

# Special CRM

## INHALT

### Neue Möglichkeiten der Kundenpflege nutzen

Bei Unternehmen fallen immer mehr Daten an. Mit Systemen zum Customer-Relationship-Management (CRM) können Firmen diese Informationen nutzen. Mit der Anschaffung alleine ist es noch nicht getan, bei der Einführung kann einiges schiefgehen. Seite 61

### Chancen der Kundenpflege nutzen

In vielen Schweizer Unternehmen stehen IT-Lösungen für die Kundenbetreuung im Einsatz. Ihre Bedeutung für die Firmen nimmt zu. Noch werden aber die Möglichkeiten der Systeme nicht komplett ausgeschöpft. Seite 62

### Hohe Erwartungen erfüllen

Kunden wissen, dass Unternehmen Daten über sie sammeln. Sie erwarten, dass die Firmen die Informationen auch zum Gewinn der Kunden einsetzen. Das gelingt trotz weit verbreiteter CRM-Lösungen nicht immer. Oftmals hapert es an komplexen Prozessen innerhalb des Unternehmens. Seite 64

### Virtuelle und echte Welt zusammenführen

Immer mehr Konsumenten informieren sich im Geschäft und kaufen im Internet ein – oder umgekehrt. Die Verschmelzung der Vertriebswege ist eine grosse Herausforderung für den Kundendienst. Richtig gemeistert kann sie sich aber für beide Verkaufskanäle auszahlen. Seite 67

### Herausforderung mobiles Business

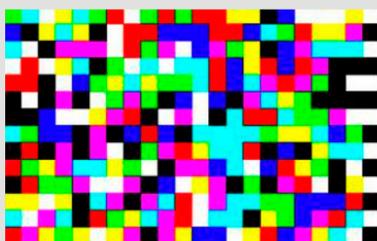
Mobile Apps für Smartphones und Tablets sind im Vertrieb eine grosse Bereicherung. Die technische Betreuung der praktischen Helfer ist jedoch komplex. Das Auslagern des Supports an spezialisierte Anbieter kann sich daher für kleinere und mittlere Unternehmen lohnen. Seite 68

VERANTWORTLICH FÜR DIESEN SPECIAL:  
JORGOS BROUZOS

## FOTO-SERIE

Um die Beziehung zum Kunden zu pflegen, muss man ihn erkennen. In der Bildstrecke werden Identifikationsarten von Produkten dargestellt. In der Legende sind Daten einer Befragung der Schweizer Beratungsfirma Nextvision Consulting aufgeführt.

Fotos: Peter Frommenwiler



## Gefragter Service

**CRM-Markt** Die Nachfrage nach CRM-Lösungen steigt. Salesforce.com ist seit kurzem der umsatzstärkste Anbieter, doch auch regionale Lösungen spielen künftig eine wichtige Rolle.

JORGOS BROUZOS

«Bei vielen Schweizer Unternehmen ist Customer-Relationship-Management ein Riesenthema – auch bei Firmen, bei denen man es auf den ersten Blick gar nicht erwarten würde», sagte ein Schweizer IT-Berater vor wenigen Tagen. Viele Unternehmen entdecken in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, wie wichtig die Pflege guter Kunden ist, so die Erklärung des Experten. Damit steigt auch der Bedarf nach Customer-Relationship-Management (CRM).

Laut den Marktanalysten von Gartner wuchs der weltweite CRM-Markt im letzten Jahr um mehr als 12 Prozent auf über 18 Milliarden Dollar. Mehr als 40

Prozent resultierten aus Software-as-a-Service-Angeboten (Saas), also aus der Cloud. Einen grossen Anteil dieses Kuchens hat sich das 1999 gegründete US-Unternehmen Salesforce.com gesichert. Die Firma ist einer der Cloud-Pioniere und hat bereits früh auf Saas-Lösungen gesetzt.

