

CRM und E-CRM

Erst die Dosis macht das Gift!

Die CRM-Magie liegt über den Schweizer Alpen ..., wobei die Gipfel noch nicht bestiegen sind. Die Gipfel, die den Unternehmen einen bisher noch nicht gekannten Überblick und eine Rundumsicht bieten, die erst eine Orientierung im «Kundengebirge» möglich macht.

Von Jolanda Brühwiler

Mit der zunehmenden Vergleichbarkeit der Produkte und Dienstleistungen im Finanz- und Versicherungssektor sind – wenn überhaupt – Alleinstellungsmerkmale dahin. Vor den Toren der Gesellschaften bilden sich keine Schlangen kaufwütiger Kunden. Höchste Zeit, das Produktportfolio, die Marketingkampagnen und die Vertriebsstrukturen zu überdenken. Die Zeit, ein CRM-System (Customer Relationship Management) einzuführen, ist reif.

In der Versicherungs- und Finanzbranche jedoch handelt es sich um erklärungsbedürftige Produkte, die nicht ohne Grund von einem «Fach-Aussendienstmitarbeiter» vertrieben werden. Erst die richtige Kombination von Vertriebs- und Produktdaten bringt die benötigte Transparenz und hilft, den Vertrieb nachhaltig zu stärken. In vielen Fällen wird der Aufbau oder die Pflege einer Datenbank mit Expertenwissen vom Aussendienst dankbar angenommen und erleichtert somit generell die Akzeptanz eines CRM-Systems.

Und ... wie unausgeglichen wäre der E-Markt, wenn es nicht auch E-CRM- und M-CRM-Lösungen gäbe. Ganz unter dem Motto: Was gut ist für Ihren Kunden, ist gut für Ihr Geschäft!

Jolanda Brühwiler: Was hat sich im letzten Jahr bei CRM-Lösungen verändert? Welche neuen Anforderungen werden an Sie als Anbieter gestellt?

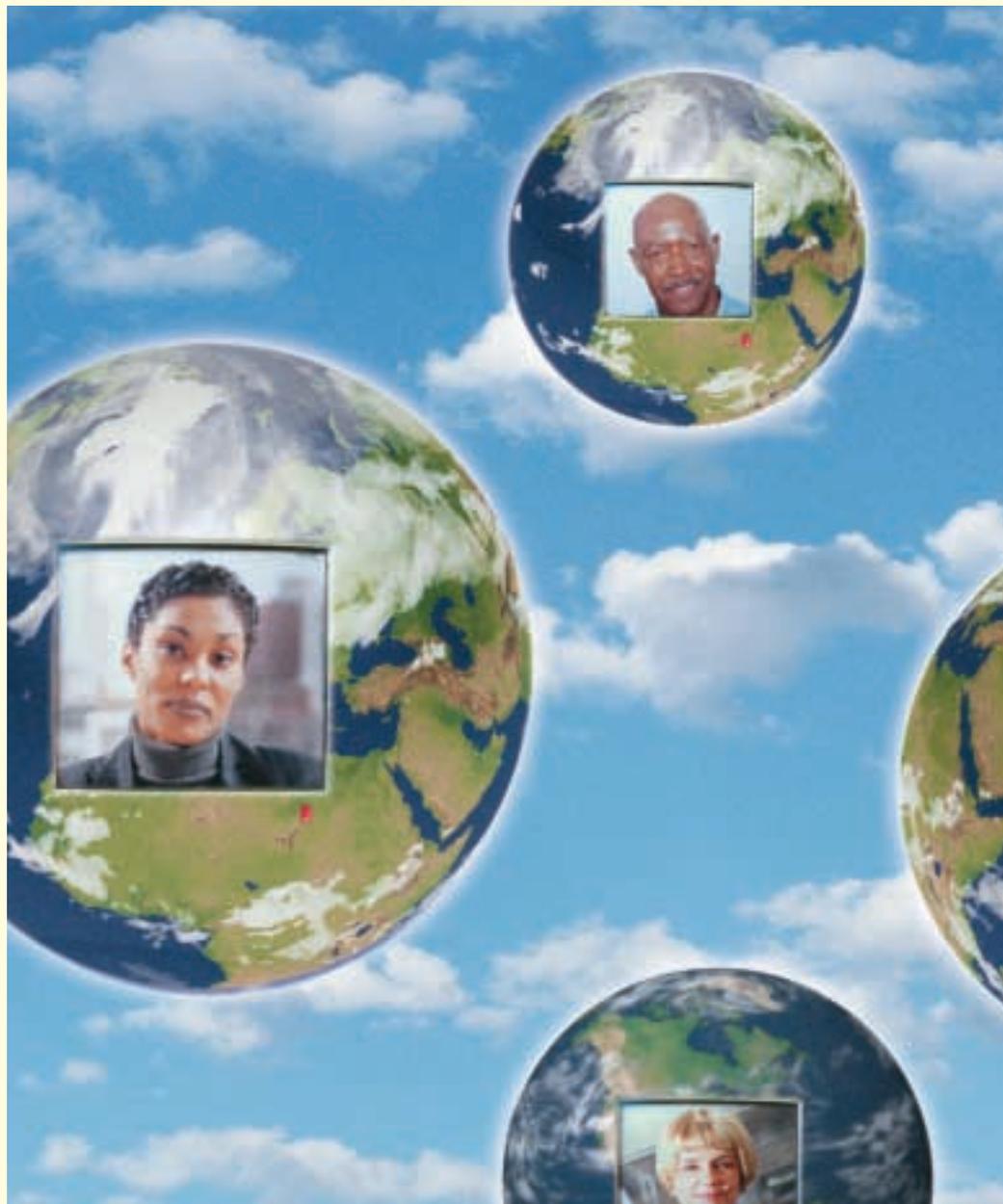
Walter Moser: Als unabhängiges Beratungshaus beobachtet CSC Switzerland

die Software-Entwicklungen in allen Segmenten sehr genau. Der Markt für CRM-Software lässt erkennen, dass sich alle wichtigen Hersteller bemühen, Web-Schnittstellen in ihre Lösungen zu integrieren. Mit der zunehmenden Verbreitung von PDAs gewinnt Software zur Informationsbereitstellung und -abfrage stark an Bedeutung. Vor allem in diesem Bereich erwarten wir weitere Entwicklungsschritte.

Peter Thomas Hofmann: Die Unternehmen treten mit konkreten Vorstellungen an

das Thema CRM. Unternehmen sind sich bewusst geworden, dass bei der Einführung einer CRM-Lösung die gesamte Prozesskette betrachtet werden muss. Dies bedeutet, dass die Anforderungen an die analytischen Fähigkeiten des Integrators gestiegen sind. Weiter erkennen wir, dass mehr Gewicht auf die Nutzung der Informationen aus dem Data Warehouse und CRM gelegt wird.

