



CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Status quo und Perspektiven
im Schweizer Markt 2002



KPMG Consulting AG
Customer Management für Consumer and
Industrial Markets und Financial Services
Badenerstrasse 172
Postfach
CH-8026 Zürich 4

Telefon +41 1 249 21 75
Fax +41 1 249 27 22
eMail ch-crmhelpdesk@kpmg.com

www.kpmg.ch
www.kpmgconsulting.com
www.quickscan.ch



Universität Fribourg
Departement für Informatik
Rue Faucigny 2
CH-1700 Fribourg

Telefon +41 26 300 83 22 / 21
Fax +41 26 300 97 26
eMail diuf-secr-rm@unifr.ch

<http://diuf.unifr.ch>

Diese Studie ist eine Zusammenarbeit der
KPMG Consulting AG und dem Departement
für Informatik der Universität Fribourg.

© KPMG Consulting AG/Universität Fribourg 2002

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act upon such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

Inhalt

1	Vorwort	4
2	Zielsetzung	8
3	Management Summary	9
4	Vorgehen	11
5	eBusiness Studie 2000 und 2002 im Vergleich	12
6	Die Rolle von CRM in Schweizer Unternehmen	17
7	Chancen und Gefahren von CRM	21
8	Die Umsetzung von CRM-Projekten	26
9	Ausblick	28
10	CRM Check der KPMG Consulting AG	30

1 Vorwort

KPMG Consulting AG

Customer Relationship Management (CRM) ist in aller Munde. Ein wahrer Boom war Ende der 90er Jahre auszumachen; inzwischen hat sich das Blatt jedoch gewendet. Obwohl hinlänglich bekannt ist, dass die Gewinnung eines Neukunden 5- bis 7-mal höhere Kosten verursacht als die Erhaltung eines bestehenden Kunden, wurde im letzten Jahr ein Grossteil der CRM-Projekte gestoppt oder blieben deutlich hinter den gesteckten Zielen zurück. In zahlreichen Unternehmen hat CRM nach wie vor noch hohe Priorität, doch eine wirkliche Durchdringung im Markt ist bis heute nicht feststellbar.

CRM in den Kinderschuhen

Die vorliegende, von der KPMG Consulting AG und der Universität Fribourg durchgeführte Studie zeigt auf, dass CRM in der Schweiz noch in den Kinderschuhen steckt. Die Unternehmen sind sich zwar der Bedeutung von Kundenbeziehungen und Kundenbedürfnissen bewusst. Gleichzeitig erachten sie CRM-Projekte in erster Linie als grossen Kostenfaktor. Es klafft eine grosse Lücke zwischen den Zielen und der Umsetzung.

Worauf beruht also die Einschätzung zahlreicher namhafter Marktforschungsinstitute, CRM werde die Unternehmen in Zukunft wieder vermehrt beschäftigen? Weshalb sollte sich CRM nach ersten, teilweise ernüchternden Erfahrungen doch durchsetzen?

In den Unternehmen setzt ein Sinneswandel ein. Viele Unternehmen setzen die Durchführung eines CRM-Projektes mit einer Software-Implementierung gleich. Die Entscheidungsträger müssen jedoch erkennen, dass CRM nicht nur ein Thema der IT-Abteilung ist, sondern Evolutionsprozesse in Bezug auf Menschen, Unternehmensabläufe und Technologien umfasst. Das Scheitern vieler Projekte ist darauf zurückzuführen, dass ihre Führung delegiert wurde. Damit fanden sie auf der Stufe des Top-Managements nicht die notwendige Unterstützung, die sie benötigten. Denn CRM ist die Umsetzung einer Unternehmensvision und muss Teil der Unternehmensphilosophie werden. Die Geschäftsleitung muss Werte vorgeben und ihren Mitarbeitern die neue Kultur vorleben. Dieser Umstand macht erfolgreiche CRM-Projekte aus.

Ein CRM-Projekt soll nicht aus einer «me too»-Haltung heraus losgetreten werden. CRM ist vielmehr eine Unternehmensstrategie bzw. -philosophie mit dem klaren Ziel, Kundenbeziehungen langfristig und profitabel zu gestalten. Dabei wird das umfassende Verständnis von individuellen Kunden- und auch Branchenbedürfnissen genutzt. Dieses Verständnis ermöglicht es in Kombination mit CRM, eine echte Beziehung zum Kunden aufzubauen. Darunter fallen z. B. eine kontinuierliche Betreuung des Kunden sowie die Entwicklung von massgeschneiderten Leistungen.

Am Anfang steht somit die Erarbeitung einer Vision und danach deren Umsetzung in der Unternehmensstrategie. Die entsprechenden Prozesse sind zu definieren und anzupassen. Möglicherweise kommt schliesslich ergänzend eine CRM-Applikation zur Unterstützung dieser Prozesse zum Einsatz. Zentrale Erfolgsfaktoren sind eine gute Mitarbeiterausbildung einschliesslich vielfältiger Change-Management-Massnahmen.

Mehr als ein Schlagwort

Der Einfluss der CRM-Strategie auf die Umsatzentwicklung ist ebenso schwer messbar wie die Eröffnung von Wettbewerbsvorteilen. Entsprechende ROI-Analysen werden vielfach vernachlässigt, da zu viele Unbekannte die Berechnung erschweren. Letztlich steht jedoch fest, dass die Effizienz der Prozesse steigt, was sich wiederum in der Kundenzufriedenheit niederschlägt. Eine höhere Kundenzufriedenheit trägt zu höheren Umsätzen pro Kunde bei. Das Unternehmen wird vermehrt als Partner betrachtet, zu dem die Beziehung weniger schnell abgebrochen wird. Die Leitsätze der CRM-Strategie vermögen somit den Geschäftserfolg des Unternehmens nachhaltig zu beeinflussen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie belegen, dass CRM bei weitem nicht nur ein Schlagwort oder ein IT-Trend ist. Dank der Erarbeitung von klaren Visionen, Definition von Leitsätzen, konkreten Prozessoptimierungen und Förderung innovativer Konzepte kann CRM erfolgreich in den Unternehmen umgesetzt werden. Ein integriertes Kundenmanagement ist für den langfristigen Geschäftserfolg entscheidend und wird somit den Unternehmen den Weg in die Zukunft weisen.

Lucas Kletschke
Principal, KPMG Consulting AG

Paco Hauser
Partner, KPMG Consulting AG

Universität Fribourg

Kundenorientierung und Kundenbindung sind für die meisten Unternehmen und Organisationen von zentraler Bedeutung. Im Informationszeitalter stellen sich neue Herausforderungen.

Multimediale Vertriebskanäle

Informationstechnologische Innovationen erweitern die Vertriebskanäle laufend, angefangen vom Handy über das World Wide Web bis hin zu leistungsfähigen mobilen Endgeräten. Die Kombination von Internet-Werkzeugen und Multimedia (Text, Grafik, Bilder, Audio, Video etc.) ergänzt den persönlichen Kontakt mit dem Kunden. Zudem lassen sich beratungsintensive Dienstleistungen mit entsprechenden Softwarelösungen unterstützen. Die Unternehmen müssen sich entscheiden, welche Kombination von Vertriebskanälen die geeignete ist, nicht zuletzt auch hinsichtlich der Kundenorientierung.

Data Warehouse und Data Mining

Eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches CRM bildet die konsistente Datenbasis. Da Kundendaten in unterschiedlicher Form und in verschiedenen Informationssystemen anfallen, sind integrierte Datensammlungen notwendig. Kern eines Data Warehouse ist der Data Cube oder Datenwürfel, der nach geeigneten Dimensionen und in beliebigem Detaillierungsgrad analysiert und ausgewertet werden kann. Spezifische Algorithmen und Verfahren des Data Mining zielen darauf ab, das Kundenverhalten aus dem immensen Datenmaterial abzuleiten und geeignete Massnahmen für die Kundenbindung zu entwickeln.

Standardsoftware für CRM

Software-Systeme für die integrierte Abwicklung der Kundenprozesse im Marketing, Verkauf und Servicebereich sind gefragt. Informationssysteme für Kundenbetreuung verlangen, die Kundenanalyse, Kundenselektion und Kundenbewertung zu ermöglichen. Schnittstellen zur Verkaufsunterstützung inklusive Offertverwaltung, Provisionsabrechnung etc. müssen ebenso bereit gestellt werden wie die Produkte-Datenbank mit Informationen über die Produkte und Dienstleistungen inklusive Verkaufsargumente. Aus unserer Marktstudie ist ersichtlich, dass zwar viele Software-Anbieter am Markt auftreten, sich aber keine klaren Markt-Leader durchgesetzt haben. Dies zeigt nicht zuletzt, dass der Markt der CRM-Software noch nicht die gewünschte Reife aufweist. Einmal mehr sind die Unternehmen auf sich selbst gestellt, wollen sie eine zukunftssträchtige Informationsarchitektur für das CRM vorantreiben.

Neben diesen informationstechnischen Herausforderungen geht es vor allem auch darum, die Kundenprofitabilität mit Hilfe von geeigneten CRM-Massnahmen zu erhalten resp. zu steigern. Deshalb greift die Betrachtung von Einzeltransaktionen von Kunden zu wenig, vielmehr muss sich ein erfolgreiches Marketing auf die längerfristige Beziehung ausrichten. Die einzelnen Geschäftstransaktionen sind als Elemente einer längerfristigen Beziehung aufzufassen.

Das Beziehungsmarketing basiert auf der

- Individualisierung der Kundenbeziehung: Anstelle anonymer Einzeltransaktionen muss die Beziehung zum Kunden analysiert und ausgebaut werden. Dabei sind individueller Informationsaustausch und selektive Marktbearbeitung notwendig.
- Interaktion mit dem Kunden: Individuelle Präferenzen und Wünsche des Kunden müssen ermittelt werden. Zur Kontaktpflege ist ein kontinuierlicher Dialog anstelle einer Einwegkommunikation zu führen.
- Integration des Kunden: Kundenanregungen werden aufgegriffen, der Kunde wirkt bei der Produktentwicklung aktiv mit. Auch Prozessverbesserungen werden in Abstimmung mit dem Kunden realisiert.