Das zahlt sich aus. Denn laut Gartner-Daten ist Salesforce.com zum umsatzstärksten CRM-Anbieter der Welt aufgestiegen. Der Umsatz stieg gegenüber 2011 um 26 Prozent auf mehr als 2,5 Milliarden Dollar. Damit gelang es Salesforce.com, in diesem Bereich den deutschen Softwarekonzern SAP zu überholen. Doch auch SAP wuchs im CRM-Segment, wenn auch nur auf

Grund vorteilhafter Währungsentwicklungen um 0,1 Prozent auf 2,3 Milliarden Dollar. Die Nummer drei, Oracle, konnte mit einem Umsatzwachstum von 26 Prozent kräftig aufholen. Der US-Softwarekonzern setzt in diesem Geschäft bereits mehr als 2 Milliarden Dollar um. Auf den Rängen 4 und 5 folgen laut Gartner Microsoft sowie IBM. Beide mit grossen Zuwachsraten. Microsoft steigerte den Umsatz um 26 Prozent auf 1,1 Milliarden Dollar, IBM legte um fast 40 Prozent zu und setzt nun fast 650 Millionen Dollar im CRM-Geschäft um.

Die grössten fünf CRM-Anbieter decken einen Marktanteil von etwas mehr als 50 Prozent ab. Dahinter tummelt sich trotz der Marktvereinigung

mit 50 Übernahmen im letzten Jahr noch immer ein grosses Feld kleinerer, regionaler und innovativer Anbieter – auch aus der Schweiz (siehe Seite 57).

## SWISS CRM FORUM

**Veranstaltung** Das Swiss CRM Forum 2013 ist der Branchenanlass rund um Fragen zu innovativem Marketing. Die Veranstaltung spricht Firmenchefs, IT-Leiter und Marketingexperten an. Das CRM Forum findet am Donnerstag, 13. Juni, im Hallenstadion Zürich statt.



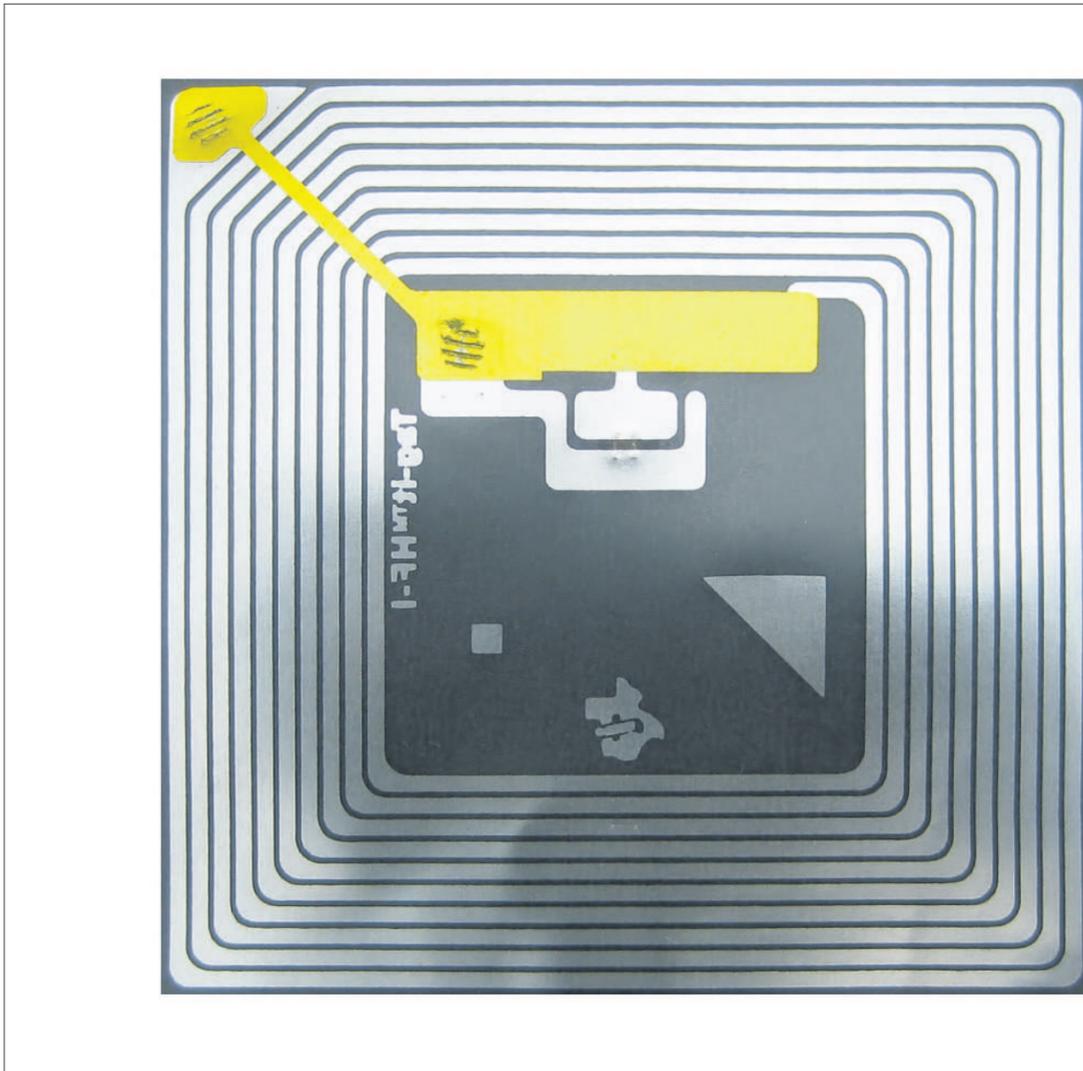
**RECHENZENTREN EFFIZIENTER VERWALTEN –  
UM BIS ZU 20 PROZENT.  
SWISSCOM IT SERVICES ERLEBT DIE STÄRKEN  
VON WINDOWS SERVER 2012.**

