrook, M. B.** (2001). On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: An explosion of subjectivity. In: *Journal of Consumer Behaviour*, 1(1), S. 50–66.
- Allen, J., Reichheld, F. F., Hamilton, B. und Markey, R.** (2005). *Closing the delivery gap*. New York: Bain & Company.
- Axelrod, R.** (1984). *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.
- Bakay, Z. und Schwaiger, M.** (2006). Kundenbindung im liberalisierten Strommarkt. In: *Die Betriebswirtschaft*, 66(3), S. 326–345.
- Berry, L. L.** (2004). *Marketing Services: Competing Through Quality*. Free Press.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H. und Zaran-tonello, L.** (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? In: *Journal of Marketing*, 73(3), S. 52–68.
- Brendel, U.** (2000). Trend und Natursportarten in Schutzgebieten – am Beispiel des Nationalparks Berchtesgaden. In: Escher, A., Egner, H. und Kleinhans, M. (Hrsg.). *Trend- und Natursportarten in den Wissenschaften*. Hamburg, S. 69–81.
- Bruhn, M.** (2007). *Kundenorientierung*. 3. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag (dtv).
- Bruhn, M.** (2011). *Relationship Marketing*. 2. Auflage. München: Vahlen GmbH.
- Cialdini, R. B.** (2009). *Influence*. New York: HarperCollins.
- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S. und Vetvik, O. J.** (2009). The consumer decision journey. In: *McKinsey Quarterly*, 3.
- Crosby, L. A. und Johnson, S.** (2005). Managing Experiences. In: *Marketing Management*, 14(1), S. 11–12.
- Curtis, T. et al.** (2011). Customer loyalty, repurchase and satisfaction: A meta-analytical review. In: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 24(1), S. 1–26.
- Detecon Consulting Customer** (2010). *Experience Management in der Telekommunikationsbranche*. Forum! Marktforschung (2013). Dossier «Kunden zu Fans».
- Dulaney, K., Baker, V. L., Hung, M. und Mitchell Smith, D.** (2012). Predicts 2013: Mobility becomes a broad-based ingredient for change. Gartner.
- Dwyer, R. F., Schurr, P. H. und Oh, S.** (1987). Buyer-seller developing relationships. In: *Journal of Marketing*, 51(2), S. 11–27.
- Frow, P. und Payne, A.** (2007). Towards the “perfect” customer experience. In: *Journal of Brand Management*, 15(2), S. 89–101.
- Fuat Firat, A. und Venkatesh, A.** (1995). Liberatory postmodernism and consumption. In: *Journal of Consumer Research*, 22(3), S. 239–267.
- Hallberg, G.** (2004). Is your loyalty programme really building loyalty? Why increasing emotional attachment, not just repeat buying, is key to maximising programme success. In: *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 12(3), S. 231–241.
- Hannich, F., Jenni, C. und Beerli, B.** (2012). *Swiss CRM 2012 – Einsatz und Trends in Schweizer Unternehmen*. Winterthur.
- Hannich, F., Jenni, C. und Jenni, C.** (2010). *Swiss CRM 2010 – Einsatz und Trends in Schweizer Unternehmen*. Winterthur.
- Hannich, F.** (2008). *Destinationsmarken im Special Interest Tourismus – Dargestellt am Beispiel des Klettertourismus*. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
- Gouthier, M.** (2013). *Kundenbegeisterung durch Service Excellence: Erläuterungen zur DIN SPEC 77224 und Best-Practices*. Berlin: Beuth.
- Harding, D., Cheifetz D., DeAngelo, S. und Zeigler, E.** (2003). *Unlock the hidden potential in your CRM investments*. McKinsey & Company Report, S. 1–16.
- Hennig-Thurau, T. und Klee, A.** (1997). The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development. In: *Psychology and Marketing*, 14(8), S. 737–764.
- Heskett, J.L., Sasser, W.E. und Schlesinger, L.A.** (1997). *The service profit chain*. How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value. New York: The Free Press.