Die Individualisierung der Kundenbeziehung wird im elektronischen Markt machbar, weil ein automatisiertes Monitoring des Interaktions- und Transaktionsverhaltens des Kunden möglich ist. Gegenüber den klassischen Medien wie Radio, Fernsehen, Zeitungen etc. besitzt das Internet ein grösseres Potenzial für die Individualisierung der Kommunikation. Sofern der Marktteilnehmer online erreichbar ist, kann das Unternehmen einzeln und gezielt mit ihm in Kontakt treten.

Andreas Meier

Professor für Wirtschaftsinformatik, Universität Fribourg

2 Zielsetzung

Die KPMG Consulting AG führt seit mehreren Jahren in verschiedenen Ländern Europas Untersuchungen zur Nutzung des Internets und zur Verbreitung von eBusiness und Customer Relationship Management (CRM) durch.

Im Jahr 2000 hat die KPMG Consulting AG in Zusammenarbeit mit dem Departement für Informatik der Universität Fribourg (DIUF) eBusiness einer Untersuchung unterzogen. Diese Studie ergab umfassende Informationen zur Internet-Nutzung und den Einsatz von eBusiness in der Schweiz. Das DIUF führt seit den 60er Jahren regelmässig so genannte «Computermarktstudien» durch. Dabei werden die Verbreitung und der Einsatz von IT eingehend untersucht.

Dabei ist eBusiness vor einigen Jahren zum zentralen Thema der IT avanciert. In kürzester Zeit haben sich Schlagworte wie New Economy oder eCommerce fest im Unternehmensalltag etabliert. Medien berichten regelmässig über die jüngsten Trends und zahlreiche Messen zeigen neue Internet-Anwendungen.

Die vorliegende Studie ermöglicht nun das Aufzeigen von Entwicklungstendenzen und -trends in der Schweizer Wirtschaft.

CRM geniesst zwar im breiteren Publikum nicht die gleiche Aufmerksamkeit wie das Thema eBusiness zum Zeitpunkt der ersten Studie. Mit der Betonung der Kundenbeziehung rückt deren Management jedoch immer mehr ins Zentrum. In der vorliegenden Studie wird dem Thema CRM deshalb ein hoher Stellenwert beigemessen. Schweizer Unternehmen wurden mit insgesamt zehn Fragen über ihre Kundenbeziehungen zum Thema befragt.

Die Zusammenarbeit zwischen der KPMG Consulting AG und dem DIUF ist eine Kombination zwischen Markt und Wissenschaft. Die gegenseitige Ergänzung resultiert in einer konsistenten und aussagekräftigen Studie.

3 Management Summary

Wie bereits in der letzten Studie aus dem Jahre 2000 stützen sich die Analysen der aktuellen Untersuchung auf eine in der Schweiz einmalig breite Datenbasis. Aus der Grundgesamtheit aller 387'000 Schweizer Unternehmen hat das Bundesamt für Statistik eine Stichprobe von 5'700 Gesellschaften gezogen. Diese Unternehmen erhielten in der Folge den Fragebogen. Der sehr erfreuliche Rücklauf von fast 20% lässt daher statistisch erhärtete Rückschlüsse zu.

Die Untersuchung wurde so angelegt, dass einerseits Vergleiche mit der letzten Studie möglich waren (eBusiness) und andererseits der Puls bei den Unternehmen für das derzeit aktuelle Thema (CRM) gefühlt werden konnte. Beide Teile haben zu interessanten Resultaten geführt. Die wichtigsten Erkenntnisse sind nachfolgend zusammengefasst.

eBusiness

- Das Thema eBusiness ist erwartungsgemäss nicht mehr so aktuell wie vor zwei Jahren. Derzeit sind deutlich weniger eBusiness-Projekte geplant. Nur gut ein Drittel der vor zwei Jahren geplanten Internet-Auftritte wurden realisiert.
- Ungeachtet dessen ist eBusiness bei den Schweizer Unternehmen weitgehend etabliert. Die Nutzung von Internet-Technologie ist sehr verbreitet. Viele der im Jahre 2000 geplanten Projekte sind inzwischen realisiert worden und die Internet-Nutzung ist von 45% auf 83% gestiegen. Dies erstaunt vor dem Hintergrund der eBusiness-Krise auf den ersten Blick. In vielen Fällen ist der Investitionsentscheid auf günstige Kosten-Nutzen-Verhältnisse und eine kurze Payback-Periode der Projekte zurückzuführen.
- Die Unternehmen haben in Bezug auf die Reife ihrer eBusiness-Anwendungen wenig Fortschritte gemacht. Die meisten Unternehmen nutzen ihren Internet-Auftritt praktisch ausschliesslich für die Vermittlung von Unternehmens- oder Produktinformationen. Komplexere Web-Dienste wie z. B. Online-Bezahlung oder Online-Offertstellung finden sich nur vereinzelt.
- Aus diesen Erkenntnissen kann geschlossen werden, dass das Bewusstsein für eBusiness deutlich gestiegen ist. eBusiness ist für die Firmen «Enabling Technology» und nicht Selbstzweck. Gleichzeitig haben die meisten Unternehmen komplexere Projekte verschoben oder aufgegeben.

CRM

- CRM wird von den Befragten unterschiedlich interpretiert. In der Studie werden darunter alle Prozesse, Massnahmen und Strategien verstanden, die zum Aufbau und der Pflege der Beziehung mit den Kunden führen. Darunter fallen operatives, analytisches und kollaboratives CRM.
- Die Relevanz von CRM für den Unternehmenserfolg ist unbestritten. Die Pflege der Kundenbeziehungen beschränkt sich jedoch in der Mehrzahl der Unternehmen auf den direkten Kundenkontakt. Einzelne Branchen (z. B. Informatik) setzen vermehrt auf Internet- und Web-Anwendungen.
- Direct-Mailings sind nach wie vor am weitesten verbreitet. In grösseren Unternehmen werden sie häufig durch CRM-Applikationen unterstützt. Die Nutzung von Call-Centers und Kundenbindungsprogrammen (z. B. Qualifyer) ist kaum verbreitet.
- Für viele CRM-Aktivitäten ist eine verlässliche Kundendatenbasis notwendige Grundlage. Erstaunlicherweise wird diesem Aspekt sehr wenig Bedeutung beigemessen. Mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen geben an, keine Kundendaten zu sammeln. Von den restlichen Unternehmen nutzt knapp ein Drittel die (meist manuell) erfassten Daten nicht und rund zwei Drittel geben an, die Daten lediglich für die zentrale Ablage bzw. für administrative Zwecke zu sammeln.
- Auswertung von Kundendaten, Generieren von Kundenprofilen und Unterstützung des Verkaufs wird auf die Frage nach der Nutzung von Kundendaten von einigen wenigen Unternehmen genannt. Dies lässt den Schluss zu, dass in der Kundendatenutzung unerschlossene Potenziale schlummern.
- Als Ziele von CRM-Projekten wurden die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und des Umsatzes sowie die Verbesserung des Unternehmensimages am häufigsten genannt. Die Kundenprofitabilität wird signifikant weniger wichtig eingestuft als die Umsatzsteigerung. Auch Kosteneinsparungen stehen für die Firmen nicht im Vordergrund.
- Lediglich rund 10% der Unternehmen erachten ihre Ziele als erreicht. Die Hälfte der Unternehmen gibt an, die Ziele teilweise erreicht zu haben. Am schlechtesten schnitten die Bereiche Umsatzsteigerung und Kundenprofitabilität ab.
- Als kritische Faktoren für den Erfolg von CRM-Projekten wurden geeignete Software sowie ausreichende und kompetente personelle Ressourcen am häufigsten genannt. Die Urteile variieren jedoch je nach Branche. So nennen Unternehmen im Industriesektor ausreichende finanzielle Mittel als wichtigsten Erfolgsfaktor, wogegen diese im Finanzsektor nahezu unbedeutend sind. Für den Finanzsektor sind demgegenüber Datenschutz und qualifizierte Projektteams entscheidend.
- Fehlendes Know-how wird mit externen Spezialisten wie z. B. Marketing-Experten, Informatikern oder Beratern überbrückt. Informatik-Know-how wird am häufigsten eingekauft. Lediglich knapp ein Viertel der Unternehmen hat in der Vergangenheit auf die Expertise im Bereich Marketing/Verkauf oder Prozessgestaltung zurückgegriffen. Die technische Sicht ist symptomatisch und trägt wesentlich dazu bei, dass die strategischen betriebswirtschaftlichen Ziele nicht erreicht werden. CRM wird als Software und nicht als Teil der Strategie betrachtet.

4 Vorgehen

Methodik

Um ein repräsentatives Bild über den Stand des CRM in Schweizer Unternehmen zu gewinnen, haben die KPMG Consulting AG und das DIUF im März und April 2002 eine schriftliche Befragung durchgeführt. Diese umfasste den Bereich eBusiness, den Informatikeinsatz im Unternehmen sowie einen spezifischen Frageteil zum Einsatz von CRM. Mit den vorliegenden Auswertungen zur Pflege und Organisation von Kundenbeziehungen sind das DIUF und KPMG in der Lage, ein repräsentatives Bild über den gegenwärtigen Stand und die aktuelle Entwicklung wiederzugeben.

Die nach Branchen und Unternehmensgrössen geschichtete Zufallsstichprobe wurde vom Bundesamt für Statistik gezogen, so dass eine Hochrechnung möglich ist.

Stichprobe und Rücklauf

Die Grundgesamtheit der Schweizer Unternehmen beträgt 387 542¹. Die Differenz zur Erhebung vor zwei Jahren (279 732) rührt von der Ausklammerung des Landwirtschaftssektors in der ersten Umfrage her. Für die vorliegende Studie wurden 5711 Unternehmen angeschrieben, wovon 1113 den Fragebogen beantworteten. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 19,5%. Der Rücklauf und die Signifikanz der Ergebnisse sind als gut zu beurteilen (vgl. Tabelle).

¹ Die Zufallsstichprobe beruht auf der Betriebs- und Unternehmenszählung von 1998. Jüngere Unternehmen sind nur teilweise berücksichtigt.