Gabriele Dobenecker: Im schärfer werden den globalen und deregulierten Wettbewerb, im Zuge neuer Vertriebskanäle und der schwieriger werdenden Differenzierung seitens Produkten und Dienstleistungen, wird die Qualität der Kundenbeziehung der entscheidende Wettbewerbsvorteil der Zukunft sein. Um eine derart hochwertige Beziehung



Customer Relationship Management (CRM) Der Kunde steht im Mittelpunkt.

zu seinen Kunden pflegen zu können, müssen Kundenbedarf, -verhalten und -profitabilität möglichst genau analysiert und prognostiziert werden. Dann können proaktiv Massnahmen im Marketing, Vertrieb oder Kundenservice zielkundengerecht eingesetzt werden. D.h., wir sehen ganz klar den Trend, operative CRM-Lösungen, wie z.B. Call Center, Vertriebsinformationssysteme, Kampagnensteuerung mit analytischem CRM zu unterstützen.

Bedingt durch den beschriebenen Druck verlangen Kunden Lösungen, die ihnen schnell Erfolg bringen. SAS, SUN und die Schweizer Firma Predict haben deshalb eine integrierte Lösung namens PREMIS, bestehend aus Hardware und Software, zusammengestellt, weitreichend optimiert und getestet, die den Unternehmen aus der Finanzindustrie ei-

nen einfachen und sicheren Weg bietet, die komplexen Aufgaben zu bewältigen, die beim Aufbau eines analytischen CRM-Systems typischerweise anfallen. Die in PREMIS berücksichtigten Geschäftsprozesse und die dazu nötige Softwarespektive Hardware werden bereits in Referenzprojekten eingesetzt. Das Projektrisiko für den Kunden ist minimal, selbst bei einer unternehmensweiten Einführung einer solchen Umgebung.

Michael Kelly: CRM ist inzwischen zu einem sehr weiten Bereich angewachsen, in dem zahlreiche unterschiedliche Anbieter auftreten. Alle nehmen für sich in Anspruch, umfassende CRM-Lösungen anzubieten, obwohl sie sich in Tat und Wahrheit auf einen einzigen Aufgabenbereich wie z.B. Sales Force Automation

(SFA) oder Call-Center-Technologie konzentrieren.

Die Internet-basierte Abwicklung ist vermutlich die wichtigste Forderung, welche unsere Kunden in letzter Zeit gestellt haben. Dies bedingt, dass die vom Internet generierten Transaktionen rasch, effizient und preisgünstig verarbeitet werden können.

Marcel Achermann: CRM hat eine spannende technologische Seite, die geprägt ist von rasantem Fortschritt. Stetig steigt die Anzahl von Kommunikations- bzw. Interaktionskanälen, die Methoden des analytischen CRM werden laufend mit Ansätzen aus dem Bereich der künstlichen Intelligenz verfeinert, und gleichzeitig schaffen moderne Speicher- und Server-Technologien neue Möglichkei-

Die Gesprächsrunde

Moderation und Verfasserin

Jolanda Brühwiler ist freischaffende Mitarbeiterin der «SCHWEIZER VERSICHERUNG».

Gesprächsteilnehmer

Marcel Achermann ist Associate Partner bei Solution Providers und ist unter anderem verantwortlich für den Bereich E-Business. Er betreut und leitet Projekte im Umfeld des CRM bei Banken und Versicherungen, wobei er im Versicherungsumfeld über langjährige Erfahrung in der Konzeption und Realisierung von Front- und Back-Office-Systemen verfügt. Marcel Achermann studierte Informatik an der ETH Zürich.

Daniel Canonica ist als Senior Business Consultant seit 1999 bei der Calleo Switzerland AG und gehört zum CRM-Team. Daniel Canonica verfügt über langjährige Erfahrung in der Finanzwirtschaft mit Schwerpunkt Versicherungswesen. Seine Haupttätigkeiten lagen hier in den Bereichen Produktentwicklung, Prozess-Reengineering, Organisation und Unternehmensentwicklung. Er ist in verschiedenen Projekten mit Schwerpunkt E-Business B2B, Aufbau von Program Office sowie allgemein Projektmanagement tätig. Daniel Canonica studierte Volkswirtschaft an der Hochschule für Wirtschaftswissenschaft (HEC) in Lausanne.

Gabriele Dobenecker Im Jahre 1985 baute sie beim Hamburger Softwarehaus Gauss Competence-Center-Datenbanken auf und verantwortete ab 1991 den Geschäftsbereich Datenbanken – Beratung und Anwendung. Von

1993 bis 1999 war Frau Dobenecker für Sybase in verschiedenen Positionen im Marketing tätig: zuletzt als Marketing Manager Schweiz. Seit Mai 1999 – mit einem Zwischenjahr bei Meta Group – leitet sie bei SAS Schweiz das Marketing.

Peter Thomas Hofmann Vor seiner Position als E-Business Leader betreute er als Projektleiter die Gebiete Telekommunikation und Finanzdienstleistung im E-Business-Umfeld bei Unisys. In seiner jetzigen Position liegen seine Schwerpunkte auf CRM, BPS, Security, E-Government EAI und E-Procurement. Peter Hofmann studierte Betriebswirtschaft an der Wirtschaftsuniversität in Wien.

Michael Kelly ist Gründer und CEO von FINEOS und bringt mehrere Jahre Erfahrung im Bereich Software-Entwicklung für die Versicherungsbranche mit in seine Firma. Kürzlich wurde Kelly in Irland als Unternehmer des Jahres 2000 und 2001 ausgezeichnet.

Walter Moser ist in der Business Unit Insurance der CSC Switzerland verantwortlich für Customer Relationship Management für Versicherungsunternehmen. Als diplomierter Wirtschaftsinformatiker hat er langjährige Erfahrung im Bank- und Versicherungsbereich und wirkt in seiner heutigen Funktion aktiv in CRM-Projekten mit.

Sandro C. Principe Er hat unter anderem den Strategieprozess von inreon, der Versicherungsbörse für standardisierte Rückversicherungsrisiken, erarbeitet und inreons Weiterentwicklung unterstützt. Sandro Principe studierte an der Universität St. Gallen (HSG) und arbeitete während seiner Promotion als Projektleiter am Institut für Versicherungswirtschaft (I.VW) in St. Gallen.



Photodisc

ten in der personalisierten Kommunikation.