- Homburg, C., Becker, A. und Hentschel, F.** (2008). Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Bruhn, M. und Homburg, C. (Hrsg.). Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. 6. Aufl. Wiesbaden, S. 103–134.
- Horwitz, J.** (2011). IBM and McAfee make purchases in data security. In: *American Banker*, 176(155), S. 6–7.
- Hultén, B.** (2007). Customer segmentation: The concepts of trust, commitment and relationships. In: *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 15(4), S. 256–269.
- Kano, N.** (1984). Attractive quality and must-be quality. In: *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 4, S. 39–48.
- Kaplan, R. S. und Norton, D. P.** (2001). The strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Publishing.
- McKenna, T.** (2005). The price of loyalty. In: *National Petroleum News*, 97(3), S. 15.
- Meyer, Ch. und Schwager, A.** (2007). Understanding customer experience. In: *Harvard Business Review*, 2, S. 1–12.
- Mittal, B. und Lassar, W. M.** (1998). Why do customers switch? The dynamics of satisfaction. In: *Journal of Service Marketing*, 12(3), S. 177–194.
- Palmer, A.** (2010). Customer experience management: A critical review. In: *Journal of Services Marketing*, 24(3), S. 196–208.
- Roberts, M. L., Liu R. R. und Hazard, K.** (2005). Strategy, technology and organizational alignment: Key components of CRM success. In: *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 12(4), S. 315–326.
- Rüeger, B. P., Hannich, F. M. und Sauer, C.** (2010). Emotionalisierung des Kundenbeziehungsmanagements (CRM). In: Rüeger, B. P. und Hannich, F. M. (Hrsg.). Erfolgsfaktor Emotionalisierung – Wie Unternehmen die Herzen der Kunden gewinnen. Stuttgart, S.57–70.
- Schaller, Ch., Stotko, Ch. M. und Piller, F. T.** (2007). Mit Mass Customization basierendem CRM zu loyalen Kundenbeziehungen. In: Hippner, H. und K. D. Wilde, K. D. (Hrsg.). Grundlagen des CRM. Wiesbaden: Gabler, S. 123–143.
- Schmitt, B. H.** (2003). Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Spengler, Ch. und Müller, J.** (2008). Marktkommunikation im Wandel: Welcher Markentouchpoint zählt? In: Kaul, H. und Steinmann, C. (Hrsg.). Community Marketing: Wie Unternehmen in sozialen Netzwerken Werte schaffen. Stuttgart, S. 217–233.
- Stadelmann, M. und Wolter, S.** (2008). Kundenorientierte Unternehmensgestaltung – CRM als integrierendes Führungs- und Organisationsprinzip. In: Stadelmann, M., Wolter, S., Troesch, M. (Hrsg.). Customer Relationship Management. Zürich: Verlag Industrielle Organisation.
- Strauss, B., Dornach, F. und Coenenberg, A. G.** (2006). Zufriedenheitsmanagement in Deutschland. Von der Messung zur Unternehmenssteuerung. München.
- Töpfer, A.** (2008). Ursachen-Wirkungskonzepte für Kundenloyalität und Kundenbindung. In: Töpfer, A. (Hrsg.). Handbuch Kundenmanagement. 3. Aufl., Berlin: Springer Verlag, S. 81–103.
- Vlachos, P. et al.** (2010). Consumer-retailer emotional attachment: Some antecedents and the moderating role of attachment anxiety. In: *European Journal of Marketing*, 44(9), S. 1478–1499.
- Walter, U., Edvardsson, B. und Öström, Å.** (2010). Drivers of customers' service experiences: A study in the restaurant industry. In: *Managing Service Quality*, 20(3), S. 236–258.
- Zhang, J. Q., Dixit, A. und Friedman, R.** (2010). Customer loyalty and lifetime value. An empirical investigation of consumer packaged goods. In: *Journal of Marketing Theory and Practice*, 18(2), S. 127–139.