Branche	Universum	Stichprobe	Rücklauf	Ausschöpfung
Landwirtschaft (Primär-Sektor)	75 093	674	123	18,2 %
Industrie	75 320	850	171	20,1 %
Einzelhandel	55 346	642	95	14,8 %
Grosshandel	20 740	519	116	22,4 %
Gastgewerbe und Verkehr	35 749	531	85	16,0 %
Banken und Versicherungen	4 326	525	85	16,2 %
Informatik und Telekommunikation	7 954	441	75	17,0 %
Dienstleistungen	82 090	886	199	22,5 %
Behörden, Unterrichts- und Gesundheitswesen (öffentliche Güter)	30 924	643	164	25,5 %
Total	387 542	5 711	1 113	19,5 %

Details zur Stichprobe nach Branche

Beschäftigte	Universum	Stichprobe	Rücklauf	Ausschöpfung
1 bis 5	321 712	2 254	387	17,2 %
6 bis 19	48 113	954	201	21,1 %
20 bis 99	14 625	1 354	285	21,0 %
100 bis 499	2 667	801	137	17,1 %
500+	425	348	103	29,6 %
Total	387 542	5 711	1 113	19,5 %

Details zur Stichprobe nach Anzahl Beschäftigten

5 eBusiness Studie 2000 und 2002 im Vergleich

Trotz der wirtschaftlich angespannten Lage und der allgemeinen eBusiness-Ernüchterung setzt sich die Nutzung des Internets im Business-to-Business-Bereich durch und ist nicht mehr aus dem Geschäftsalltag wegzudenken. Gegenüber der ersten Erhebung im Jahr 2000 hat sich die Rolle von eBusiness nur unwesentlich verändert. Nach wie vor dient der Einsatz von Internet-Technologien hauptsächlich zur Unterstützung von Marketing und Verkauf.

Die grosse Internet-Euphorie der späten 90er Jahre fand vor mittlerweile zwei Jahren ein abruptes Ende. Hoffnungsvolle Stars der New Economy mussten in grosser Zahl ihren Betrieb einstellen. Es folgte eine eBusiness-Ernüchterung, die bis heute andauert. Die Aktivitäten vieler Unternehmen im Internet-Bereich hat auch in der Schweiz abgenommen. Geplante Investitionen in eBusiness wurden redimensioniert, zurückgestellt oder gar gestrichen. Unternehmen stehen dem Thema Internet und eBusiness differenzierter gegenüber.

Das Internet entwickelt sich zur «Enabling Technology» für zahlreiche Unternehmensanwendungen. Moderne Anwendungen werden künftig nicht mehr ohne Internet-Technologien auskommen. Auch im Bereich von CRM setzt sich dieser Trend durch. Freilich wird eBusiness von Schweizer Unternehmen heute in erster Linie zur Verbesserung der Kundenbeziehung eingesetzt.

Die technisch wenig anspruchsvolle Internet-Nutzung zur Unterstützung von Kommunikation, Informationsbeschaffung und des Einkaufs setzt sich in den Schweizer Unternehmen durch. Seit 2000 ist die Internet-Durchdringung von 45% auf über 83% gestiegen. Dies erstaunt vor dem Hintergrund der allgemeinen eBusiness-Ernüchterung. Den geringen Kosten für die einfachsten Formen der Nutzung wie z. B. eMail steht jedoch ein hoher Nutzen gegenüber. So ist der eMail-Verkehr bedeutend günstiger und komfortabler als Telex oder Telefax.

Ist Electronic Business für Sie ein Thema?

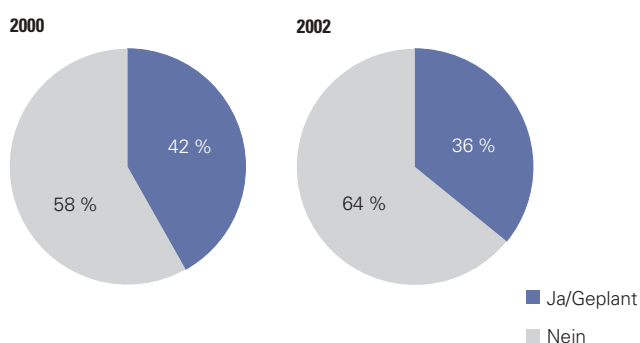


Abb. 1: Die Rolle von eBusiness in Schweizer Unternehmen 2000 und 2002

Generell werden weniger eBusiness-Projekte geplant. Vor zwei Jahren wurde eBusiness aufgrund von (zu) optimistischen Prognosen eingeführt. Heute sind die Übereinstimmung des Geschäftsmodells mit der Unternehmensstrategie und der allgemeine Kundenwunsch massgebend für den Investitionsentscheid.

Trotz der relativ hohen Durchdringung sind Unternehmen mit eigenem Internet-Auftritt die Minderheit. Die Möglichkeit wird nur von rund 32 % der Schweizer Firmen genutzt.

In fast allen Grossunternehmen gehört das Internet zum Geschäftsalltag. Nicht so bei Kleinunternehmen mit bis zu 20 Mitarbeitern. Mit einer Nutzungsquote von etwas über 80 % liegen sie unter dem Mittelwert. Auch im Branchenvergleich ergeben sich Unterschiede. Im Dienstleistungsbereich, vor allem bei Banken/Versicherung und in der Informatik/Telekommunikation, wird das Internet von nahezu allen Unternehmen genutzt. Mit 72 % sind die landwirtschaftlichen Betriebe zwar am unteren Ende der Skala, dennoch überrascht die hohe Verbreitung im 1. Wirtschaftssektor.

Setzen Sie Internet ein?

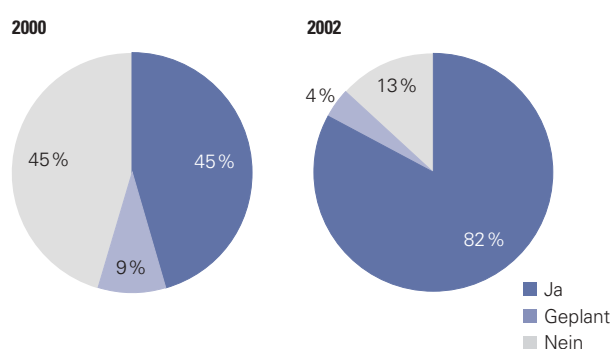
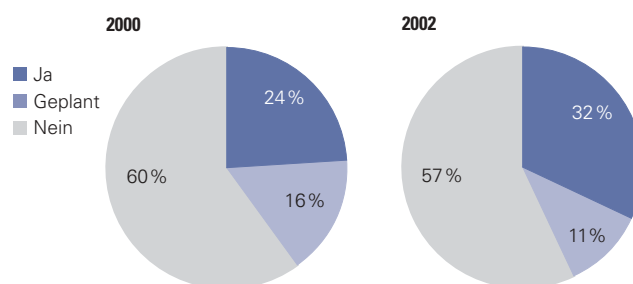


Abb. 2: Internetnutzung 2000 und 2002

Die im Jahre 2000 geplante Internetnutzung wurde von den Unternehmen weitgehend umgesetzt. Dadurch hat sich die Nutzungsquote beinahe verdoppelt. Nur noch 17 % aller Schweizer Unternehmen nutzen das Internet noch nicht. 4 % planen jedoch den Einsatz in Zukunft.



Verfügt Ihr Unternehmen über eine Homepage/Website?

Abb. 3: Unternehmen mit Websites 2000 und 2002

Aufgrund der eBusiness-Krise haben nur wenige Unternehmen den geplanten Internet-Auftritt tatsächlich realisiert. Die Mehrheit der Firmen zieht nach wie vor keine Homepage in Erwägung.

Obwohl 16 % der Schweizer Unternehmen während der eBusiness-Euphorie den eigenen Internet-Auftritt im World Wide Web geplant hatten, stieg die Verbreitung lediglich um 8 % auf 32 %. Dies ist auf die eBusiness-Krise, den allgemeinen Kostendruck und nicht zuletzt auf die relativ hohen Kosten für einen professionellen und aktuellen Auftritt zurückzuführen. Ebenfalls muss hier auf die Struktur dieser Stichprobe hingewiesen werden (vgl. hierzu Kapitel 4, Stichprobe und Rücklauf). Rund 17 % der Unternehmen, welche den Fragebogen beantwortet haben, sind Kleinunternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl zwischen eins und fünf.

Da nach wie vor die meisten Internet-Auftritte Informations- und Kommunikationszwecken dienen, stehen den Ausgaben keine direkten Einnahmen gegenüber. Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass rund 57 % aller Unternehmen einen eigenen Auftritt auch weiterhin nicht in Erwägung ziehen.

Die Funktionalität der Internet-Auftritte hat sich in den vergangenen zwei Jahren nur geringfügig verändert. Allgemeine Unternehmens- und Produktinformationen sowie Kontaktmöglichkeiten mittels eMail stehen an erster Stelle. Komplexere Funktionen wie z. B. Online-Offertstellung werden nur von wenigen Unternehmen unterstützt.

Der Funktionsumfang hängt einerseits vom Zielpublikum und andererseits vom Geschäftsmodell ab. Ist ein Grossteil des Zielpublikums mit dem Internet vertraut und lässt sich die Dienstleistung einfach für das Internet adaptieren, so wird die entsprechende Funktionalität eher realisiert. Ein Beispiel dafür ist die Online-Offertstellung im Finanzsektor.

Welche Dienste bietet Ihre Internet-/Web-Präsenz?