So vielfältig die technischen Möglichkeiten sind, so verlockend ist es, CRM über die technologische Schiene zu definieren. Gerade dies aber stellt sich immer wieder als Grund für das Scheitern von CRM-Projekten heraus. Unsere Erkenntnis: CRM darf keinesfalls als Tool, sondern muss als Geschäftsmodell verstanden werden, das Unternehmensstrategie, Organisation, Prozesse, Produkte und Informationstechnologie konsequent auf den Kunden und die Beziehung zum Kunden ausrichtet.

Die Fähigkeit, in diesen Dimensionen denken und argumentieren zu können, zeichnet im Übrigen den guten CRM-Berater aus.

Daniel Canonica: Versicherungsunternehmen beginnen, ihre Prozesse und Technologien an den Lebenszyklus ihrer Kunden anzupassen. Dies erlaubt ihnen,



Dank CRM immer auf dem laufenden.

zielgruppenspezifische Investitionen vorzunehmen und die Rentabilität pro Kundensegment in jeder Phase des Lebenszyklus zu optimieren. Langfristig führt CRM zu einer Erhöhung des Vertrauens und der Loyalität der Kunden.

Vor der Auswahl einer CRM-Lösung sollte man Strategie, Struktur, Kultur sowie die produktorientierten Prozesse auf den Kunden fokussieren. Erst dann können spezifische Anforderungen an das Tool formuliert werden. Calleo kann

dank umfassender Kenntnis der Finanzdienstleistungsbranche seine Kunden im gesamten Change-Prozess und bei der objektiven Auswahl eines Instrumentes optimal unterstützen.



Jolanda Brühwiler

Sandro O. Principe: In den letzten Jahren wurde es immer wichtiger, möglichst rasch Nutzen für unsere Kunden zu generieren. Zwischenzeitlich sind die CRM-Lösungen umfangreicher geworden. Stand vorher vor allem das Kontaktmanagement im Vordergrund – d.h. alle relevanten Kundeninformationen zu erfassen und eine Kontaktgeschichte zu führen –, werden heutzutage vermehrt auch Datenanalyse und Kampagnenmanagement zur langfristigen Intensivierung der Kundenbindung in die CRM-Lösung integriert. Für Berater bedeutet dies, dass verstärkt zwischen unterschiedlichen Abteilungen (z.B. IT, Marketing, Call Center, Produktmanagement) koordiniert und integriert werden muss.

Jolanda Brühwiler: Rückblick auf die ersten Installationen bis heute. Was würden Sie mit den jetzt gesammelten Erfahrungen Ihren Kunden und potenziellen Kunden empfehlen?

Marcel Achermann: Aus unserer Sicht sind bei CRM-Projekten folgende Punkte erfolgsrelevant:

- Die CRM-Strategie muss vom Kunden und dessen Prozessen ausgehen, nicht vom Unternehmen, dessen Produkten und Prozessen.

- Think «Win – win – win» bei der Definition des CRM-Modells unter Einbezug von Kunde, Unternehmen, aber auch der Mitarbeiter.

- CRM ist Chefsache, welche die Mitwirkung und Unterstützung sämtlicher Unternehmensbereiche erfordert, die direkten oder indirekten Kundenkontakt pflegen. Da ganzheitliches CRM die Art und Weise, wie ein Unternehmen funktioniert, grundlegend verändert oder verändern kann, besteht jeweils ein grosses Risiko darin, dass sich der gute Wille in politischen Reibereien auflöst. Daher ist das Commitment des Topmanagements ausschlaggebend für den Erfolg.

- Die Front, d.h. Verkauf, Aussendienst usw., muss adäquat in das Projekt invol-

viert werden. Offene oder schwelende Multichannel-Konflikte können durch neue Provisionierungsmodelle entschärft werden. Meist sind auch kulturelle Änderungsprozesse und neue Stellenprofile nötig. Dem Change-Management-Aspekt kann in CRM-Projekten nicht genug Bedeutung beigemessen werden.

- Das neuerliche Scheitern überdimensionierter E-Projekte beweist, dass eine «think big – start small»-Strategie schneller und sicherer zum Ziel führt.

Sandro C. Principe: CRM ist nicht nur eine technische Installation und Integration von Software. Es steckt eine entscheidende Philosophie dahinter, die beherzigt werden muss: Der Kunde steht im Mittelpunkt. Soll sie auch wirklich gelebt werden, hat das meist organisatorische Anpassungen innerhalb der Unternehmung zur Folge. Dies wiederum ist mit einem hohen Zeit- und Ressourcenaufwand verbunden. Die Durchführung erfolgt schrittweise mit klar messbaren Resultaten.

Auf Grund der organisationsweiten Implikationen ist die Einführung eines CRM-Systems eine strategische Aufgabe, die vom Topmanagement des Kunden getragen und aktiv unterstützt werden muss.

Der entscheidendste Faktor für ein erfolgreiches CRM ist die Motivation und Entlohnung der Mitarbeiter, wie die Accenture-Studie «How much are CRM Capabilities really worth? What every CEO should know» zeigt. Im Call-Center-Umfeld – beispielsweise – lässt sich eine eindeutige Verknüpfung der Kundenzufriedenheit mit der Zufriedenheit der Call-Center-Mitarbeiter feststellen.

Walter Moser: Auf Grund unserer Erfahrungen aus weltweit über 300 CRM-Projekten wissen wir, dass die Implementierung eines CRM-Systems allein keinen

Erfolg garantiert. Entscheidend ist, eine Kundenorientierung nicht nur technisch zu ermöglichen und zu kommunizieren, sondern diese auch zu leben. Hier sind alle Managementebenen gefragt. Sie müssen durch entsprechendes Verhalten als Vorbild vorgehen. Nach wie vor gilt, dass die eigenen Mitarbeiter die ersten Kunden sind, und wenn diese den Sinn und Zweck des CRM nicht verstehen und verinnerlichen, wie

sollen sie dann die CRM-Tools richtig nutzen und die CRM-Strategie umsetzen



Gabriele Dobenecker

können? Unser Change-Management-Angebot bietet hier Unterstützung und sichert so die CRM-Investitionen ab.

Peter Thomas Hofmann: Am Beginn eines erfolgreichen CRM-Projekts steht ein definiertes Ziel im Einklang mit der Gesamtstrategie des Unternehmens. Auch eine klare Ownership, die am besten im Management verankert ist, erhöht die Chancen für Akzeptanz und Durchsetzbarkeit. Klar beschriebene Geschäftsprozesse helfen zudem, die heikle Startphase erfolgreich zu meistern.