# Abbildungsverzeichnis

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Abb. 1:  | ZHAW-CRM-Framework  | 8  |
| Abb. 2:  | Fragebogenstruktur  | 9  |
| Abb. 3:  | Stichprobenezusammensetzung   | 10 |
| Abb. 4:  | Funktionen der Befragten  | 10 |
| Abb. 5:  | Ansiedlung CRM-Verantwortlichkeiten   | 11 |
| Abb. 6:  | CRM-Bedeutung   | 12 |
| Abb. 7:  | Erfolg der CRM-Anstrengungen  | 13 |
| Abb. 8:  | CRM-Sichtweise  | 13 |
| Abb. 9:  | Mittelwertvergleiche  | 14 |
| Abb. 10: | Erwartete Entwicklung der CRM-Budgets   | 15 |
| Abb. 11: | Herausforderungen   | 16 |
| Abb. 12: | CRM-Software-Nutzung  | 17 |
| Abb. 13: | Bevorzugter CRM-Softwarepartner   | 18 |
| Abb. 14: | Zukünftige CRM-Anstrengungen  | 19 |
| Abb. 15: | Trends 2013   | 25 |
| Abb. 16: | Wettbewerbsintensität   | 27 |
| Abb. 17: | Konkurrenzanalyse   | 28 |
| Abb. 18: | Alleinstellungsmerkmale   | 28 |
| Abb. 19: | Wechselbarrieren  | 29 |
| Abb. 20: | Kundenzufriedenheit   | 29 |
| Abb. 21: | Folgewirkungen der Kundenzufriedenheit  | 31 |
| Abb. 22: | Kundenbeziehung   | 31 |
| Abb. 23: | Begeisterung durch einzigartiges Kundenerlebnis                               | 35 |
| Abb. 24: | CEM nach Branchen   | 36 |
| Abb. 25: | Verbundenheit zu Mitarbeitenden   | 37 |
| Abb. 26: | Stärkere Bindung an Mitarbeiter als an Unternehmen                            | 38 |
| Abb. 27: | Entwicklungsstand Kundeninformationen   | 38 |
| Abb. 28: | Stufen der Kundenintegration  | 39 |
| Abb. 29: | Top 3 Touchpoints in den Schweizer Unternehmen                                | 40 |
| Abb. 30: | Kontrolle über Kundenkontaktpunkte  | 40 |
| Abb. 31: | Bedeutung des POS für das Kundenerlebnis                                      | 40 |
| Abb. 32: | CEM-Modell  | 44 |
| Abb. 33: | Service-Profit-Chain  | 49 |
| Abb. 34: | Kundenbeziehungsmatrix aus Unternehmenssicht                                  | 51 |
| Abb. 35: | Kundenbeziehungsmatrix – Einschätzung B2B-Unternehmen und Kunden im Vergleich | 53 |

# Autoren der Studie



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



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



**Bettina Gehring**  
M.A. HSG  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin



**Roger Seiler**  
Dr. rer. oec.  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter

**Dr. Frank M. Hannich** hat im Bereich des CRM promoviert und ist Dozent am Institut für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law sowie Programm-Direktor des Master of Advanced Studies in Customer Relationship Management und stellvertretender Institutsleiter. Er trägt die Verantwortung für Forschungs- und Beratungsprojekte rund um das Kundenbeziehungsmanagement sowie auch für die vorliegende Studie.

**Brian P. Rüeger** ist Leiter des Institutes 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.

**Bettina Gehring** ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing Management der ZHAW. Sie übernimmt die Leitung von Forschungs- und Beratungsprojekten vorwiegend im Bereich CRM und Marktforschung und ist gleichzeitig in der Lehre tätig.

**Dr. Roger Seiler** ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing Management und promovierte Ende Februar 2013 im Bereich des eCRM. Am Institut ist er verantwortlich für Forschungs- und Beratungsprojekte im Bereich CRM und ist zusätzlich in der Lehre tätig.



**Lucia Comolli**  
MSc Business Administration  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin



**David Kübler**  
BSc Business Administration  
Wissenschaftlicher Assistent



**Adrian Wüthrich**  
BSc Business Administration  
Wissenschaftlicher Assistent

**Lucia Comolli** ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing Management an der ZHAW. In dieser Funktion arbeitet sie in verschiedenen CRM-Forschungs- und Beratungsprojekten mit. Zudem ist sie Programm-Managerin für den MAS CRM und den CAS Sportmarketing.