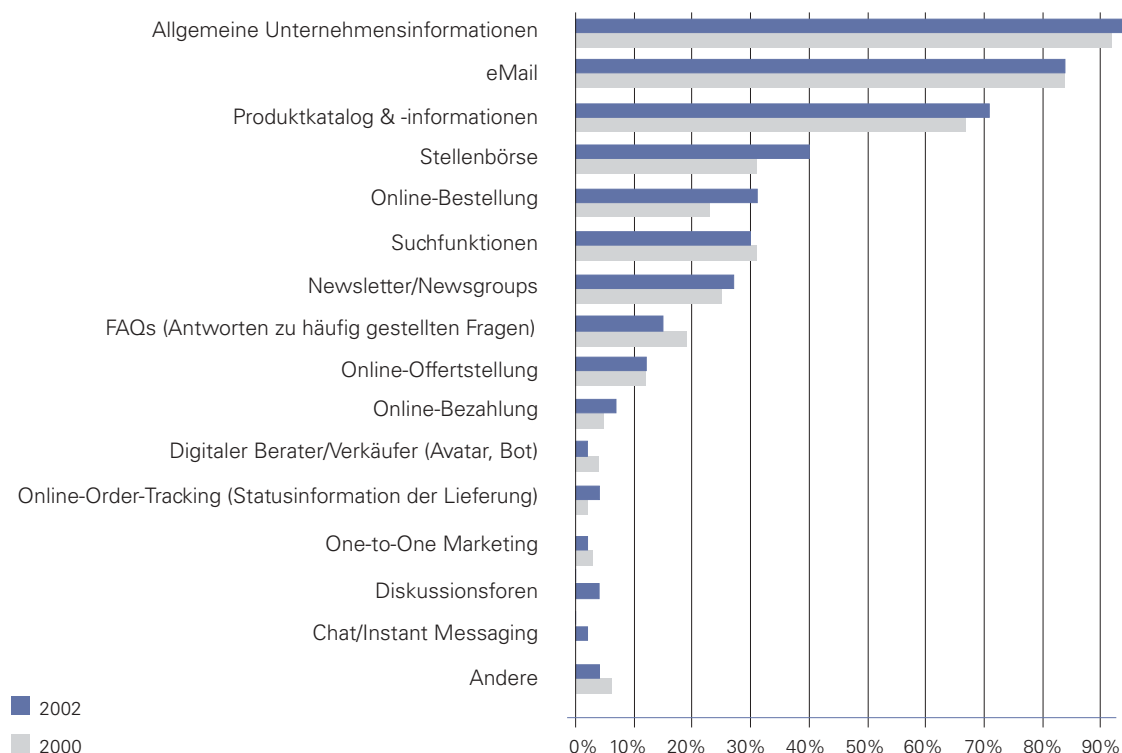


Abb. 4: Funktionalität der Internet-Auftritte

Innerhalb von zwei Jahren hat nur eine geringfügige Verschiebung der Funktionalitäten von Internet-Auftritten stattgefunden. Nach wie vor dient die Homepage in erster Linie Informations- und Kommunikationszwecken.

Die Gründe für den Einsatz von eBusiness sind vielfältig. Ihnen gemeinsam ist eine starke Absatzorientierung. Wie bereits vor zwei Jahren zählt eine verbesserte Kundenbindung und die Gewinnung von Neukunden zu den Hauptzielen. Die Zielsetzungen werden heute weniger oft erfüllt als noch vor der Internet-Krise. Insbesondere hinsichtlich der Kundenbindung und der Neukundengewinnung bleiben die Resultate weit hinter den Erwartungen zurück.

Schweizer Unternehmen verfolgen mit eBusiness heute weitgehend die gleichen Ziele wie im Jahr 2000. Nach wie vor gilt es mit Internet-Technologien Kunden zu gewinnen bzw. besser an die Firma zu binden. Dies soll zu einer Steigerung des Umsatzes führen. Als weiterer wichtiger Grund für den Einsatz von eBusiness wird die Differenzierung von den Mitbewerbern angeführt.

Die gesteckten Ziele werden aber weniger oft erreicht als noch im Jahr 2000. Dies dürfte auf die Veränderung des Bewertungsmaßstabs zurückzuführen sein. Während vor zwei Jahren der Nutzen von eBusiness eher selten objektiv gemessen wurde, muss der Einsatz heute klar messbaren Erfolgsgrößen genügen. Dieser Erfolg scheint aber gerade in der Gewinnung von Neukunden und in der Verkaufsteigerung auszubleiben.

Anhand des Reifegrad- oder Phasenmodells von KPMG lässt sich erklären, warum zahlreiche Unternehmen ihre hochgesteckten Zielsetzungen nicht erfüllen konnten. Das Reifegrad-Modell teilt die eBusiness-Aktivitäten in vier unterschiedliche Phasen ein. Sie unterscheiden sich einerseits durch die Komplexität der eBusiness-Lösung und durch den für das Unternehmen generierten Wert andererseits. Der Wert kann sich in Form einer Umsatzsteigerung, aber auch in Form von Kosteneinsparungen ausdrücken.

Die einfachste Form des eBusiness stellt die Informationsstufe dar. Dabei werden Unternehmens-, Produkt- und Dienstleistungsinformationen elektronisch publiziert. Die Möglichkeit, auf elektronischem Weg weitergehende Informationen oder gar Produkte zu beziehen, bleibt verwehrt. Der Mehrwert für das Unternehmen ist daher eher gering. Dies ist mit ein Grund, dass sich lediglich rund 7% der Unternehmen auf diese Form des eBusiness beschränken. Dies ist gegenüber der letzten Erhebung ein Rückgang von rund 2%.

Etwas komplexer sind eBusiness-Anwendungen mit Interaktionsmöglichkeiten. Auf der Kommunikationsstufe werden nicht nur Informationen bereitgestellt, sondern auch die Möglichkeiten geboten, interaktiv mit dem Unternehmen zu kommunizieren. In der Regel sind einfachste Formen mit wenig Mehraufwand zu integrieren und bieten einen erheblichen Mehrwert für Kunden und Unternehmen. Rund 52% aller Unternehmen mit eBusiness-Aktivitäten nutzen diese Möglichkeiten des Internet-Auftritts. Gegenüber der Erhebung aus dem Jahr 2000 bedeutet dies dennoch einen Rückgang um knapp 5%. Es scheint, dass diese Form des eBusiness trotz des vergleichsweise kleinen Aufwands, nicht den gewünschten Nutzen erbringt. So kann alleine mit Interaktionsmöglichkeiten noch kein Kunde längerfristig an das Unternehmen gebunden werden.

Die Transaktionsstufe ermöglicht den Kunden auch Produkte und Dienstleistungen zu beziehen. Dies erhöht die «Convenience», d. h. den Komfort beim Kauf eines Gutes. Gleichzeitig kann insbesondere im Bereich des B2C, d. h. Business-to-Consumer, die Rate von Spontankäufen erhöht werden. Insgesamt befinden sich circa 27% der Unternehmen mit eBusiness-Tätigkeiten auf der Transaktionsstufe des Reifemodells und erhoffen sich dadurch zusätzliche Neukunden, eine verbesserte Kundenbindung etc.

Die Integrationsstufe scheint der eBusiness-Krise gänzlich zu trotzen. Die Integration umfasst die Straffung und Automatisierung von Geschäftsprozessen. Dadurch können Durchlaufzeiten erhöht, Fehlerquoten reduziert und Kosten gespart werden. Trotz der hohen Komplexität und den erheblichen Investitionen haben seit 2000 rund 5% mehr Unternehmen in diese Form des eBusiness investiert. Auf diese Weise können Geschäftsbeziehungen vertieft und Prozesskosten gespart werden.

Welche primären Ziele verfolgen Sie mit Electronic Business, und haben Sie Ihre Ziele erreicht?

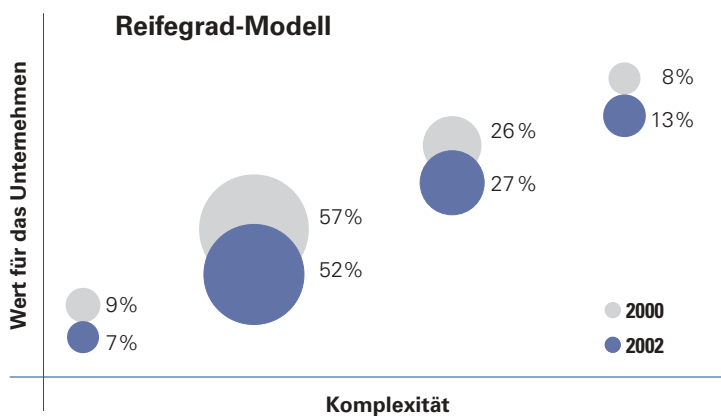


Abb. 5: Das Reifegrad-Modell von KPMG zeigt, dass sich die eBusiness-Aktivitäten der Unternehmen in den letzten zwei Jahren kaum weiterentwickelt haben. Vor allem die Integration der Anwendungen scheint im Vordergrund zu stehen.

6 Die Rolle von CRM in Schweizer Unternehmen

In der Schweiz wird die Kundenbeziehung eher traditionell und vor allem über den direkten Kontakt, über Mailings, Kundenanlässe oder Verkaufsfilialen gepflegt.

Wie gut kennen Schweizer Unternehmen ihre Kunden und inwiefern können sie auf die sich verändernden Kundenerwartungen eingehen? Dies ist eine der Kernfragen, mit denen sich der CRM-Teil der vorliegenden Studie beschäftigt. Es ist aber auch eine zentrale Frage, die sich Unternehmen stellen müssen, die ein aktives Kundenbeziehungs-Management betreiben wollen.

Der Wettbewerb um Marktanteile und Wirtschaftlichkeit kann langfristig nur von jenen Unternehmen gewonnen werden, die über ein klares Verständnis von den Bedürfnissen und vom Verhalten ihrer Kunden verfügen.

Vor diesem Hintergrund hat das Thema CRM in den letzten Jahren beim Publikum an Bedeutung gewonnen. Den Ratschlägen, wie dauerhafte und interaktive Kundenbeziehungen aufzubauen seien, folgten zahlreiche Meldungen von gescheiterten Initiativen auf den Fuss. Die Erfolge scheinen mancherorts auszubleiben, die erwarteten Umsatzsteigerungen oder Kosteneinsparungen wurden nicht oder nur teilweise erzielt.

Folgende Fragen stehen in Bezug auf CRM im Raum:

- Wird CRM aufgrund der negativen Erfahrungen als Fehlinvestition angesehen?
- Wie haben sich die Schweizer Unternehmen den neuen Anforderungen der Kunden gestellt?
- Wie werden in der Schweiz Kundenbeziehungen gepflegt, Kundendaten gesammelt und verwertet?
- Welche Ziele werden mit CRM verfolgt und welche Erfolgsfaktoren spielen dabei eine Rolle?