Daniel Canonica: Die Strategie, alles unternehmerische Handeln auf den Kunden auszurichten, ist die Basis eines jeden CRM-Projekts. Die Definition der Customer Value Proposition (z.B. Kanal- und Dienstleistungsmix, Pricing) je Kundensegment ist entscheidend. Ziel ist, das Kundenpotenzial über alle Kanäle hinweg auszuschöpfen. Dies ist jedoch nur möglich, wenn alle relevanten Stellen im Unternehmen wie Call Center, Kundenbetreuung, Verkauf und Produktentwicklung zu jedem Zeitpunkt eine integrierte Sicht auf die gesamte Kundenbeziehung zur Verfügung haben.

Michael Kelly: Produkte, Menschen und klar definierte Ziele sind die Faktoren, von denen der Erfolg eines Einführungsprojekts abhängt. Wenn diese von vornherein stimmen, so ist der Erfolg vorprogrammiert.

Bei der Auswahl von IT-Lösungen muss man sich jeweils selbst fragen, welches sind die echten Herausforderungen, die man effektiv annehmen will und auch annehmen kann? Unsere Produktreihe wurde von Spezialisten entwickelt mit dem Ziel, die Anforderungen von Versicherungen und Banken abdecken zu können. Wir verkaufen nicht nur leistungsfähige CRM- und Workflow-Systeme, sondern auch das Fachwissen, das es für den innovativen Einsatz solcher Systeme braucht. Unsere Spezialisten beherrschen ihr Fachgebiet, sie kennen die Kundenbedürfnisse und das CRM.

Um den Erfolg einer Einführung sicherzustellen, müssen die am Projekt beteiligten Personen die für diesen Job bestmöglichen Fachleute und Manager sein.

Kunden suchen das Gespräch mit Herstellern, mit denen sie eine ehrliche und erfolgreiche Partnerschaft eingehen können. Wenn Projektpläne erstellt wer-



CRM – In der Masse erfolgreich sein.

den, müssen erreichbare und realistische Ziele mit dem Kunden definiert werden.

Gabriele Dobenecker: Die erste Phase von CRM ist meist geprägt von Investitionen in operative Lösungen wie Call Center oder Marketingautomatisierung. Dies gibt den so genannten «early Adoptern» einen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihrem Mitbewerber. Aber in der Masse, in dem solche Lösungen im Markt Verbreitung finden, sinkt auch deren Vorteil. Dann kommt es darauf an, die operative Stärken durch «Intelligenz», d.h. Wissen über den Kunden, Prognosen über zukünftiges Kaufverhalten usw., zu verstärken. Dafür sind Lösungen im Bereich analytisches CRM gedacht.



Michael Kelly

Jolanda Brühwiler: Wo liegen Ihre Stärken?

Michael Kelly: FINEOS ist ein führender Anbieter von Softwarelösungen für Versicherungen und Banken.

Seit der Gründung konzentriert sich das Unternehmen darauf, tiefes Fachwissen im Bank- und Versicherungsbereich aufzubauen und zu sichern. Durch die Spezialisierung in diesen Märkten können wir uns stark von den Mitbewer-

bern abgrenzen, die oft als Generalisten auftreten und horizontale Lösungen an sehr unterschiedliche Bereiche der Industrie liefern.

Zudem haben wir, was unter den Software Anbietern in diesem Marktbereich einmalig ist, eine Produktreihe entwickelt, die sowohl als Nischenlösung als auch als umfassende Lösung für ein Unternehmen eingesetzt werden kann. Wir sind fest überzeugt, dass dieses einmalige Angebot für jeden IT-Leiter sehr vorteilhaft ist, da es ihm ermöglicht, zusätzliche Kosten einzusparen, die sonst für die Integration der von verschiedenen Anbietern gelieferten Systemkomponenten nötig wären.

Zudem verfügen wir über ein sehr breites technisches Know-how, umfassendes Fachwissen sowie erfahrene Teams für die Entwicklung und Einführung der Produkte.

Unser Erfolg ist nicht nur darauf zurückzuführen, dass das Unternehmen sehr innovative Produkte entwickelt, die in ihrer Fähigkeit, die Bedürfnisse der Kunden abzudecken, konkurrenzlos dastehen, sondern auch, dass eine einmalige kundenorientierte Organisation aufgebaut wurde, die sich zu hervorragenden Leistungen verpflichtet hat.

Gabriele Dobenecker: Mit den Lösungen für Customer Relationship Management von SAS und seinen Partnern können Unternehmen sämtliche Daten ihrer Kunden

und Kontakte zusammenführen sowie analysieren. Dies ermöglicht ihnen, ihre bestehenden und potenziellen Kunden sehr gut zu erfassen. Die eigentliche Herausforderung bei CRM, unabhängig von der Art der Medien und Vertriebskanäle über die Unternehmen ihr Business betreiben, ist die Analyse des historischen und gegenwärtigen, aber insbesondere die Prognose des zukünftigen Kundenverhaltens. Basierend darauf können optimal abgestimmte Massnahmen z. B. zur Neukundengewinnung und zum Bestandskundenmanagement, wie u. a. Cross/Up Selling oder Kundenbindung, eingeleitet und umgesetzt werden. Die SAS-Lösungen für CRM ermöglichen es, genau diesen wichtigsten Schritt im CRM-Prozess optimal auszuführen.

Peter Thomas Hofmann: Unsere Stärke liegt in der Fähigkeit, CRM-Projekte von der Analyse bis zur Umsetzung und Einführung bei den Endbenutzern verantwortlich umzusetzen. Unisys arbeitet mit einem «Best of Breed»-Ansatz. Die «richtige» Lösung wird dabei häufig erst in der Analysephase erkannt und vorgeschlagen. Weiter erlaubt uns unser Hintergrund als Systemintegrator, anspruchsvolle technische Herausforderungen beim Einbinden bestehender Informationssysteme zu meistern.

Daniel Canonica: Dank unserem Expertenwissen in der Finanzindustrie verstehen wir die Bedürfnisse unserer Kunden. Unsere erfahrenen Berater erarbeiten gemeinsam mit unseren Kunden ein massgeschneidertes CRM-Konzept. Dieses umfasst den gesamten Veränderungsprozess von der produkt- zur kundenorientierten Organisation. Change Management bedeutet für uns eine Überarbeitung der Strategie, der Prozesse und der Kultur des Unternehmens. Unsere Stärke liegt dabei in der Organisation, Koordination und Dokumentation des Veränderungsprozesses. Dadurch ist eine hohe Erfolgsquote unserer CRM-Projekte gewährleistet.