**David Kübler** ist Wissenschaftlicher Assistent am Institut für Marketing Management. Er arbeitet in verschiedenen CRM-Forschungs- und Beratungsprojekten mit und ist Organisator der Informationsveranstaltung für das Weiterbildungsangebot im Marketing sowie mitverantwortlich für den CAS Sportmarketing.

**Adrian Wüthrich** ist Wissenschaftlicher Assistent am Institut für Marketing Management. In dieser Funktion arbeitet er in verschiedenen CRM-Forschungs- und Beratungsprojekten mit. Er ist nebenbei Student im konsekutiven Masterlehrgang Business Administration mit Vertiefung Marketing an der ZHAW.

## Beteiligte Experten

### Walter U. Andres

CEO, ADVANIS AG

### Martin Bühler

CEO, Actricity AG

### Daniel Haas

Managing Director, ACCENTIS Schweiz AG

### Helmut Kazmaier

Partner, Stimmt AG

### Patrick Meister

Head of Marketing & Communication,  
ELCA Informatik AG

### Sandro C. Principe

Head of Strategic Marketing & Sales,  
Member of the Executive Board  
Swiss Post Solutions AG

### Prof. Dr. Florian U. Siems

Universitätsprofessur für BWL mit Schwerpunkt  
Technologie- und Dienstleistungsmarketing,  
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule  
(RWTH) Aachen

### Mark Sprauer

Partner, Leiter Kompetenzfeld Market Impact  
Abegglen Management Consultants AG

### Clemens Thaler

CEO, Ambit AG

### Peter Tüscher

Managing Consultant/Head Telco Industry  
Detecon (Schweiz) AG

### Tobie Witzig

CEO, rbc Solutions AG

## Autoren der Praxisbeiträge



**Christian Hausammann**  
Solution Director Customer  
& Loyalty Management,  
Swiss Post Solutions  
[christian.hausammann@swisspost.com](mailto:christian.hausammann@swisspost.com)



**Helmut Kazmaier**  
Partner, Stimmt AG  
[helmut.kazmaier@stimmt.ch](mailto:helmut.kazmaier@stimmt.ch)

**Christian Hausammann** ist Solution Director für Customer & Loyalty Management bei Swiss Post Solutions und verfügt über 20 Jahre Erfahrung in den Bereichen Direct Marketing und Kundenbindung. In seiner Funktion ist er verantwortlich für die Beratung, Konzeption und Lösungsentwicklung im Bereich Kunden- und Loyalty Management sowie Geschenkkarten und Customer Insights.

**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.



**Lukas Karrer**  
Partner, Stimmt AG  
[lukas.karrer@stimmt.ch](mailto:lukas.karrer@stimmt.ch)



**Dr. Sandro C. Principe**  
Head of Strategic Marketing & Sales, Member of the Executive Board, Swiss Post Solution AG  
[sandro.principe@swisspost.com](mailto:sandro.principe@swisspost.com)



**Mirjam Reber**  
Projektleiterin Kundenbindung, SBB Personenverkehr  
[mirjam.reber@sbb.ch](mailto:mirjam.reber@sbb.ch)



**Peter Tüscher**  
Managing Consultant/Head Telco Industry, Detecon (Schweiz) AG  
[peter.tuescher@detecon.com](mailto:peter.tuescher@detecon.com)

**Lukas Karrer** ist Gründungspartner der Stimmt AG. Seit 15 Jahren unterstützt er Klienten, durch Kundenorientierung ihre Profitabilität zu steigern.

**Dr. Sandro C. Principe** ist verantwortlich für das Strategische Marketing & Sales und Mitglied der Geschäftsführung von Swiss Post Solutions. Vor der Zeit bei Swiss Post Solutions war Sandro Principe Consultant und CEO bei Vivaldi Partners New York/Zürich, CEO bei BBDO Consulting Düsseldorf/Zürich und Senior Manager bei Accenture. Er promovierte an der Universität St. Gallen.

**Mirjam Reber** arbeitet bei den SBB im Bereich Fernverkehr Marketing. Sie ist verantwortlich für die Leitung, Umsetzung und Implementierung von strategischen Projekten im CRM-Umfeld der SBB sowie die Weiterentwicklung des Kundenbindungsmanagements im öV (Halbtax und GA).