Obwohl sich CRM nicht so rasch durchgesetzt hat, wie einige Marktforschungsinstitute vor einigen Jahren voraussagten, scheint das integrierte Kundenmanagement mehr als nur ein Schlagwort zu sein. Unabhängig von der praktischen Umsetzung von CRM, von der Grösse oder vom Tätigkeitsfeld der Schweizer Unternehmen befassen sich die Entscheidungsträger intensiv mit dem Thema und versprechen sich davon einen Beitrag für den langfristigen Unternehmenserfolg.

Um eine starke Kundenbindung aufzubauen, benötigen die Unternehmen Kenntnisse darüber, was der Kunde bevorzugt oder ablehnt. Wichtig ist die Verwertung dieser Kenntnisse, damit die Kundenbetreuung individuell erfolgen kann.

Die befragten Unternehmen bevorzugen nach wie vor den persönlichen Kontakt mit ihren Kunden, um Beziehungen aufzubauen, auszubauen und zu pflegen. Rund 38% der Unternehmen geben an, den persönlichen Kundenkontakt bei Veranstaltungen wie Kundenanlässen zu pflegen. Ein persönliches Treffen kann auch in einer Verkaufs-

filiale (20%) stattfinden: Erwartungsgemäss nimmt der Einzelhandel mit überdurchschnittlichen 52% bei dieser Form der Kundenpflege eine herausragende Stellung ein.

Das Internet stellt ebenfalls ein geeignetes Medium dar, um mit dem Kunden in einen Dialog zu treten. Über das Internet können Kunden Fragen stellen, Einblicke in die Geschäftstätigkeiten erhalten, Bestellungen aufgeben, Wünsche oder Beschwerden anbringen. Deshalb erstaunen die vielen Nennungen der Unternehmen nicht, die ihre Kunden über ein Webportal (16%) an sich binden wollen. Durch den Vergleich mit dem prozentuellen Anteil der Unternehmen, die einen Internet-Auftritt unterhalten, wird die Zahl jedoch relativiert. Nur eine kleine Zahl der Firmen mit Internet-Auftritt sieht darin eine Möglichkeit, die Kunden an sich zu binden. Die Informatik-Branche liegt mit knapp 28% der befragten Unternehmen erwartungsgemäss an der Spitze.

Vor der Durchdringung des Internets war das Direct-Mailing mit persönlicher Ansprache das Marketing-Instrument mit der grössten Verbreitung. Heute machen Mailing-Aktionen nach wie vor einen sehr hohen Anteil der Aktionen aus (44%). Dieses Kommunikationsmittel wird vor allem von Banken und Versicherungen überdurchschnittlich genutzt (55%).

Das Call oder Contact Center ist wenig verbreitet (10%). Dies dürfte auf die hohen Kosten für den Betrieb und Angst vor der fehlenden Akzeptanz zurückzuführen sein.

Auch Kundenbindungsprogramme sind in der Schweiz noch sehr wenig verbreitet. Hochgerechnet versuchen in der Dienstleistungs-Branche nur gerade 0,8%, ihre Kunden mit strukturierten Programmen an sich zu binden. Spitzenreiter in dieser Form der Kundenbeziehungspflege sind die Banken. Rund 17% der befragten Institute binden ihre Kunden in Programmen ein.

Wie pflegen Sie Ihre Kundenbeziehungen?

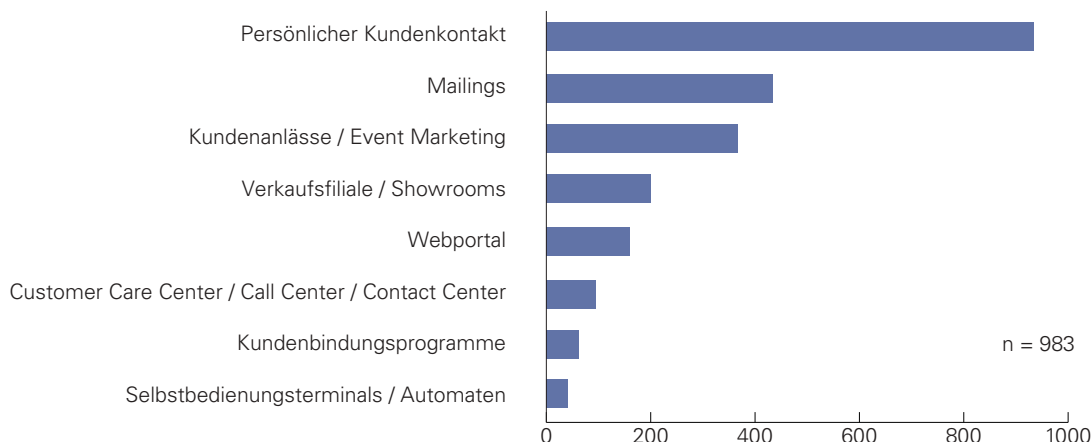


Abb. 6: Kundenbeziehungspflege

Neben dem persönlichen Kundenkontakt gehören nach wie vor Mailing-Aktionen sowie Kundenanlässe zu den häufigsten Arten, Kundenbeziehungen zu pflegen.

In der Schweiz wird der Sammlung von Kundendaten wenig Bedeutung beigemessen. Viele Unternehmen, die Daten sammeln, werten diese gar nicht oder nur ungenügend aus. Die Erfolgsmessung der Massnahmen zur Kundenbeziehungspflege wird dadurch schwierig oder unmöglich.

Wie werden Kundendaten in Ihrem Unternehmen gesammelt?



Abb. 7: Kundendaten-Sammlung

Rund die Hälfte der antwortenden Unternehmen erfassen ihre Kundendaten manuell. Eine automatische Erhebung findet nach wie vor sehr selten statt.

Der Messung des Erfolges von Massnahmen zur Kundenbeziehungspflege wird quer durch alle Branchen und über alle Unternehmensgrössen hinweg wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Nur rund 30 % der Schweizer Unternehmen geben an, die Kundentreue zu kennen, weitere 30 % führen keine Beurteilung durch.

Messgrössen wie Customer Lifetime Value, Share of Wallet, Cross- und Up-Selling sind sogar noch weniger verbreitet als angenommen. Die tiefe Zahl der Nennungen in diesen Bereichen weisen auf erhebliche Optimierungspotenziale im Bereich der Kundenentwicklung hin.

Die Erkenntnisse, die aus Erfolgsmessungen gewonnen werden könnten, wären als Entscheidungsgrundlage jedoch äusserst wichtig. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf Investitionsentscheidungen.

Umso mehr erstaunt es, dass rund 40 % aller antwortenden Unternehmen angeben, gar keine Kundendaten zu sammeln. Hinzu kommt, dass weniger als 50 % aller Unternehmen die Kundenzufriedenheit eruieren. Ebenso wenig wird gemäss

Hochrechnung das Kundenverhalten registriert. Dies ist besonders im Hinblick auf die Ziele von CRM erstaunlich (vgl. Kapitel 7, Chancen und Gefahren von CRM) gegenüberstellt, denn diese lassen sich auf diese Weise gar nicht oder nur sehr schwierig verfolgen. Rund 58 % der Firmen erheben Kundendaten nach wie vor manuell. Lediglich 9 % nutzen dazu automatische Verfahren (Mehrfachnennungen möglich).

Die Verwertung von Kundendaten am Schweizer Markt befindet sich auf einem ernüchternden Niveau. Nur gerade jedes zweite Unternehmen legt Kundendaten zentral ab. Die meisten Unternehmen geben zwar an, gesammelte Daten zur Verkaufsunterstützung einzusetzen. Offen bleibt jedoch, wie dies angesichts der zentralen Ablage funktioniert. Eine Segmentierung von verschiedenen Kundengruppen und -profilen findet kaum statt. Lediglich die Banken- und Versicherungsbranche sticht diesbezüglich heraus. Immerhin jedes dritte Bank- oder Versicherungsunternehmen bildet mit den gesammelten Daten Kunden-Segmente.

Wie verwenden Sie die Kundendaten?

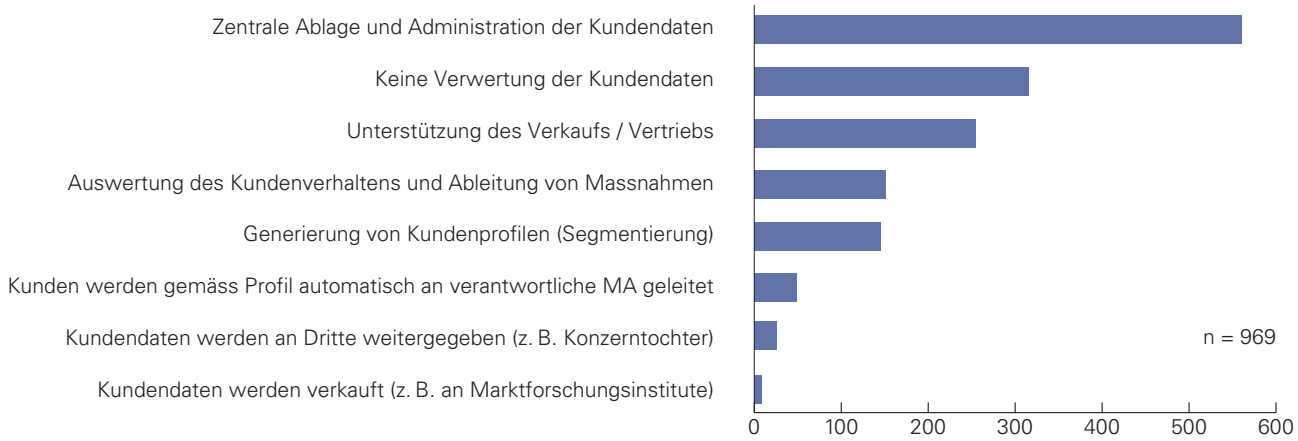


Abb. 8: Verwendung von Kundendaten

Rund ein Drittel der antwortenden Unternehmen geben an, ihre Kundendaten nicht zu verwenden.

Anhand welcher Kriterien messen Sie den Erfolg Ihrer Kundenbeziehung?