Sandro C. Principe: Die grösste Stärke von Accenture liegt in der langjährigen Erfahrung. Wir haben mehr als 300 Projekte in allen Bereichen des CRM durchgeführt: Customer Insight, Customer Offering, Customer Interaction sowie auch High Performing Organisation und Enterprise Integration. Die Gartner Group, die Aberdeen Group und die In-



Die Umsetzung und Integration eines CRM-Systems ist heutzutage kein grosser Zeitaufwand mehr.

ternational Data Corporation haben uns übereinstimmend als Leader auf dem CRM-Marktplatz bezeichnet. Mehr als 6000 erfahrene Mitarbeiter von Accenture sind ausschliesslich im CRM-Bereich tätig, viele davon im Versicherungssektor. Hinzu kommen unsere zahlreichen Partnerschaften und Allianzen mit führenden CRM-Anbietern.

Der Vorteil von Accenture liegt im ganzheitlichen Beratungsansatz: d.h. wir unterstützen den Kunden bei der Definition der CRM-Strategie, bei organisatorischen Änderungen sowie der Prozessanalyse und -verbesserung; wir betreiben mehr als reine Systemintegration.



Sandro C. Principe

Walter Moser: Unsere Stärke liegt klar darin, dass CSC Switzerland ein Full-Service-Provider für CRM-Projekte ist. Die Entwicklung von Strategien, Modellierung und Anpassung von Prozessen sowie die Auswahl und Implementierung adäquater Technologien liegen in einer Hand. So stellen wir sicher, dass die

Kommunikationswege zwischen den Beteiligten kurz bleiben und die ohnehin hohe Komplexität solcher Projekte nicht unnötig vergrössert wird.

Unser Beratungsansatz für Konzeption, Umsetzung und Betrieb von CRM-Systemen heisst CustomerConnect™. Er unterscheidet zwischen strategischem, operativem, integrativem und analytischem CRM. Sein modularer Aufbau gestattet die Durchführung von Projekten in überschaubaren Tranchen.

Schwer zu handhabende «Grossbaustellen» und damit einhergehende Zeitverzögerungen sollen somit konsequent vermieden werden. Wie erwähnt, wurden weltweit bereits über 300 CRM-Projekte mit CustomerConnect™ erfolgreich abgewickelt. Unsere umfangreichen CRM-Erfahrungen sowohl im Managementbereich als auch in allen Branchen wird durch unser technisches Know-how ergänzt.

Marcel Achermann: Solution Providers unterstützt ihre Kunden einerseits in der Erarbeitung von CRM-Strategien und/oder bei der Evaluation von Standardsoftware. Andererseits nehmen wir in der Umsetzung die Rolle des Systemintegrators wahr. Um der berechtigten Forderung nach Systemneutralität nachzukommen, verzichten wir bewusst auf exklusive Partnerschaften mit Tool-Anbietern. In der Umsetzung sind neben technischen Skills ein konsequent methodisches Vorgehen und klassische Projektmanagement-Skills, wie rollende Planung und enges Projektcontrolling, entscheidend. Die Fähigkeit, auch komplexe Projekte in Time und Budget zu bewältigen, gehört zu den Kriterien, die ein guter Systemintegrator zwingend erfüllen muss. Dass Umsetzungsstärke nicht eine Frage der Grösse, sondern der Qualität ist, glauben wir mit unserem Beratungsansatz beweisen zu können.

Jolanda Brühwiler: Welche Schnittstellen und Systemlandschaften werden unter-



Photobisc

Mit CRM werden Kunden zu Partnern.

stützt, und verfügt Ihr CRM-System über eine Web-Schnittstelle?

Daniel Canonica: Calleo hat in zahlreichen Projekten CRM-Funktionalitäten und Data Warehousing-Lösungen entwickelt. Im Rahmen unserer Beratungsleistung helfen wir unseren Kunden, aus der Flut der angebotenen Lösungen ein Produkt auszuwählen, das alle ihre technischen und organisatorischen Bedürfnisse erfüllt. Dies schliesst eine Analyse der Schnittstellen zu anderen Systemen mit ein. Die notwendigen und sinnvollen Schnittstellen müssen vorgängig genauestens evaluiert werden. Als Entscheidungsgrundlage dient die Analyse der Applikationslandschaft sowie die strategischen Kanäle, die zu bedienen sind.

Sandro C. Principe: Wie bereits erwähnt, wird das CRM-System immer auf die Bedürfnisse der Kunden von Accenture und deren Endkunden zugeschnitten. Eine Web-Schnittstelle macht demnach nur Sinn, wenn das Internet für den Kunden ein integrierter oder zumindest ein geplanter Kontaktkanal ist.

Prinzipiell muss das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Schnittstelle gegeben sein. Bei kleinem Volumen kann durchaus auch eine manuelle Schnittstelle effektiv sein.

Walter Moser: Ein CRM-Projekt sollte grundsätzlich mit einer Bestandsaufnahme darüber beginnen, welche Systeme beim Kunden bereits in Betrieb sind und welche in Zukunft benötigt werden. Daraus ergibt sich zwangsläufig, dass bei der Auswahl neuer Lösungen die Abstimmung mit der bestehenden IT-Umgebung gewährleistet sein muss. Web-Schnittstellen realisieren wir dabei

applikationsspezifisch oder unter Einbezug unserer Business Unit E-Business. Unser Produkt für den Finanzbereich eignet sich ideal für die Integration in bestehende Systemlandschaften und verfügt über alle gängigen Schnittstellen. Diese umfassen neben einer Web-Anbindung auch CTI, Wap, iDTV usw.

Michael Kelly: Unsere Produkte basieren auf einer N-tier-Architektur. Die technische Architektur von FINEOS ermöglicht eine ganze Reihe von unterschiedlichen Einsatzszenarien inklusive Windows Clients, Thin Clients oder Web-Schnittstellen.

Peter Thomas Hofmann: Die Definition der Schnittstellen zu den vorhandenen Systemen ist ein wichtiger Schritt in der Analysephase. Es gibt für nahezu jede Umgebung geeignete Schnittstellen und Plattformen, die nach Bedarf festzulegen sind. Die von Unisys angebotenen Lösungen können alle mit einer Web-Schnittstelle realisiert werden. Unsere E-CRM-Lösungen unterstützen Internet-Web-Technologie, mobilen Zugriff über PDAs, Telefonie, aber auch Server Based Computing für Thin Clients und Terminal Server. Den Brückenschlag zu bestehenden Informationsquellen und Applikationen machen wir regelmässig zu E-Mail, Datenbanken, Data Warehouses sowie Lösungen für Archiv- und Dokumenten-Management.

Gabriele Dobenecker: Die SAS-Lösungen laufen auf allen wichtigen Plattformen und unterstützen alle relevanten Datenhaltungssysteme.

Jolanda Brühwiler: Wie sieht in Ihren Augen der CRM-Zukunftsmarkt aus? Hat ein Unternehmen ohne CRM-System noch Marktchancen?