**Peter Tüscher** hat den Beratungsbereich CRM bei Detecon Schweiz aufgebaut und verantwortet heute den Markt-bereich Telekommunikation. Er studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität St. Gallen und absolvierte den Executive Master Lehrgang in CRM an der ZHAW. Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit sind kundenorientierte Strategien und Prozesse, Kundendatenmanagement und -analyse, Customer Experience Management sowie Kampagnenmanagement.

# Sponsoren

## HAUTSPONSOR



Die Schweizerische Post gehört mit über 60 000 Mitarbeitenden zu den grössten und bedeutendsten Unternehmen der Schweiz. Sieben Konzernbereiche (PostAuto, 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.

---

**Sandro Principe**, Head of Strategic Marketing & Sales, Member of the Executive Board,  
[sandro.principe@swisspost.com](mailto:sandro.principe@swisspost.com), Telefon +41 58 386 25 10

## BRANCHENPARTNER

**Abegglen  
Management Consultants AG**

Seit 1975 berät Abegglen Unternehmen im nationalen und internationalen Umfeld bei erfolgskritischen Transformationsprozessen. Entlang der Themen Lean Management, Market Impact und Strategic Agility hilft Abegglen, Bewegung in Unternehmen zu bringen.

---

**Mark Sprauer**, Partner, Leiter Kompetenzfeld Market Impact, Abegglen Management Consultants AG,  
[mark.sprauer@abegglen.com](mailto:mark.sprauer@abegglen.com), Telefon +41 79 436 08 15

**ACCARDA**  
driving your business

Accarda ist Spezialistin für Kundenbindungsprogramme, insbesondere Kundenkarten mit Zahlfunktion – seit 40 Jahren die Kernkompetenz der Accarda. Diese Kompetenz wird durch Know-how im CRM ergänzt und kundenspezifisch zu nachhaltigen Umsatzsteigerungslösungen gebündelt. Als Komplettanbieter mit einer leistungsstarken Infrastruktur realisiert Accarda auch die effiziente Umsetzung sämtlicher Programme und Prozesse.

---

**Martin Schmid**, Chief Marketing Officer, [martin.schmid@accarda.com](mailto:martin.schmid@accarda.com), Telefon +41 44 805 56 56

**ACCENTIS**  
Turning Opportunities into Profit

ACCENTIS Schweiz AG unterstützt seit über 12 Jahren bekannte Unternehmen verschiedenster Branchen mit Dienstleistungen für die Steigerung deren Vertriebs Erfolgs. Unter Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren Mensch, Prozesse und Systeme optimiert ACCENTIS in enger Zusammenarbeit mit deren Kunden Marketing, Verkauf und Service ganzheitlich. Die ACCENTIS-Leistungen umfassen Vertriebsstrategie- und -prozessberatung sowie Implementierung und Service Support von kundenspezifisch angepassten CRM-Lösungen. ACCENTIS ist zudem der führende Schweizer Microsoft Dynamics CRM-Partner.

---

**Daniel Haas**, Managing Director, ACCENTIS Schweiz AG, [daniel.haas@accentis.ch](mailto:daniel.haas@accentis.ch), Telefon +41 44 830 80 30

**Actricity**  
the business portal

Das innovative, webbasierte Businessportal Actricity AG der Schweizer Codex-Gruppe unterstützt anspruchsvolle Dienstleistungsunternehmen bei der Optimierung ihrer Geschäftsprozesse. Actricity bietet 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](mailto:martin.buehler@actricity.com), Telefon +41 41 798 10 50





Die ADVANIS AG ist seit 1997 ein unabhängiges Schweizer Beratungsunternehmen für Kundenmanagement und CRM-Lösungen. Zum Kundenkreis der ADVANIS zählen vor allem schweizerische Unternehmen. In weit über 100 erfolgreichen Kundenprojekten haben wir unsere Leistungsfähigkeit unter Beweis gestellt. Wir haben direkten Zugriff auf rund 250 festangestellte Spezialisten bei ADVANIS, in der ISC BT Gruppe und in der sixpak Vereinigung.