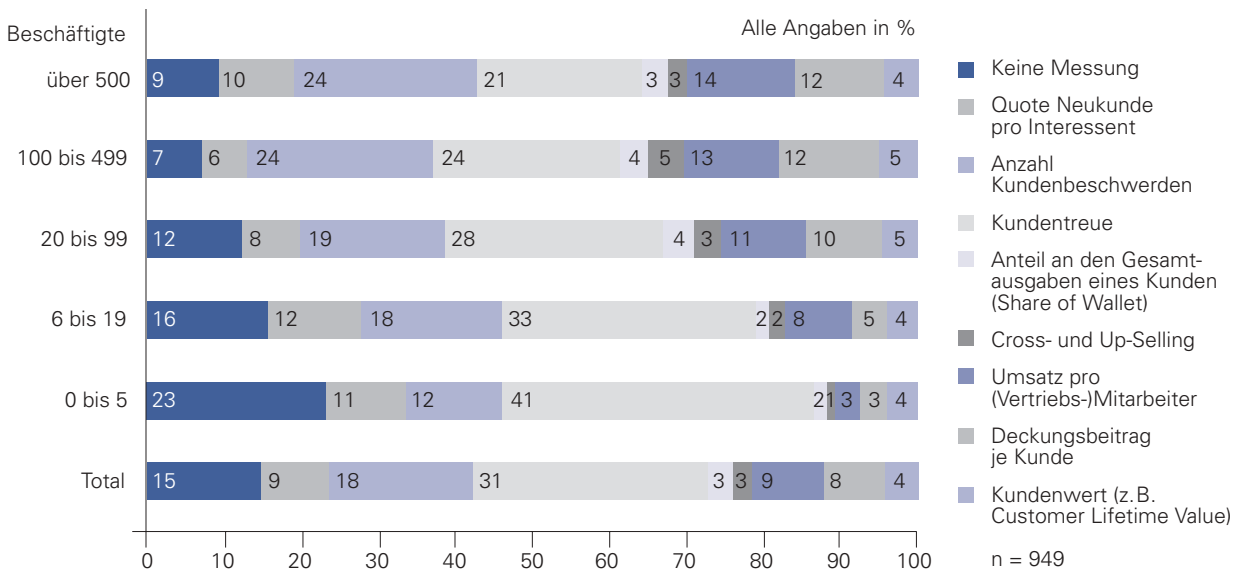


Abb. 9: Messkriterien der Kundenbeziehung

Häufig werden zur Messung der Kundenbeziehung Instrumente verwendet, die nur ungenaue Angaben über deren Qualität der Beziehung liefern können (Beispiel Kundentreue).

7 Chancen und Gefahren von CRM

Obwohl der Einsatz von Customer Relationship Management vielfältige Chancen bietet, zielt CRM in Schweizer Unternehmen vor allem darauf ab, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.

Die antwortenden Unternehmen sind sich einig, dass CRM vielfältige Chancen bietet. Diese reichen von der Erhöhung der Kundenzufriedenheit bis hin zur Verbesserung des Informationsstandes über die Kunden. Zwar werden diese Ziele verfolgt, jedoch von den wenigsten Unternehmen erreicht. Hier klafft eine Lücke zwischen den anvisierten Zielen und dem Status quo (vgl. Kapitel 6, Die Rolle von CRM in Schweizer Unternehmen). Einzig die angestrebte Image-Verbesserung durch CRM-Massnahmen wird im Urteil der meisten Unternehmen erreicht. Dies legt die Frage nach den Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Umsetzung von CRM-Strategien nahe. Es wird deutlich, dass unterschiedliche Vorstellungen über Inhalt, Nutzwert und Ziele von CRM vorherrschen. Die Erfolgsfaktoren sind breit gestreut und reichen von der Auswahl der geeigneten CRM-Software bis hin zur Neugestaltung der internen Prozesse. Eine Tendenz kann nicht festgestellt werden, was die These untermauert, dass CRM wie kaum ein anderes unternehmerisches Thema uneinheitliche Vorstellungen und Erwartungen weckt.

Die folgenden Fragen geben Aufschluss über die Chancen und Gefahren von CRM aus Sicht der Schweizer Unternehmen:

- Welche Ziele verfolgen die Unternehmen mit CRM?
- Wurden die Ziele erreicht?

Für die Schweizer Unternehmen ist von höchster Priorität, mit Hilfe von CRM die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Dies halten hochgerechnet knapp 84% der Unternehmen für sehr wichtig und über 13% für ziemlich wichtig. Nur rund 1% hält die Verbesserung der Kundenzufriedenheit im Zusammenhang mit CRM für bedeutungslos.

Die Frage nach der Entwicklung und Verbesserung des Unternehmens-Images durch CRM wird positiv bewertet. Über 80% der Schweizer Unternehmen halten CRM diesbezüglich für ein wichtiges Instrument.

Hochgerechnet ist es für mehr als die Hälfte der Unternehmen ein erklärtes Ziel, mit dem Kundenbeziehungsmanagement den Umsatz zu steigern. Auffällig ist dabei, dass die Steigerung der Kundenprofitabilität nicht den gleichen Stellenwert genießt: Nur 30% der Schweizer Unternehmen halten die Steigerung der Profitabilität für sehr wichtig. Auch Kosteneinsparungen durch CRM stehen nicht im Vordergrund. Lediglich ein Drittel der Antwortenden misst diesem Ziel sehr grosse Bedeutung zu.

Für fast 80% der Schweizer Unternehmen soll der Einsatz von CRM dazu beitragen, eine bessere Grundlage für unternehmerische Entscheidungen zu erhalten. Hierunter fallen strategische Entscheidungen zu Produktentwicklungen, Marketingplanungen, Markterschliessungen usw.

Die mit CRM verfolgten Ziele der Schweizer Unternehmen und die Zielerreichung liegen weit auseinander. Am besten schneidet das Unternehmens-Image ab. Hier ist die Lücke zwischen Ziel und Zielerreichung am kleinsten.

Allerdings halten nur gut die Hälfte der Unternehmen den Einsatz von CRM für gezieltere Marketingaktivitäten für wichtig. Dies sind unter den CRM-Zielen erstaunlicherweise am wenigsten Nennungen. Nur unwesentlich wichtiger wurde die verbesserte Datenqualität bewertet. Knapp 46% der Schweizer Unternehmen bewerten diesen Aspekt für ihre Aufgabenstellungen als unwichtig.

Neben der Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch den gezielten Einsatz von CRM bilden die Verbesserung des Unternehmens-Images und die Umsatzsteigerung die wichtigsten Aspekte. Hierbei ist für Banken und Dienstleistungsunternehmen die Verbesserung des Unternehmens-Images wichtiger als die Umsatzsteigerung. Anders beim Gross- und Einzelhandel sowie im Informatiksektor: Hier rangiert die Umsatzsteigerung deutlich vor dem Unternehmens-Image.

Welche Ziele verfolgen Sie mit der Pflege von Kundenbeziehungen?

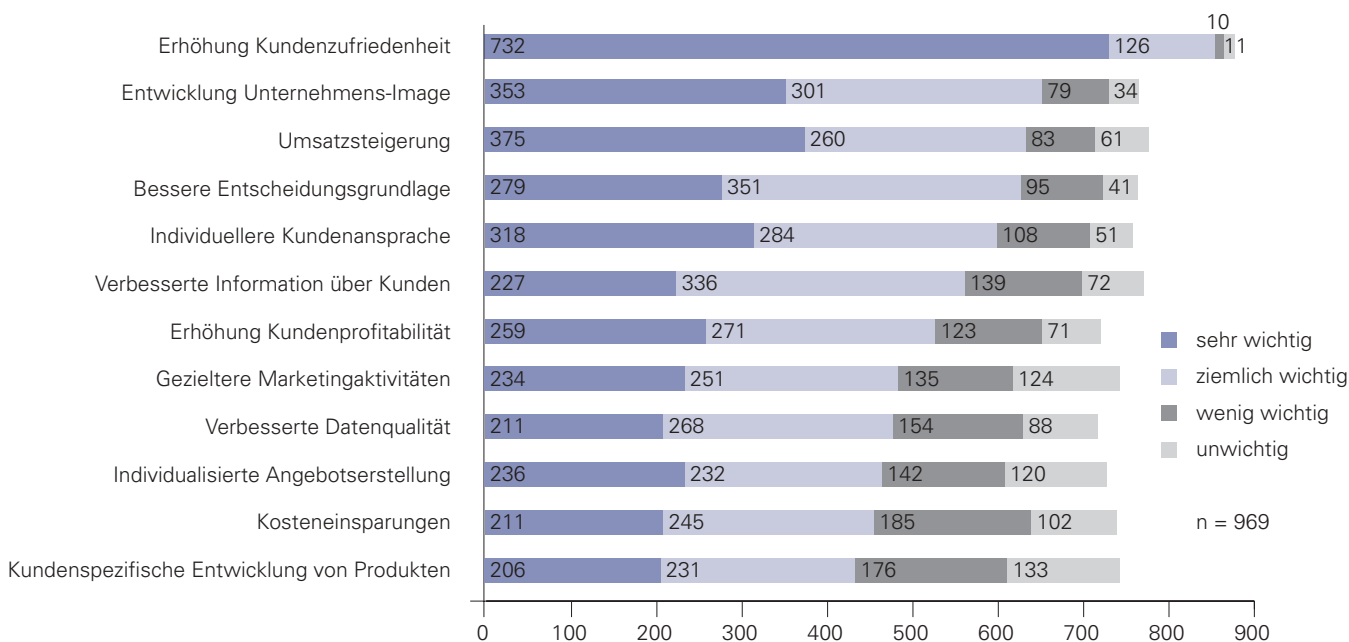


Abb. 10: Die wichtigsten CRM-Ziele von Schweizer Unternehmen

Mit CRM werden in erster Linie die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und die Verbesserung und Entwicklung des Unternehmens-Images angestrebt.

Die Ziele des CRM-Einsatzes stehen. Wie steht es aber mit deren Erreichung? Die Ergebnisse zeigen, dass nur die wenigsten Unternehmen mit den Resultaten ihrer Massnahmen zufrieden sind. Den Zielen am nächsten kommen die Unternehmen in Bezug auf das Unternehmens-Image. Knapp 70% der Schweizer Unternehmen sehen eine Verbesserung ihres Unternehmens-Images durch CRM-Massnahmen. Ebenso konnten Dienstleistungen und Produkte deutlich verbessert werden (knapp 67%). 62% der antwortenden Firmen konnten

ihre kundenseitige Kommunikation optimieren. Geschäftsprozesse wurden durch die Umsetzung von CRM-Strategien bei etwas mehr als der Hälfte verbessert.