Swisscom IT Services ist ein führender Anbieter von IT-Lösungen in der Schweiz. Für die Verwaltung ihrer 150'000 Benutzerkonten betreibt die Firma 10'000 Server in zwei Rechenzentren. Damit Swisscom IT Services ihren Kunden – zu denen hunderte Unternehmen zählen – einen exzellenten Service und umfangreiche Funktionalität zu guten Konditionen bieten kann, setzen sie auf Windows Server 2012.

Das Betriebssystem reduziert den Verwaltungsaufwand bei Swisscom IT Services um 20 Prozent und zwar bei voller Unterstützung von Public- und Private-Cloud-Umgebungen.

*Lesen Sie mehr über den Erfolg von Swisscom IT Services und erfahren Sie, was Windows Server 2012 für Sie erreichen kann.*





► RFID-Transponder

Zwei von fünf Unternehmen wollen Apps zur Kundenbindung nutzen.

# Grenzen überschreiten

**IT-Lösungen** Das Dickicht aus wachsenden Informationen und neuen Produkten macht es schwer, den Kontakt zu den Kunden aufrechtzuerhalten. Ausgereifte CRM-Systeme eröffnen Wege aus dem Dilemma.

VOLKER RICHERT

Das Datenaufkommen im Internet soll sich bis 2016 vervierfachen, so der Netzwerkausrüster Cisco in einem Trendreport. Allein die mobilen Daten sollen um das 13-Fache zulegen. Dazu wird die rasante Ausbreitung von Social Media, mobilen Applikationen und Endgeräten beitragen. Das Kundenmanagement respektive CRM ist dabei, die Flut von Daten in werthaltige Analysen zu verwandeln. Die CRM-Branche wird zu einer Wachstumslokomotive der IT-Welt. Die weltweiten Umsätze übertrafen 2012 das Vorjahr um 12,5 Prozent und lagen bei über 18,1 Milliarden Dollar. Dass in Sachen CRM mit den derzeitigen Kontakt- und Interaktionsmöglichkeiten der Unternehmen mit ihren Kunden das Limit nicht erreicht ist, stellt denn auch Daniel Haas, Managing Director bei Accentis Schweiz in Wallisellen, fest. «Die Unternehmen sind sehr stark vernetzt und müssen sich in diesem schnellen Informationsaustausch und der stark gestiegenen Transparenz der Märkte erfolgreich bewegen und behaupten können.» Dazu seien auch Hilfsmittel erforderlich, die «wir heute noch gar nicht kennen», fügt er an.

