

CRM als Instrument zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit

# Instrumente, Strategien, Emotionen

**Eine kundenorientierte Denk- und Handlungsweise rückt für immer mehr Unternehmen in den Fokus ihrer betriebswirtschaftlichen Massnahmen, damit sie sich im hart umkämpften Umfeld von der Konkurrenz abzuheben vermögen. Lediglich langjährige Kundenbeziehungen zu verwalten, reicht nicht mehr: Versicherer müssen ein Kundenwertmanagement aufsetzen und die organisatorischen Prozesse anpassen, um auch künftig erfolgreich zu sein. Der Schlüssel dazu: Customer Relationship Management (CRM). Priska B. Roelli**



BILD: ISTOCKPHOTO

Eine Studie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) zum Einsatz und zu den Trends von CRM in Schweizer Unternehmen bringt es auf den Punkt: Trotz oder gerade wegen der wirtschaftlichen Situation gehört das Thema CRM und die damit verbundene Möglichkeit, Kundenbindung und Kundengewinnung systematisch anzugehen, derzeit zu den Topthemen.

Dabei konzentrieren sich Firmen einerseits auf den Aufbau von Vertrauen zu Kunden und bringen diesen Wertschätzung entgegen, andererseits besteht auch intern Handlungsbedarf aufgrund sinkender Mitarbeiterzufriedenheit. Mehr als 50 Prozent der teilnehmenden Firmen bezeichnen ihre CRM-Anstrengungen als eher erfolgreich bis erfolgreich. 40 Prozent sehen Teilerfolge, während Fehlschläge nur selten zu verzeichnen sind.

Quelle:  
ZHAW: «Swiss CRM 2009 – Einsatz und Trends in Schweizer Unternehmen», 2009

## CRM-Emotionalisierung als Trend der Stunde

Neben Zahlen und Fakten rückt beim Thema CRM ein Aspekt vermehrt in den Mittelpunkt: die Emotionalisierung. Zwar ist die emotionale Bindung der Kunden schon heute für viele Unternehmen, unabhängig ob KMU, Grosskonzern, Finanzdienstleister oder Versicherung, ein wirksames Mittel, um sich gegenüber den Mitbewerbern, die in der Regel über eine vergleichbare Produktpalette verfügen, zu differenzieren. Doch erst etwa 43

Prozent der befragten Unternehmen nutzen Emotionen in der Kundenpflege, eine deutliche Mehrheit von über 60 Prozent schreibt diesem Trend in Zukunft aber eine grosse Bedeutung zu. Ganz vorne stehen dabei positive Emotionen: Vertrauen aufbauen, Wertschätzung gegenüber dem Kunden und Mitarbeiter, Interesse und Freude am Kontakt und an den vorgebrachten Anliegen sowie Akzeptanz sind die meistgenannten Schlagworte, mit denen Unternehmen in diesem Bereich punkten können.

## CRM: Strategie, nicht Technologie

Für ein erfolgreiches CRM müssen mehrere Faktoren zutreffen: Dazu zählen die Unterstützung der Strategie durch das Top-Management, umfassende und aktuelle Kundendaten, klar definierte CRM-Prozesse und ein gutes Verständnis des Kundenverhaltens. Nicht aus den Augen zu verlieren, gilt es insbesondere den Mitarbeiter. Gerade im Customer Relationship Management spielen die Angestellten als Bindeglied zwischen Unternehmen und Kunde eine eminent wichtige Rolle. Nicht umsonst investieren viele Betriebe in spezifische Anlässe und Weiterbildungen, um erst gar keine Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern aufkommen zu lassen oder diese effizient und rasch in den Griff zu bekommen. Zwei Eckpfeiler und wichtige Erfolgsparameter, die eine erfolgreiche Strategie ausmachen, sind Kundentransparenz durch Kundennähe sowie eine systematische Segmentierung des Marktes. So können Unternehmen einerseits ihre Kunden und den Markt noch besser verstehen, und andererseits auf Basis einer klaren CRM-Strategie und einer parallelen Ist-/Soll-Betrachtung die wesentlichen, kundenrelevanten Prozesse und Massnahmen auf erfolgversprechende Segmente ausrichten. ■