Peter Thomas Hofmann: Ohne Informationen über den Markt und die Kunden kann heute kein Unternehmen erfolgreich agieren. Zur Abdeckung dieser Anforderungen können verschiedenste Tools eingesetzt werden. Das CRM-System ist dabei sicher eines der wichtigsten. Besonders im Zusammenwachsen von CRM, Dokumentenmanagement und Messaging ist eine weitere Konvergenz zu erwarten.

Walter Moser: Wir schliessen aus, dass ein Unternehmen in der Finanz- und Versicherungsbranche ohne CRM-System längerfristig Marktchancen hat. Schon heute können die Konsumenten aus einem kaum überschaubaren Angebot auswählen. Diese Entwicklung wird sich weiter verstärken und den Marktdruck auf die Anbieter erheblich erhöhen.

Heute und in Zukunft sind CRM-Systeme die Basis für eine erfolgreiche Marktbearbeitung. Die in ihnen erhaltenen Daten stellen einen unschätzbaren Wert dar. Dieses «Vermögen» wird – sowohl als Wert als auch als Fähigkeit – entscheidend dafür sein, die wertvollen Kunden identifizieren zu können und ihnen die richtigen Angebote zum richtigen Zeitpunkt unterbreiten und alle Aktivitäten bezüglich ihrer Profitabilität steuern und kontrollieren zu können.

Bestehende und potenzielle Kunden wollen jederzeit und überall auf Informationen zugreifen. Da die Informationsbeschaffung infolge der grossen Auswahl eher zeitaufwendig ist, erwarten sie als «Gegenleistung», dass ihre Bedürfnisse sofort erkannt und Lösungen angeboten werden. Es ist klar, dass solcherlei Kundenerwartungen ohne adäquate CRM-Systeme weder erkannt, noch effizient bearbeitet werden können.

Marcel Achermann: Es wird Unternehmen geben, die sich durch die gelungene Umsetzung einer ganzheitlichen CRM-Strategie entscheidende

Vorteile beim Kampf um Marktanteile verschaffen. Ihnen gelingt es, ihre Kundenportfolios in Bezug auf Kundenwert und -treue zu optimieren und so ihre Profitabilität massiv zu steigern, womit sie für künftige Marktturbulenzen optimal gerüstet sind.



Daniel Canonica



Für den Kunden soll man immer ein offenes Ohr haben.

CRM-Systeme oder -Tools spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige, aber nicht allein entscheidende Rolle. Sie sind zwar unverzichtbare Instrumente, letztlich entscheidet jedoch die Art und Weise der Anwendung über Erfolg und Misserfolg. Schliesslich lässt sich der Charme einer Mona Lisa auch nicht mit Pinsel und Farbe begründen.

Gabriele Dobenecker: CRM ist natürlich nicht alles, was den Erfolg eines Unternehmens ausmacht. In Zeiten stärkerer Konkurrenz aber ist die Beziehung zu den Kunden das Einzige, was der Mitbewerber nicht einfach kopieren kann. Herausforderungen der Zukunft werden die Integration der verschiedenen Kanäle und Kundenkontaktpunkte, insbesondere der klassischen (Filiale, Call Center, Anschreiben) mit den neuen (E-Kanal, E-Mail usw.) zu einem einheitlichen Dialogsystem mit den Kunden sein. Hier haben Firmen einen enormen Nachholbedarf. Der Kunde sieht das Unternehmen als Einheit, umgekehrt ist dies aber in den seltensten Fällen so.

Daniel Canonica: Der Leistungsumfang von Tools zur Sammlung, Aufbereitung und Analyse von Kundendaten nimmt stetig zu. Ein reines Data Warehousing und Data Mining wird langfristig die Be-

dürfnisse der Versicherungsunternehmen nicht befriedigen. Von Interesse werden Systeme sein, welche den Gesamtwert des Unternehmens steigern. Dieser Unternehmenswert wird zukünftig vermehrt über den kumulierten Wert der Kundenbeziehungen definiert. Konsequenterweise werden die Unternehmen in Systeme investieren, die den Wert ihrer Kundenbeziehungen erhöhen.

Sandro C. Principe: Diese Fragestellung ist vor dem Hintergrund des Unternehmens, des angepeilten Kundensegments und der Vertriebskanäle zu betrachten: Bei preisbewussten Kunden ist der hauptsächliche Entscheidungsfaktor der Preis des Produktes – ein CRM-System bietet zwar zusätzliche Vorteile, ist aber nicht entscheidend. In diesem Segment haben einige Direktversicherer ihre Nische gefunden.

Je anspruchsvoller die Kunden und je mehr Vertriebskanäle genutzt werden, desto eher lohnt sich ein CRM-System. Im Internet zum Beispiel entscheidet nicht allein der Preis über den Erfolg, wie die Accenture-Studie zum E-Branding gezeigt hat. Auch Funktionalität und Geschwindigkeit der Website und das Markenimage spielen eine wichtige Rolle. Deshalb bietet das Web im Zusammenspiel mit CRM-Systemen neue Möglichkeiten, sich von Wettbewerbern zu differenzieren. Zum Beispiel können dem Kunden durch personalisierte Website-Inhalte spezifische Angebote unterbreitet werden.

Michael Kelly: Front-Office-CRM-Technologie kann nicht länger isoliert betrachtet werden: die fortschrittlichen Anbieter von Bank- und Versicherungsprodukten fragen bereits, was sie als nächsten Schritt unternehmen sollen. Diese Unternehmen haben begriffen, dass eine effektive Pflege der Kundenbeziehungen eine zentrale Rolle für den Erfolg ihres Unternehmens spielt, dass sie aber auch in der Lage sein müssen, innovativere Produkte in noch kürzerer Zeit zu liefern. In den nächsten Jahren werden diejenigen das Rennen machen, welche die Chance ergreifen, Kundeninformationssysteme ins Zentrum aller Geschäftsvorgänge zu stellen – sowohl im Front- wie auch im Back-Office. Mit einem solchen Vorgehen können die Kundendaten und die administrativen Transaktionen später einfach auf einer einzigen, einheitlichen Plattform integriert werden.

Jolanda Brühwiler: Was für Service- und Supportkonzepte bieten Sie an?

Gabriele Dobenecker: Mit einem lokalen Consulting- und Support-Team sowie der Unterstützung durch Partner bietet SAS umfassenden Service für Kunden. Von der Beratung über Implementierung, Einführung bis zur Schulung und Wartung der Lösungen.