Thomas Ruck, der den Bereich Customer Analytics beim Beratungs- und Technologieunternehmen Accenture leitet, unterstreicht die Situation: «Aktuell entstehen neue digitale und mobile Berührungspunkte zwischen Unternehmen und Kunden. Etliche unserer Klienten fragen sich, wie sie von diesen neuen Kundeninteraktionen lernen und wie sie diese neuen Interaktionsplattformen für einen intelligenten Kundendialog nutzen können.» Zwar sei das zeitnahe Verfügbarmachen der relevantesten Kundendaten für Vertriebs- und Service-Mitarbeiter nach wie vor wichtig. Doch zunehmend werde nach Lösungen gefragt, mit denen die Unternehmen ihren Mitarbeitern an der Front die «Faktenhaufen an Informationen» ersparen und stattdessen konkrete Verhaltensanweisungen für den richtigen Moment im Kundenkontakt geben können.

## Derzeit ist Grundlagenarbeit gefragt

Doch um den CRM-Einsatz als prozessunterstützende Geschäftslösungen für Marketing, Verkauf und Kundenservice

überhaupt erfolgreich gestalten zu können, empfiehlt Haas Basisarbeit. Die Unternehmen müssten klar definierte und strukturierte Vertriebsprozesse aufgleisen. Dann könne man darangehen, auch mobile CRM-Applikationen mit entsprechenden Endgeräten aufzugleisen, mit denen die Mitarbeiter bei ihren Aufgaben unterstützt und motiviert werden. Die Integration von ERP- und CRM-Systemen setzt er dabei genauso voraus wie den Abbau von Systemgrenzen, um durchgängige Prozesse zu gestalten.

Auf einen anderen Aspekt aus der Praxis weist Martin Bühler hin, CEO der Business Unit Actricity in der Codex-Gruppe: «Unternehmen sind oft noch mit grundlegenden Aufgabenstellungen beschäftigt» und stünden etwa vor der Frage, ob ihre Kontaktdaten aktuell sind, wie man

sie effizient aktuell halten und dann direkt für Kampagnen verwenden kann.

Ein weiterer Stolperstein ist laut Andreas Geppert, Geschäftsführer von Nextvision Consulting in Küssnacht am Rigi, der Faktor Mensch: «Ein CRM-System kann maximal so gut sein, wie die Menschen bereit sind, es zu nutzen.» Bereits bei der Auswahl des Systems sei «unbedingt» nutzenorientiert vorzugehen. Für Geppert schliesst das ein «professionelles Change Management» ein, weil «übergestülpte Lösungen bei einem CRM-System noch weniger funktionieren als beispielsweise bei einem ERP-System». Die Mitarbeiter müssten beim CRM von sich aus die Bereitschaft mitbringen, damit arbeiten zu wollen, «und ihr Wissen über Kunden, den Markt, potenzielle Verkaufschancen und Lösungsmöglichkeiten im Service in

das System hineingeben». Weil sie dabei ihre Wissenshoheit aufgeben und ihre Informationen zum Wohle des Unternehmens mit anderen Kollegen teilen, sei das keineswegs selbstverständlich. Stehen doch «besonders im Verkauf solchen altruistischen Ansätzen Provisionsregelungen, Bonussysteme und Verkäufer-Rankings mit Incentives entgegen», so Geppert.

## Die Zukunft hat begonnen

Auch Unternehmen, die ihre Hausaufgaben gemacht haben, stehen vor weiteren Problemen. Denn zum einen geht es darum, den bisherigen Monolog mit dem Kunden in einen Dialog zu verwandeln. Werbekampagnen, welche Menschen mit Informationen zupflastern, werden über kurz oder lang ausgedient haben. Technisch ist der Dialog heute schon realisiert.

So ist es kein Problem mehr, dass eine Flugesellschaft oder ein Reisebüro den Gast beim Einchecken via Smartphone begrüsst und mit einem elektronischen Gutschein zum Kaffee bittet. Dafür reicht es völlig, die eigenen Datenbestände effizient im Griff zu haben.

Der bisher lineare Pfad zum Konsumenten wird noch stärker «dynamisiert», ist Accenture-Mann Ruck überzeugt. Eigene Studien des Konsumentenverhaltens hätten gezeigt, dass sich die Kundenaktivität nicht mehr auf den Kauf, sondern auf die Evaluation fokussieren wird. Und zwar auch nach dem vermeintlich letzten Schritt, dem Kauf. Viele Konsumenten bewerten ihre Entscheide und deren Alternativen noch im Nachgang. «Neue Informationen prasseln ständig verfügbar auf einen Konsumenten ein und die eigene Meinung nochmals zu ändern wird einfacher und normaler als je zuvor», erklärt Ruck. Diesen neuen Nonstop-Customer müssen die Unternehmen auf seiner Reise durch den Kaufprozess begleiten und diesen auch detailliert verstehen.