Im Anschluss an diesen redaktionellen Artikel publiziert folgende Firma ihren Publi-Forum-Beitrag:  
**Capgemini AG**

## Unternehmen setzen auf CRM

Die ZHAW hat mit der Studie «Swiss CRM 2009» einige relevante Zahlen zur Nutzung von CRM auf dem Schweizer Markt evaluiert:

- 31 Prozent der Schweizer Unternehmen verstehen CRM rein operativ, 18 Prozent sehen es als vornehmliches IT-Thema. Mehr als 51 Prozent haben aber ein umfassendes Verständnis von CRM als unternehmensweites Organisations- und Führungsprinzip.
- 81 Prozent der Teilnehmer bezeichnen CRM als wichtig oder sehr wichtig für ihr Unternehmen, gerade 4 Prozent als unwichtig bei 15 Prozent Unentschlossenen.
- Lediglich 48 Prozent der befragten Unternehmen haben eine spezielle CRM-Software im Einsatz, 18 Prozent davon als Teilmodul ihrer ERP-Software. Der Markt ist nach wie vor stark fragmentiert, den höchsten Anteil hält SAP mit 16 Prozent inne, gefolgt von Microsoft CRM mit 8 Prozent.

## CRM-Strategie 2010

# Vorhandene Kunden binden – neue Kunden gewinnen

**In wirtschaftlichen Krisenzeiten kommt dem Customer Relationship Management (CRM) eine ganz besondere Bedeutung zu. Es gilt verstärkt, den Kontakt zum Kunden zu suchen und ihn an das Unternehmen zu binden.**



BILD: ZVG

**Daniel Walther ist verantwortlich für Versicherungen und Krankenversicherungen bei Capgemini**

**Schweizer Versicherung: Welche Trends und CRM-Strategien prägen 2010 den CRM-Markt? Welche Neuheiten sind speziell aus Sicht Versicherungsunternehmen interessant?**

**Daniel Walther:** Wie unsere aktuelle Studie (CRM Barometer 2009/2010) ergab, halten 48 Prozent der befragten Unternehmen die Bestandskundenbindung für den richtigen Weg aus der Krise. So sind die erhöhte Kundenbindung und der Aufbau von Kundenwissen durch CRM für die Versicherungen die Top-CRM-Ziele.

Ein Grossteil der Versicherungen beurteilen das Call Center / Contact Service Center als bedeutendes Element im Gesamtkonstrukt einer erfolgreichen Versicherung. Sie haben das Contact Center als geeignetes Werkzeug identifiziert, um Kunden näherzukommen und sie an die Versicherung zu binden.

So werden Initiativen zu den Themenbereichen

- Call Center / Contact Service Center
  - Multichannel-Integration
  - Einführung/Optimierung einer einheitlichen CRM-Lösung
- gestartet, um die Ziele zu erreichen.

**Welchen Einfluss haben Online Communities wie XING, Facebook usw. auf das CRM von Versicherern? Wie können Versicherer diese Plattform nutzen, um den Kunden zu erreichen**

**Walther:** Der Einfluss dieser Online-Internet-Communities auf das CRM von Versicherern wird in den nächsten Jahren steigen. Die Kunden nutzen diese Plattformen als Kommunikationsmittel, und es werden viele Informationen preisgegeben. So können Versicherungen mit ihrer Präsenz und verschiedenen Aktionen (z. B. kostenlose SW-Downloads) das Interesse wecken und damit neue Kunden gewinnen. Den Versicherern sollte aber bewusst sein, dass auch diese Plattformen gepflegt, aktualisiert und überwacht werden müssen. Dabei sind die aktuellen Datenschutzbestimmungen mitzuberücksichtigen. Wichtig ist bei allem, dass die verschiedenen Kanäle, die im Kundenkontakt genutzt werden, auch an einer Stelle des Versicherers zusammengeführt werden. Ansonsten entstehen Silos, die keinen wirklichen Mehrwert im Sinne von Kundenbindung geben.