Sandro C. Principe: In der Regel begleiten wir den Kunden bei der strategischen Ausrichtung, der Entwicklung und der Einführung von CRM und geben dabei das notwendige Fachwissen an die Kundenmitarbeiter weiter. Diese werden so in die Lage versetzt, Wartung, Support und Weiterentwicklung selbstständig zu gestalten. Weiter gehende Service- und Supportdienstleistungen, wie beispielsweise der Betrieb von Call Centern durch Accenture, werden ebenfalls offeriert.

Peter Thomas Hofmann: Unisys kann die realisierten Lösungen im herkömmlichen Sinne warten, aber auch im Outsourcingverhältnis für den Kunden betreiben. Dazu verfügen wir über eine breite Auswahl an flexiblen Support und Maintenance Services auf der Basis standardisierter Service Level Agreements. Wir konzentrieren uns auf umfassenden Support, der je nach Anforderung im Rahmen von Onsite Business, Critical Support oder – im Sinne von Rufbereitschaften – Leistungen während 7 x 24 Stunden, innerhalb von zwei oder vier Stunden oder am nächsten Werktag erbringt.



Marcel Achermann

Walter Moser: CSC Switzerland bietet Unterstützung bei der Konzeption, Planung und Durchführung von CRM-Vorhaben an. Dazu werden Fach- sowie Branchen-Know-how bedarfsgerecht in Projektteams zusammengeführt. Dies gilt sowohl für die Umsetzung als auch für das Change Management. Soll auch der Betrieb eines CRM-Systems abgedeckt werden, so bieten wir als eines der führenden IT-Outsourcingunternehmen selbstverständlich auch diesen Service an.

Daniel Canonica: Eine vollkommen auf den Kunden fokussierte Kultur benötigt auch einen Service, der 24 Stunden pro Tag an 365 Tagen im Jahr verfügbar ist. Erfolgskritisch sind dabei jedoch Antwortzeiten und -qualität. Wir unterstützen



Mittels CRM bleibt die persönliche Kundenpflege weiterhin bestehen.

unsere Kunden dabei, ihre Systeme so zu gestalten, dass sie diese hohen Anforderungen erfüllen können. Bei der Gestaltung entsprechender Service Level Agreements kann Calleo auf einen grossen Erfahrungsschatz zurückgreifen

Jolanda Brühwiler: Wo stossen Sie am häufigsten an Grenzen/Probleme, und wie werden diese gelöst?

Sandro C. Principe: Die am häufigsten auftretenden Probleme sind oft die einfacheren. Auf der einen Seite sind das Probleme technischer Art, die sich meistens innerhalb kurzer Frist in Zusammenarbeit mit den Experten von Accenture lösen lassen. Auf der anderen Seite kommen von Kundenseite oft Änderungswünsche während eines laufenden Projektes. Durch ein gutes Projektmanagement und eine vorausschauende Planung lassen sich diese schon im Ansatz erkennen und führen zu keinen grösseren Auswirkungen.

Schwieriger zu lösen sind strategische oder organisatorische Probleme. Zahlenmässig sind sie zwar gering, binden aber mehr Ressourcen und benötigen länger zur Klärung. So sind z.B. Versicherungen häufig nach Produktlinien organisiert, die über eigene Anwendungssysteme verfügen. Der Fokus ist hier eher die Police als der Kunde. Daher muss häufig im Rahmen einer CRM-Implementierung eine einheitliche Kundensicht aufgebaut werden. Ein weiteres Problem ist der im Versicherungsgeschäft übliche Vertrieb über ein Agentennetzwerk: Das Kunden-Know-how

liegt beim Agenten, nicht beim Assekuranzunternehmen! Ein CRM-System kann erst dann von zentraler Stelle effektiv eingesetzt und genutzt werden, wenn dadurch auch die Agenten einen Nutzen generieren können und das System akzeptieren.

Walter Moser: Leider wird in vielen Unternehmen unter Einführung von CRM immer noch zu sehr die Einführung der neuen Tools in den Mittelpunkt gestellt, auch wenn hier bereits klare Fortschritte zu erkennen sind. Unser Beratungsansatz CustomerConnect™ hilft dem Kunden, seinen Focus nochmals zu erweitern und dadurch die vordringlichsten Probleme lokalisieren und entsprechend priorisieren zu können. Auf dieser Basis erstellen wir zusammen mit den Unternehmen eine Road Map für ein in Etappen eingeteiltes CRM-Projekt. Ein nicht zu unterschätzender Teilaspekt in jedem CRM-Projekt ist auch die Kommunikation: Hier bietet CSC mit der Erfahrung von weltweit mehr als 80 implementierten CRM-Projekten im Versicherungsumfeld bewährte Vorgehensweisen.

Michael Kelly: Angetrieben durch die Deregulierung, die technischen Fortschritte und die Globalisierung, ist die Konkurrenz im Markt für Finanzdienstleistungen im letzten Jahrzehnt viel stärker geworden. Unternehmen verfügen oft über einen Spaghetti-ähnlichen Komplex von Softwarelösungen im Back-Office. Diese Systeme kommunizieren mit unterschiedlichen Front-Office-Applikationen und Vertriebskanälen und versuchen gleichzeitig, dem sich dazwischen befindenden Kunden dienlich zu sein.

Hinzu kommt die wachsende Anzahl von Geräten, vom WAP-fähigen Mobiltelefon bis hin zum digitalem Fernsehen. Nicht zu vergessen, dass die Kunden zunehmend einen Kundendienst verlangen, der 24 Stunden am Tag, an 7 Tagen in der Woche verfügbar ist. Alle diese Anforderungen üben schliesslich einen ziemlich starken Druck auf die Software-Lieferanten aus.

Trotzdem schaffen es unsere Kunden dank unseren Software-Lösungen, diese Hürden in unterschiedlicher Weise zu überwinden.

Der erste Schritt dazu besteht darin, durch den Einsatz unserer CRM-Lösung und der Web-basierten Portalkomponenten die Kundeninformationen zu konsolidieren, indem die Vertriebskanäle im Front-Office zusammengefasst werden. Durch eine enge Integration mit den bestehenden Systemen oder mit unserer Lösung im Back-Office wird man in der Lage sein, eine einzige und kongruente Sicht der Kundendaten zu haben.

Unternehmen, die es schaffen, diese Konvergenz von Technologie und CRM zu nutzen, verfügen über ein riesiges Potenzial, nicht nur, um ihre Geschäftsaktivitäten weiter auszubauen, sondern auch, um ihren Kunden mehr Möglichkeiten und eine echte Sicherheit für die Zukunft anzubieten.