Unter dem Stichwort Big Data wird versucht, die Datenflut in vertieftes Wissen über den Kunden zu verwandeln. Schaffe man es, so erklärt Geppert die Situation, die Datenmenge und deren Qualität auf einem hohen Niveau in die Datenbank hineinzubringen, sollte man auch die Chance nicht verpassen, mehr über seine Kunden und deren Bedürfnisse zu erfahren. Der Datenschutz werde dabei erst dann zum Problem, wenn man Daten von Kunden ohne ihr Wissen erhebt oder diese Daten zweckentfremdet. Hier seien Transparenz und die Aufklärung des Kunden gefordert, der erfahren müsse, welche Daten erhoben und elektronisch gespeichert werden. Derzeit geschehe das beispielsweise über die Nutzungsbedingungen bei Webseiten. «Dem Kunden sollten Opting-out-Optionen angeboten und im CRM entsprechende Blacklists geführt werden», sagt Geppert. Doch noch stehen gerade bei den kleineren CRM-Anbietern andere Probleme im Vordergrund. Zwar werde die gezielte Verarbeitung der überfordernden Informationsmenge die nächste Herausforderung, erklärt Haas, doch derzeit sei «die einfache Bedienbarkeit eines CRM einer der wichtigsten Punkte überhaupt».

## «Zeiten von Excel-Sheets sind vorbei»

Stephan Isenschmid ist Geschäftsführer des Swiss CRM Institute, Zürich, und verantwortet das Swiss CRM Forum.

Wie lässt sich die moderne Form der Kundenpflege – also CRM – definieren?

**Stephan Isenschmid:** Um neue Kundenpotenziale zu erschliessen und die eigene Position im Wettbewerb zu sichern, braucht es heute weit mehr als nur ein Management der Kundenbeziehungen. Eine sorgfältig erarbeitete Strategie, überzeugende, innovative Produkte und Lösungen sind die eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite gilt es, die Beziehungen zu den Kunden zu analysieren und hinzuhören, was sie wünschen.

Worin liegen denn die Herausforderungen beim CRM-Einsatz?

Isenschmid: Die Kunden wählen die Kanäle und die Art der Kommunikation mit dem Unternehmen selbst. Der professionelle CRM-Einsatz ermöglicht es, die dabei entstehenden Informationen zu analysieren und allen Abteilungen im Unternehmen zugänglich zu machen. Angesichts der Informations- und Datenfülle, die wir heute aus Kundenbeziehungen generieren können, ist deren



**Stephan Isenschmid**  
Geschäftsführer, Swiss CRM Institute

Management nur mit innovativen CRM-Softwarelösungen möglich. Die Zeiten von Excel-Sheets sind definitiv vorbei.

Gibt es Gebiete, in denen auf CRM nicht mehr verzichtet werden kann?

Isenschmid: Ich bin überzeugt, dass jedes Unternehmen ein funktionierendes CRM-System benötigt. Es gibt Lösungen für kleine und mittelständische Unternehmen ebenso wie für grosse Konzerne. Es gibt individuell und modular gestaltbare CRM-Lösungen aus der Cloud, die die Arbeit von Teams im Backoffice und im Vertrieb vor Ort auch mit mobilen Lösungen unterstützen. Es gibt für jeden Bedarf heute das passende CRM.

Wie lassen sich via CRM Konkurrenzvorteile gewinnen?

Isenschmid: Die Software kann sich heute jeder Betrieb kaufen. Er wird damit in die Lage versetzt, Kundeninformationen, Zahlen, Daten und Fakten zu sammeln und sicher zu verwahren. Doch die Analyse und die daraus abzuleitenden Massnahmen, die Anpassung des eigenen Sortiments an die Kundenwünsche, das sind individuelle und kreative Leistungen, die jedes Unternehmen selbst erbringen muss.

CRM und Big Data sind verknüpft und lösen Unbehagen aus. Verstehen Sie das?