**Welchen Einfluss hat das Thema Cloud Computing auf das CRM-Marktumfeld? Wie lassen sich diese Techniken miteinander verbinden, welchen Mehrwert bringt das den Versicherungen?**

**Walther:** Cloud Computing erscheint vielen Unternehmen offenbar noch als zu nebulös, sodass sie sich noch nicht wirklich dafür zu interessieren vermögen. Die Erfahrung aus der Praxis zeigt, dass das Thema noch zu unbekannt ist und angesichts der letzten Datenskanale die Skepsis gegenüber der Herausgabe von Daten generell gross ist. Die kommenden Jahre werden zeigen, ob sich die Idee durchsetzt und die Anbieter überzeugende (Sicherheits-) Konzepte präsentieren können.

**Immer mehr Anbieter bieten CRM als Software as a Service an. Wo stehen die Angebote und in welcher Form bringen sie den optimalen Nutzen?**

**Walther:** Die Unterstützung der CRM-Prozesse durch die IT ist erwartungsgemäss klar dominiert von den Standard-CRM-Software-Paketen. Die Software-as-a-Service-Produkte spielen im CRM-Alltag von Versicherungen noch eine geringe Rolle, haben aber zugenommen. So setzen auch grossen CRM-Anbieter wie SAP oder Oracle auf SaaS-Lösungen und gewinnen Marktanteile.

**Sind On-demand-CRM-Lösungen für die Versicherungsbranche ein Thema? Welche Vorteile haben Versicherer davon? Worauf gilt es bei solchen Lösungen speziell zu achten?**

**Walther:** Die On-demand-CRM-Lösungen sind für die Versicherungsbranche ein Thema, werden aber aktuell ähnlich wie Software-as-a-Service noch wenig genutzt. Durch den fortgeschrittenen Reifegrad der Lösungen und alternative Hosting-Szenarien begegnen die Anbieter den herrschenden Vorurteilen (z.B. Datensicherheit). So besteht für die Versicherer mit solchen Lösungen bei optimaler Nutzung ein Potenzial zur Reduktion der Kosten, ohne dass die Funktionalität beeinträchtigt wird.

**Welche Vorteile bringen individuelle CRM-Lösungen einer Versicherung im Vergleich zu einer Standardlösung? Und wie sieht der Vergleich mit Best-of-Bread-CRM-Lösungen aus?**

**Walther:** Mit individuellen, selbst entwickelten CRM-Lösungen kann ein Unternehmen die Prozesse nach den eigenen

**Fortsetzung auf Seite 47**

## INTERNES KONTROLLSYSTEM (IKS) IM KMU

# Mehr als administrativer Ballast

Für Kleinunternehmen erweist sich ein **internes Kontrollsystem** aus verschiedenen Gründen als sinnvoll. Es beeinflusst das Betriebsklima sowie die Struktur der Geschäftsaktivitäten.

ROLAND GIGER-LEHMANN



In Kleinunternehmen wirken nur wenige Personen in der Leitung des Betriebes mit. Deshalb ist der Unternehmer häufig als Generalist tätig und nimmt mehrere Funktionen innerhalb der Unternehmung wahr. Der Firmenleiter führt die Mitarbeitenden direkt und informell. Es herrschen flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege. Dies macht das KMU-Unternehmen entsprechend flexibel.

Die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel sind in der Regel eher begrenzt und der Zugang zu Fremdkapital eingeschränkt. Die meisten kleineren Unternehmen verfügen weder über ein Budget noch über eine Liquiditätsplanung. Häufig wird ein Budget erst auf Druck der Bank erstellt.

In dieser Situation erscheint die Einführung eines internen Kontrollsystems (IKS) zuerst als wenig sinnvoll, denn sie kostet Geld und die Personalressourcen sind ohnehin knapp.