Daniel Canonica: Einige Unternehmen verfolgen eine produktzentrierte Strategie, streben jedoch einen Wechsel zur kundenfokussierten Strategie an. Das Konzept der totalen Fokussierung auf den Endkunden muss im gesamten Unternehmen verankert sein, was eine Änderung des bestehenden Denkmodells, der Prozesse und der Organisationsstruktur bedingt. Dieser Wandel führt häufig zu Widerständen im Unternehmen.

Aus diesem Grund gestalten wir in Zusammenarbeit mit unseren Kunden zusätzlich sämtliche Beziehungen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens, wie z.B. die Beziehungen des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern (Employee Relationship Management) und zu den verschiedenen Partnern (Partner Relationship Management).



Walter Moser

Peter Thomas Hofmann: Probleme können mit der Akzeptanz der neuen Tools im Unternehmen auftreten. Deshalb ist es sehr wichtig, alle betroffenen Stellen von Beginn an zu involvieren und laufend über den Projektfortschritt zu informieren sowie ein entsprechendes «Sponsoring» auf Managementebene zu etablieren. Probleme im technischen Bereich treten eher selten auf.

Jolanda Brühwiler: Welches sind die grössten Herausforderungen für Sie?

Walter Moser: Daten spielen bei CRM eine entscheidende Rolle und sind Kern jedes Systems. Sehr häufig wird festgestellt, dass diese keine ausreichende Qualität haben, um geeignete Massnahmen daraus ableiten zu können. Qualitative Entscheidungen benötigen jedoch unbedingt qualitativ einwandfreie und

verwertbare Daten! An dieser Stelle tritt oft die Frage der Datenherrschaft auf: Wem «gehören» die Daten? Wer darf welche Daten sehen? Muss bei verteilten Systemen ein regelmässiger Datenabgleich stattfinden? Diese Probleme sind nur durch ein Change-Management-Programm zu lösen, welches ein CRM-Projekt von Beginn an begleiten sollte.

In quantitativer Hinsicht stellen grosse Datenmengen technisch kein Problem dar. Es ist vielmehr zu klären und genau zu dokumentieren, wo welche Daten gehalten werden sollen. Bei CRM-Projekten in grossen Unternehmen ist die Erstellung einer vollständigen Database Map oft ein erster notwendiger Schritt, bevor eine Analyse und eine Bewertung der Daten Aufschluss über deren Qualität geben kann.

Daniel Canonica: CRM ist im Moment ein gerne verwendeter Begriff, mit dem sich verschiedenartige Software-Lösungen schmücken. Um das Potenzial einer Kundenbeziehung optimal auszuschöpfen, braucht es mehr als Technologie. CRM-Projekte benötigen eine klare Strategie, einen Review der unternehmerischen Prozesse und vor allem auch eine Anpassung der Kultur eines Unternehmens.

Caleo analysiert deshalb zu Beginn eines CRM-Vorhabens stets die bestehende Strategie, Struktur und Kultur ihres Kunden. Auf der Basis der CRM-Strategie formulieren wir gemeinsam die zur Umsetzung notwendigen Massnahmen, insbesondere die neuen Prozesse. Gleichzeitig werden die notwendigen kulturellen Veränderungen identifiziert. Neben der fachlichen Beratungskompetenz setzen wir jeweils ein so genanntes Program Office ein. Diese zentrale Unterstützungseinheit hat sich in zahlreichen Veränderungsvorhaben bewährt, um die Beziehungen zu internen und externen Anspruchsgruppen zu koordinieren.



Peter Thomas Hofmann

Peter Thomas Hofmann: Als Systemintegrator sind wir auf gute Mitarbeiter angewiesen. Diese müssen gewillt sein, sich den ständig ändernden Anforderungen zu stellen. Wir sind gefordert, diese Leute zu finden und ihnen ein Umfeld zu bieten, das eine persönliche positive Entwicklung erlaubt.

Marcel Achermann: Der Berater übernimmt – und beim Thema CRM gilt dies ganz besonders – häufig die Rolle des



Kontaktmanagement ist auch übers Internet umsetzbar.

Katalysators, der die Kommunikation zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen moderiert. Bei Versicherungen sind dies die Bereiche Marketing, Produktentwicklung, Vertrieb, Kanalmanagement, Schadensbearbeitung, IT und oft – sofern als eigener Bereich geführt – E-Business. Die Wahrnehmung dieser Rolle stellt immer wieder eine Herausforderung dar und erfordert Fingerspitzengefühl, Durchsetzungskraft und setzt ein multidimensionales Glossar, breites Wissen und Projekterfahrung voraus. Ein Beratungsunternehmen lebt von der Fähigkeit, Wissen zu generieren und erfolgreich über das gesamte Unternehmen zu verteilen. Neben einer auf gegenseitigem Austausch und individueller Neugier basierenden Firmenkultur sind hier auch formelle Prozesse nötig, um den Wissenstransfer und die Wertschöpfung daraus optimal sicherzustellen. Hier suchen wir laufend nach Möglichkeiten und Wegen, uns mitunter auch durch den Einsatz von Technologie (Stichwort Enterprise Relationship Management) zu verbessern.

Dies scheint auf den ersten Blick wenig mit dem Thema CRM zu tun zu haben. Bei näherem Betrachten wird indes klar, dass auch wir den Wert unserer Dienstleistungen für unsere Kunden mittels Lernen aus der Kundenbeziehungen optimieren – ein kontinuierlicher Pro-

zess, der niemals abgeschlossen ist.

Sandro O. Principe: Das Ziel von Accenture ist, eine langfristige Partnerschaft mit unseren Kunden zu erreichen. Daher ist es äusserst wichtig, dass der Wertbeitrag unserer CRM-Lösung die Erwartungen des Kunden erfüllt oder sogar übertrifft. Wir versuchen diese Herausforderung mit folgenden Mitteln wahrzunehmen:

- Management der Erwartungshaltung durch einen klaren Business Case: Der zu erwartende Wertbeitrag des neuen CRM-Systems wird vor Projektbeginn in einem Business Case zusammen mit dem Kunden identifiziert.
- Integrierter Change-Management-Ansatz: Die Benutzerakzeptanz bei der Einführung wird durch unsere Change-Management-Unterstützung sichergestellt, dazu gehört z.B. auch die Anpassung der Incentive-Systeme.
- Projektmanagement: Durch vorausschauende Projektplanung und konsequentes Projektmanagement werden Ressourcenkonflikte vermieden und die Integration mit anderen Kundenprojekten sichergestellt.

Michael Kelly: Das Ziel der Software-Entwickler ist klar: eine offene technische Architektur anzubieten, die in der Lage ist, Front- und Back-Office zu integrieren und die trotzdem flexibel genug ist, dass sie jeweils an die sich stetig verändernden Erfordernisse im Geschäftsumfeld angepasst werden kann. ■