Die Erwartungen hinsichtlich Umsatzsteigerung und Erhöhung der Kundenzufriedenheit bleiben aber weitgehend unerfüllt. Über die Hälfte der Schweizer Unternehmen haben die gesteckten Ziele im Ausbau der Kundenprofitabilität gar nicht oder kaum erfüllt. Knapp 50% sehen keine bzw. nur eine geringe Verbesserung der Umsatzentwicklung.

Haben sich die folgenden Erfolgsgrössen in den letzten drei Jahren tendenziell verbessert?

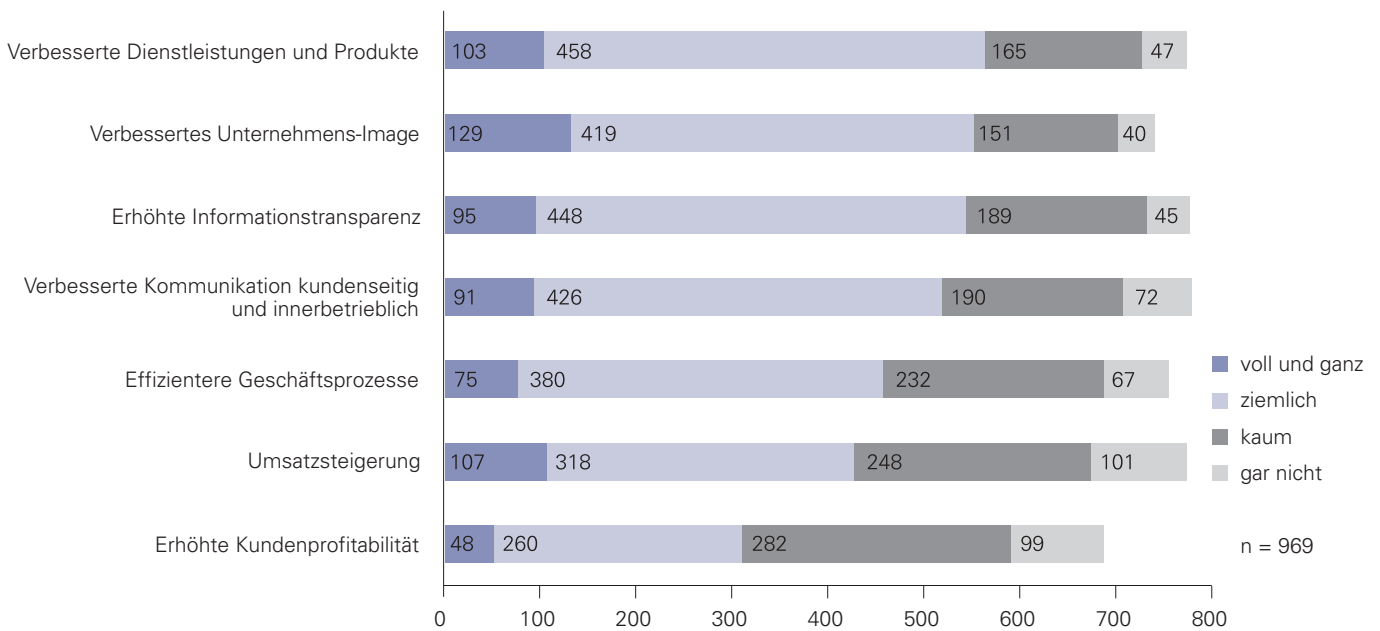


Abb. 11: Die Erreichung der CRM-Ziele

Nur wenige der angestrebten Ziele wurden vollumfänglich erreicht. Am besten schneiden die Unternehmen nach eigenem Urteil hinsichtlich der Verbesserung und der Entwicklung des Unternehmens-Images ab.

Die Faktoren für Erfolg und Misserfolg von CRM-Massnahmen sind breit gestreut und weisen nur geringe Tendenzen auf. Die Integration von CRM-Anwendungen, die Evaluation und Auswahl der geeigneten Software, der Einsatz von Fachwissen, ausreichende personelle Ressourcen sowie die Bereitschaft, die eigenen Prozesse anzupassen, werden am häufigsten genannt.

In den Schweizer Unternehmen herrschen unterschiedlichste Vorstellungen über Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung und Implementierung von CRM. 61 % der antwortenden Unternehmen sehen in der Integration von CRM-Anwendungen in die IT-Infrastruktur einen Schlüsselfaktor.

Die häufige Nennung der Evaluation und Auswahl geeigneter Software als Erfolgsfaktor erstaunt. Demzufolge herrscht nach wie vor die Meinung vor, CRM beschränke sich auf den Software-Einsatz. Damit wird übersehen, dass die Software nur ein Werkzeug ist, das Unternehmen und ihre Mitarbeiter dazu befähigt, CRM zu gestalten und zu leben.

Auch wenn die Vorstellungen über die Erfolgsfaktoren insgesamt sehr breit gestreut sind, so lassen sich zwischen den Branchen doch deutliche Unterschiede feststellen. Für die Industrie sind ausreichende finanzielle Mittel der mit Abstand am häufigsten genannte Erfolgsfaktor. Der Datenschutz dagegen ist in diesem Sektor weit abgeschlagen. Anders präsentiert sich das Bild im Banken- und Versicherungssektor. Hier sind die finanziellen Mittel unbedeutend. Dagegen hält man in diesem Sektor den Datenschutz, Fachwissen und personelle Ressourcen für erfolgsentscheidend.

Welche Faktoren sind Ihrer Meinung nach wichtig für den Erfolg eines CRM?



Abb. 12: Erfolgsfaktoren von CRM

Die Erfolgsfaktoren von CRM sind breit gestreut. Am häufigsten wird von den Schweizer Unternehmen die Integration von CRM-Anwendungen in die bestehende IT-Infrastruktur genannt.

8 Die Umsetzung von CRM-Projekten

Die grössten Schwierigkeiten bei der Umsetzung von CRM-Projekten stellen sich aufgrund einer fehlenden Strategie, des Mangels an Fachpersonal, der notwendigen Anpassung interner Prozesse sowie der Notwendigkeit adäquater Begleitmassnahmen wie Schulungen oder Change Management.

Die Einführung eines integrierten Kundenbeziehungsmanagements bedingt nicht nur ein gutes Grundverständnis für CRM. Sie erfordert auch ein umfassendes und gut organisiertes Projektmanagement.

Viele Unternehmen mit CRM-Projekterfahrung sehen in personellen Engpässen eines der grössten Hindernisse. Diese lassen sich mit der aktuellen Arbeitsmarktsituation, insbesondere im Informatikbereich, erklären. Eng mit der Personalsituation ist das fehlende technische Know-how verknüpft, das bei der Durchführung von CRM-Projekten Probleme verursachen kann. Das Know-how wird teilweise mit externen Spezialisten wie z. B. Marketing-Experten, Informatikern, Beratern oder Fachmitarbeitern von Softwareherstellern überbrückt.

Knapp 40% der befragten Unternehmen setzen bei der Umsetzung von CRM-Massnahmen auf Informatikspezialisten. Nahezu 22% der Unternehmen arbeiten mit einem Software-Haus oder einem Systemhaus zusammen. Lediglich rund 24% der befragten Unternehmen haben in der Vergangenheit bei der Durchführung einen Marketing- bzw. CRM-Experten hinzugezogen. Dieses Ergebnis deckt sich mit der Erhebung der Erfolgsfaktoren: Die Evaluation und Auswahl der geeigneten Software hat in CRM-Projekten einen höheren Stellenwert als Expertenwissen im Bereich Marketing und Prozesse. Strategischen Aspekten wird damit von der Mehrheit der Unternehmen eine zu geringe Bedeutung beigemessen.

Neben den Defiziten im personellen Bereich stossen die Unternehmen überwiegend im tech-

Setzen Sie Informationstechnologien zur Kundenpflege ein?

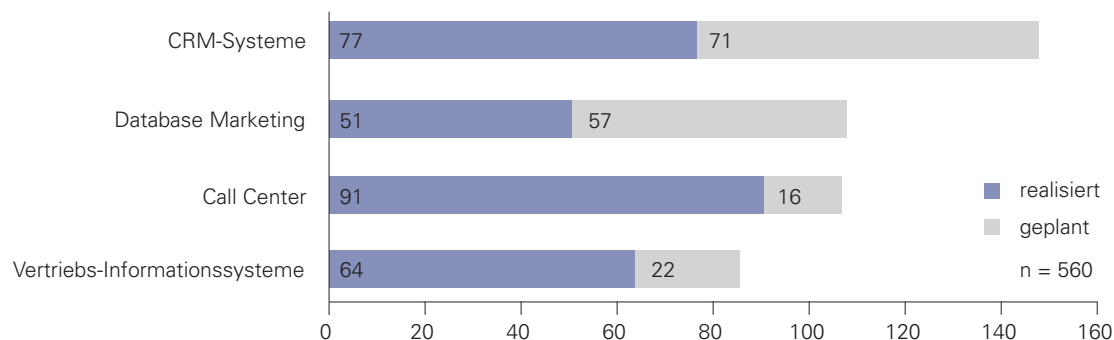


Abb. 13: Eingesetzte Software-Lösungen

Rund 13% der antwortenden Unternehmen planen in nächster Zeit den Aufbau eines CRM-Systems.

Welche CRM-Tools setzen Sie ein?