---

**Walter U. Andres**, CEO, [walter.andres@advanis.ch](mailto:walter.andres@advanis.ch), Telefon +41 52 355 35 35



Die Ambit AG ist seit 1996 auf produktunabhängige CRM-Beratung und -Implementierung spezialisiert. Sie unterstützt ihre Kunden unter anderem dabei, ihre Verkaufsprozesse zu strukturieren, die Marketingaktionen kontrollierbar zu machen und ihre Serviceprozesse effizienter zu gestalten, um so ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

---

**Clemens Thaler**, CEO, [clemens.thaler@ambit.ch](mailto:clemens.thaler@ambit.ch), Telefon +41 52 268 91 32



Detecon ist eines der weltweit führenden Unternehmen, das klassische Managementberatung mit einem hohen Technologieverständnis vereint. Die Dienstleistungen umfassen sowohl die klassische Strategie- und Organisationsberatung als auch die Planung und Umsetzung von Informations- und Kommunikationsarchitekturen und -anwendungen.

---

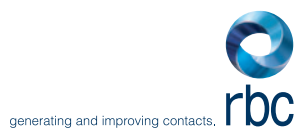
**Peter Tüscher**, Managing Consultant, [peter.tuescher@detecon.com](mailto:peter.tuescher@detecon.com), Telefon +41 79 305 39 62



ELCA ist eines der grössten Schweizer Informatikunternehmen und führend auf den Gebieten Softwareentwicklung, Systemintegration, Business Consulting und Application Management. ELCA beschäftigt rund 600 Mitarbeitende. Der Hauptsitz des Unternehmens ist in Lausanne, darüber hinaus unterhält es Niederlassungen in Zürich, Genf, Bern und Ho-Chi-Minh-Stadt (Offshore-Entwicklung).

---

**Patrick Meister**, Head of Marketing & Communication, [patrick.meister@elca.ch](mailto:patrick.meister@elca.ch), Telefon +41 44 456 32 11



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**, CEO, [tobie.witzig@rbc.ch](mailto: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](mailto: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 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 einen Überblick über die unterstützenden Informationssysteme vermitteln
- Praxisorientierte Umsetzungsmöglichkeiten und Vorgehensweisen vermitteln
- Unternehmerisches Denken und Handeln sowie die Methoden- und Sozialkompetenz der Teilnehmenden fördern

## DAUER

2 Jahre, berufsbegleitend

## INHALT

Von der Unternehmens- zur 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, Informationstechnologie und Organisation, die sich in ihrer täglichen Arbeit strategisch oder operativ mit CRM auseinandersetzen. Daneben sind auch Nachwuchskräfte willkommen, die einen Einstieg ins CRM beabsichtigen. Voraussetzung sind in der Regel ein Hochschulabschluss sowie 5 Jahre Berufserfahrung oder vergleichbare Abschlüsse, Berufserfahrung und eine Führungsposition. Die Programmleitung entscheidet über die Zulassung.

## ERFAHRUNGSAUSTAUSCH

Das Studium lebt von der Interaktivität. Es wird sehr viel Wert auf das Klassenklima gelegt, das durch externe Intensivseminare, zahlreiche Gruppenarbeiten und Klassendiskussionen gefördert wird. Die kleine Klassengrösse, die durchmischte Zusammensetzung der Teilnehmer und der Alumni-Verein ermöglichen einen regen Erfahrungsaustausch, bei dem jeder optimal profitieren kann.



«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.»

## **IMPRESSUM**

### **Herausgeber**

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

### **Layout**

Isabelle Stutz  
Grafik & Layout  
ZHAW School of Management and Law

### **Kontakt**

Frank Hannich  
[frank.hannich@zhaw.ch](mailto:frank.hannich@zhaw.ch)  
Telefon +41 58 934 68 65

Digitale Exemplare der Studie:  
[www.imm.zhaw.ch/swiss-crm-2013](http://www.imm.zhaw.ch/swiss-crm-2013)

Besuchen Sie uns im Internet:  
[www.imm.zhaw.ch](http://www.imm.zhaw.ch)

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

# School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz

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