## Nutzen von IKS

Doch ein IKS ist dienlich zur eigenen Sicherheit des Unternehmers, zur besseren Erreichung der Ziele, zur Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften, zum Schutz des Geschäftsvermögens, der Verhinderung respektive zum Aufdecken von Fehlern und Unregelmässigkeiten, zur effizienten Geschäftsführung sowie Verbesserung des Bankratings. Auch können Aktionäre, die zusammen 10 Prozent des Aktienkapitals halten, eine ordentliche Revision verlangen, womit die Einführung eines IKS unumgänglich wird.

Die Herausforderung bei der Einführung eines IKS besteht darin, dass es auf die Firma abgestimmt ist, denn das Kosten-Nutzen-Verhältnis muss sich die



BILD: ISTOCKPHOTO

Waage halten. Ist das Unternehmen bereits ISO-zertifiziert, können die dort festgehaltenen Prozesse einbezogen werden, damit nicht zwei Systeme nebeneinander betrieben werden müssen.

Ein IKS basiert auf dem Steuerungs- und Kontrollumfeld. Es beeinflusst das Betriebsklima, die Struktur der Geschäftsaktivitäten sowie den Umgang mit Risiken. Mit dem Kontrollumfeld sind auch die ethischen Werte gemeint, die Vorbildfunktion der Führungskräfte sowie die Philosophie und Arbeitsweise des Verwaltungsrates und der Geschäftsführung, das Personalwesen und die Unternehmensstruktur.

Gerade in Kleinbetrieben ist das Steuerungs- und Kontrollumfeld besonders zu beachten. Durch den persönlichen Umgang, die Organisationsstruktur und die flachen Hierarchien kann das Kontrollbewusstsein durch den Unternehmer stark geprägt werden. Deshalb muss er der Wirksamkeit von Kontrollen grosse Bedeutung beimessen. Dazu gehören klare Ziele der finanziellen Berichterstattung, der Geschäftstätigkeit sowie der Gesetzes- und Normenkonformität. Der Unter-

EXPERTENTEAM ASDA/SVVG/FPVS

Roland Giger, Partner bei Hunziker, Leutenegger Treuhand AG, Frauenfeld;  
www.hl-treuhand.ch.

**INTERNES KONTROLLSYSTEM (IKS)**

**Risiko-Kontroll-Matrix für kleine Unternehmen**

Prozessziele	Risiken	Risiko	Steuerungs- und Kontrollmassnahmen
Kredite werden nur zahlungsfähigen Kunden in angemessenem Umfang gewährt.	Ein neuer Kunde könnte zahlungsunfähig sein.	gross	Kreditrahmen wird vom Vorgesetzten genehmigt, und es wird stets eine Anzahlung verlangt.
	Ein bestehender Kunde ist nicht mehr zahlungsfähig.	gering	Kredit wird nur durch einen Abgleich mit der genehmigten Kreditlimite gewährt.
	Einem Kunden wird eine zu hohe Kreditlimite eingeräumt.	mittel	Die Funktionstrennung zwischen Verkauf und Kreditsprechung besteht.

QUELLE: HUNZIKER LEUTENEGER TREUHAND AG

nehmer sollte sich im eigenen Interesse an die von ihm vorgegebenen Strukturen halten. Andernfalls kann er mit seinem Beispiel nicht von einem funktionierenden IKS ausgehen.

**Risiken identifizieren**

Das IKS ist im Zusammenhang mit dem Risikomanagement zu sehen. Für die Risikobeurteilung müssen Ziele definiert werden bezüglich Effektivität und Effizienz der Geschäftstätigkeit, Verlässlichkeit der Berichterstattung sowie der Einhaltung der Normen, Gesetze und Vorschriften. Nach der Zielsetzung können die Risiken identifiziert und deren Gefahrenpotenzial analysiert werden. Um die Risikopotenziale zu beherrschen, sind geeignete Steuerungs- und Kontrollaktivitäten festzulegen.