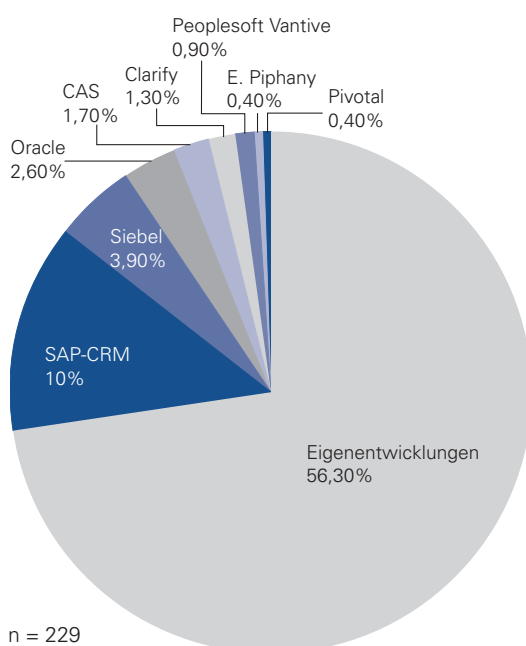


Abb. 14: Eingesetzte CRM-Produkte

Analog den Informationstechnologien sind es auch bei den CRM-Produkten vor allem Grossunternehmen, die neben eigenentwickelten proprietären Systemen bekannte Namen wie SAP, Siebel, Oracle oder CAS einsetzen.

nischen Bereich auf Probleme. So sind einerseits die Anbindung der CRM-Lösung an die bestehende Systemlandschaft und andererseits die noch unausgereiften Software-Lösungen für die Probleme verantwortlich. Die meisten Unternehmen haben bei der Anbindung an bestehende Systemlandschaften Schwierigkeiten. Diese Probleme sind mit ein Grund für den geringen Einsatz integrierter Systeme. CRM-Anwendungen sind oft als Insellösungen im Einsatz und werden nur selten an bestehende «Enterprise Resource Planning»-Systeme, Call Center und vertriebsunterstützende Systeme angebunden.

In Schweizer Unternehmen sind grösstenteils nicht ausgereifte und nicht vollintegrierte CRM-Lösungen im Einsatz. Dadurch werden die Ziele hinsichtlich Kostensenkung und Effizienzsteigerung oftmals verfehlt. Probleme mit unaus-

gereifter Software haben ihren Ursprung darin, dass eine grosse Mehrheit der Unternehmen auf proprietäre, individuell entwickelte Software-Lösungen baut (56%). Dies kann damit begründet werden, dass entweder die gängigen Standardpakete noch nicht genügend ausgereift sind, den Branchenanforderungen nicht genügen oder gar nicht in Betracht gezogen werden. Die Vielzahl der eingesetzten Lösungen und die Tatsache, dass sich keine dieser Lösungen am Schweizer Markt als Leader etablieren konnte, deutet auf einen geringen Reifegrad des Marktes hin. Am häufigsten kommen Zusatzpakete von ERP-Anbietern wie z.B. SAP oder Oracle zum Einsatz. Mit 9 Nennungen ist die Lösung von Siebel die am häufigsten eingesetzte reine CRM-Software. Daneben haben 23 Unternehmen das CRM-Modul von SAP integriert.

9 Ausblick

CRM hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Nicht zuletzt die verbesserten Technologien haben dazu beigetragen, dass CRM sich vom Schlagwort zu einem der wichtigsten unternehmerischen Trends entwickelt hat. Dabei ist das Potenzial längst noch nicht ausgeschöpft. Der Einsatz und die Weiterentwicklung von CRM-Lösungen zur Unterstützung der unternehmerischen Strategie wird mehr und mehr zum Normalfall.

Die vollständige Integration von CRM in die Prozesse und Systeme wird die Unternehmen in den nächsten Jahren intensiv beschäftigen. Hier liegt das grösste Potenzial verborgen. Denn nur vollständig integrierte CRM-Lösungen ermöglichen die angestrebten Kosteneinsparungen und erschliessen erwartete Umsatzpotenziale. Integrierte Systeme sind auch eine Voraussetzung dafür, ein umfangreiches Wissen über die Bedürfnisse des Kunden zu erlangen und diese Erkenntnisse auch im täglichen Umgang auf allen Ebenen der Kundenkommunikation einzusetzen.

Die Software-Hersteller haben in den vergangenen 12 bis 24 Monaten grosse Entwicklungsschritte unternommen. Ein verstärkter Druck auf die Hersteller und sinkende Börsenkurse peitschen die Entwicklungshäuser im Kampf um die Leaderposition an. Dies führt zu einem Wettlauf bei der Weiterentwicklung von Systemlösungen, von der die Kunden profitieren. Kinderkrankheiten, an denen CRM-Lösungen bisher litten, sollten bald der Vergangenheit angehören.

Potenziale wie Kosteneinsparungen, Umsatzsteigerungen und eine erhöhte Kundenprofitabilität gewinnen an Bedeutung. Ob diese Potenziale tatsächlich erschlossen werden, hängt neben der Entwicklung einer entsprechenden Strategie vom Integrationsgrad der Systeme und der Optimierung der Prozesse ab. Das Bewusstsein für die Möglichkeiten, mit Hilfe von CRM-Ansätzen ihre Geschäftsprozesse effizienter gestalten zu können, ist in den Unternehmen vorhanden. Dafür müssen sie jedoch bereit sein, bestehende Abläufe einer Prüfung zu unterziehen.

Die Chance, die primären CRM-Ziele wie beispielsweise die Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch mehr Transparenz zu erreichen, wird von den Unternehmen erkannt. Allerdings bedingt eine Informationstransparenz eine Öffnung nach innen und aussen. Viele Unternehmen tun sich mit diesem Prozess schwer.

Über 2 Millionen Arbeitsplätze sind in der Schweiz mit einem Computer ausgerüstet. Es kann weiterhin von einem – wenn auch etwas verlangsamten – Wachstum ausgegangen werden. Dabei nimmt vor allem der Einsatz von mobilen Einheiten, wie z. B. Laptops und Palmtops, stark zu. In privaten Haushalten wird künftig auch mit kostengünstigen Endgeräten auf das Internet zugegriffen werden können. Neben eBusiness, eCommerce oder mCommerce wird auch CRM von dieser Entwicklung profitieren. Immer mehr Kunden werden direkt von zu Hause aus über das Internet mit Unternehmen kommunizieren, sich über Produkte informieren, diese kaufen oder sich beschweren. Kollaboratives CRM bindet Kunden in die Wertschöpfungskette ein und

macht sie zum Teil des Unternehmens. Im idealen Fall übernehmen Kunden Arbeiten, die traditionell dem Kundenberater zufallen. Als Beispiel sei hier das Electronic Banking genannt, bei dem Kunden Tätigkeiten ausführen, die früher dem Schalterangestellten zufielen.

In der eBusiness-Euphorie wurde suggeriert, das Internet beschleunige die Transformation der Wirtschaft und dränge Unternehmen vom Markt, die Entscheidungen nicht schnell treffen und noch schneller umsetzen würden. Mit dem Platzen der Internet-Blase hat sich diese Einschätzung

relativiert. Es darf aber nicht übersehen werden, dass sich die IT weiterhin sehr schnell entwickelt. Unternehmen können daraus ihre Vorteile ziehen. Verbesserte IT ermöglicht effizientere Strukturen und Prozesse, sowohl inner- als auch zwischenbetrieblich. Unternehmen, die diese technologische Entwicklung für ihre Zwecke nutzen, erlangen entscheidende Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz. In Bezug auf CRM bedeutet dies aber auch, CRM nicht nur als Software-Lösung zu betrachten, sondern als das, was es in Wirklichkeit ist: Eine Unternehmensphilosophie und Geschäftsstrategie.

10 CRM Check der KPMG Consulting AG

Prüfen Sie die CRM-Kompetenz Ihres Unternehmens! KPMG hat die Ergebnisse der vorliegenden Studie zu diesem Zweck für eine Online-Auswertung aufbereitet. Dem CRM-Benchmarking von KPMG liegen vielfältige Interdependenzen zugrunde, die auf den Erkenntnissen verschiedener Projekte beruhen. Das Tool ermöglicht eine Auswertung Ihrer Angaben und ordnet diese in einem 4-Stufen-Konzept gegenüber dem Best of Breed-CRM ein.

Wählen Sie **www.quickscan.ch**.

Der kurze Online-Test (ca. 5 Min.) gibt Antwort auf folgende Fragen:

- Wie ist Ihr Unternehmen im CRM-Umfeld positioniert?
- Deckt sich Ihre Zielsetzung mit der Ihres Marktumfeldes?
- Wie stehen Sie im Vergleich zu Ihrer Branche bezüglich:
 - Sammlung von Kundendaten
 - Verwendung der Kundendaten
 - Pflege der Kundenbeziehung
 - Erfolgsmessung der Kundenbeziehung
- Übertreffen Sie im Einsatz von Informationstechnologien den Schweizer Durchschnitt?
- Konnten Sie kundenspezifische Erfolgsgrössen in den letzten drei Jahren überdurchschnittlich verbessern?

Die Resultate werden online in graphischer Form auf einer Auswertungsseite präsentiert. Die Sicherheit Ihrer Daten wird durch den Einsatz von SSL 128-bit Verschlüsselungstechnologie und Benutzername mit Passwort gewährleistet.

Das Online-Benchmarking konzentriert sich auf CRM-Daten und gibt einen kurzen Überblick über die umfangreichen Ergebnisse der vorliegenden Studie. Nehmen Sie mit uns Kontakt auf, falls Sie weitere, detaillierte Informationen zu CRM oder eBusiness im Schweizer Markt wünschen.

Wir informieren Sie gerne

Bei Fragen zu den Studien «Customer Relationship Management – Status quo und Perspektiven im Schweizer Markt 2002», «eBusiness – Status quo und Perspektiven im Schweizer Markt 2000» oder zum Online-CRM-Check wenden Sie sich bitte an:

Kurt Meyer
kurtmeyer@kpmg.com
Telefon +41 1 249 21 47

Sandra Greminger
sgreminger@kpmg.com
Telefon +41 1 249 25 04

Weitere Informationen zum Thema CRM und eBusiness finden Sie entweder im Internet unter den URLs:

www.quickscan.ch
www.kpmgconsulting.com

<http://diuf.unifr.ch/is/itee>
Marktstudien der Universität Fribourg zum Einsatz und zur Entwicklung von Informationstechnologien in der Schweiz

oder bei:

KPMG Consulting AG
Customer Management für
Consumer and Industrial Markets und
Financial Services
Badenerstrasse 172
CH-8026 Zürich 4

Telefon +41 1 249 21 75
eMail ch-crmhelpdesk@kpmg.com