Eine solche Risiko-Kontroll-Matrix ist für sämtliche Hauptprozesse anwendbar, die im Unternehmen vorkommen - Einkauf und Lager, Leistungserbringung/Produktion, Investitionen, Finanzierung und Geldflüsse, Personalwesen, Jahresrechnung und Informatik. Diese Hauptprozesse sind in weitere Unterprozesse zu teilen.

Wichtig ist immer, dass möglichst ein 4-Augen-Prinzip gewährleistet ist und die Zahlungsauslösung von einer Person vorgenommen wird, die nicht in die vorgelagerten Prozesse involviert ist.

**Mitarbeiter einbeziehen**

Damit die Steuerungs- und Kontrollaktivitäten wirken, müssen

diese kommuniziert und die Mitarbeiter entsprechend instruiert werden. Nur so können alle Beteiligten ihre Aufgaben und Kontrollen verstehen und umsetzen.

Selbstverständlich sind diese Abläufe und Kontrollen zu überwachen. Abweichungen vom Soll-Zustand sind zu identifizieren genauso wie Fehler in Bezug auf die Geschäftsprozesse, Buchhaltung und die Einhaltung von Gesetzen und Normen. So lassen sich die notwendigen Korrekturmassnahmen einleiten. Die Kontrollen müssen schriftlich dokumentiert sein, damit der Revisor sich vom Funktionieren des IKS auch überzeugen kann.

Da KMU-Unternehmen mit dem Tagesgeschäft voll ausgelastet sind, bleibt ihnen keine Zeit, sich um Neuerungen zu kümmern. Zumal sie mit der Planung und Umsetzung eines IKS nicht vertraut sind. Deshalb

macht es Sinn, dass die Branchenverbände vermehrt auf dieses Thema aufmerksam machen und entsprechende Kurse anbieten. Langfristig müssen die Themen Businessplan und IKS auch in den Berufsausbildungen entsprechend stärker eingebaut werden.

Die Einführung und der Unterhalt eines IKS sind mit Aufwendungen verbunden. Doch die Unternehmer, die ihr Unternehmen mit klaren Zielen führen sowie mit strukturierten und optimierten Prozessen und einem aussagekräftigen Budget, sind deutlich erfolgreicher als diejenigen Unternehmen, die sich davon abhalten lassen. Der Erfolg ist deshalb die Entschädigung für die Aufwendungen. Zudem arbeiten Mitarbeitende lieber in einem Betrieb, in dem die Abläufe klar strukturiert sind. So trägt ein IKS auch zur Mitarbeiterzufriedenheit bei. ■

PUBLI-FORUM

**Fortsetzung von Seite 45**

Bedürfnissen entwickeln und natürlich auch schnell anpassen. Bestehende Module wie beispielsweise die Adressverwaltung können genutzt werden, und bewährte Technologien werden eingesetzt. Dennoch gilt es zu beachten, dass im Zuge der Industrialisierung die Vor- und Nachteile von Individuallösungen versus Standardlösungen oder Best-of-Bread-CRM-Lösungen genau geprüft werden müssen, um die bestmögliche Lösung für die Versicherung einzuführen.

**Was gibt es aus Ihrer Sicht zu diesem Thema noch zu sagen?**

**Walther:** CRM ist heute in den Unternehmen über alle Bereiche hinweg etabliert. Die Bedeutung von CRM wird hoch eingeschätzt und hat in der gegenwärtigen wirtschaftlichen Situation noch einmal zugenommen. CRM wird als Mittel angesehen, die derzeitige Krise besser zu überstehen, mehr noch: Gestärkt aus ihr hervorzugehen. Der Nutzen von CRM wird heute klar erkannt und aus Fehlern der vergangenen Jahre wurden Lehren gezogen,

die sowohl die Prozess- als auch die IT-Seite betreffen. ■



Capgemini Schweiz AG  
 Leutschenbachstrasse 95  
 8050 Zürich  
 Phone: +41 44 560 24 00  
 Fax: +41 44 560 25 00  
 daniel.walther@capgemini.com  
 www.capgemini.ch