Isenschmid: Ja, das verstehe ich sehr wohl. Wen hat nicht schon selbst ein ungutes Gefühl beschlichen, wenn er im Internet surft, online kauft und dabei auswertbare Informationen zur eigenen Person hinterlässt. Es liegt aber in der Eigenverantwortung eines jeden Users, durch regelmässige Updates die eigenen Daten zu schützen und Datenabfragen mit einer gesunden Portion Skepsis zu begegnen. Als User sollte man nur ein Mindestmass an Daten preisgeben.

INTERVIEW: VOLKER RICHERT

# Wenn der Kunde mitredet

**Firmen-IT** Das IT-basierte Kundenmanagement ist bei vielen Firmen bereits Alltags. Damit wird es schwierig, nur über die Software Vorteile gegenüber der Konkurrenz zu erzielen.

VOLKER RICHERT

Wenn es nach Ralf Korb, dem Director Market Intelligence und Research beim Zürcher Beratungsunternehmen i2s geht, muss das Kundenmanagement- respektive CRM-System «endlich das Leitsystem für alle IT-Systeme» werden. «Kundenzentrierung auf allen möglichen Kanälen», fordert er von den Unternehmen ein und spricht von einer «neuen Netzwerkökonomie». Damit stellt er die bisherigen Einwegkanäle in der Kommunikation der Unternehmen mit ihren Kunden radikal in Frage. Und Korb hat bereits Nachahmer in der Praxis.

So hat im letzten Jahr beispielsweise der Touring Club Schweiz (TCS) ein Projekt gestartet, bei dem das CRM zum Zentrum der IT ausgebaut wird. Hier stehen nicht mehr nur die Kundendaten im Mittelpunkt, sondern alle Interaktionen mit den Mitgliedern inklusive Rechnungen, Angeboten oder Mahnungen. Man kann über diverse – auch mobile – Kanäle darauf zugreifen und hat zudem den ganzen Marketingbereich integriert, was auch alle Aktivitäten und Prozesse für Kampagnen einschliesst.

Die Logik dahinter ist einleuchtend. Wer seine Kunden individuell und gezielt als bisher ansprechen und ihre Reak-

tionen aufnehmen und verstehen will, muss einen möglichst breiten Informationspool aufbauen. Vielfach sind dazu die Daten in Einzelsystemen ohnehin vorhanden, müssen also nur noch mit anderen Kommunikationskanälen ergänzt und ins CRM als Gesamtsystem integriert werden.

## Daten oft schon vorhanden

Dass sich solch ein Kundenfokus schon im Kleinen positiv auswirken kann, zeigte sich kürzlich in einer persönlichen Erfahrung. Weil die letzte Rechnung plötzlich bei Nachbarn im Briefkasten landete, war eine Nachfrage bei Swisscom nötig. Der kostenlose Anruf wurde nach wenigen Klicks nahezu in Echtzeit abgenommen. Die Mitarbeiterin am Telefon hatte offensichtlich schon mit der Abnahme des Hörers alle nötigen Informationen vor sich und die Anpassungen waren rasch erledigt. Nur eines wusste die freundliche Dame nicht, wie nach vielen Jahren plötzlich in den Datenstamm die falsche Adresse geraten war. Unterdessen liegt die richtig adressierte Rechnung vor. Und vor allem: Der gesamte Vorgang lief sehr zufriedenstellend ab.

Mehrere Aspekte, die laut der kürzlich vorgelegten Zufriedenheitsstudie von i2s künftig im CRM-Geschäft bedeutsam sein werden, waren hier bereits erfüllt. Es wur-

de zugehört, die Stammdaten standen im Callcenter zur Verfügung und konnten direkt bearbeitet werden. Zudem waren die Geschäftsprozesse so integriert, dass man per Knopfdruck direkt Aktionen auslösen kann. Dass jeder Kundenkontaktpunkt einen Eindruck auf das Kundenerlebnis hat und eben nicht nur der Verkauf, sondern etwa auch die Buchhaltung oder die Services, scheint hier verstanden zu sein.

## CRM passt sich den Unternehmen an

Künftig, so i2s weiter, hätten die Unternehmen für die Kundenzufriedenheit aber noch mehr zu tun. Statt der Verwaltung der Kunden müsse zudem der Dialog mit ihnen und weiteren Interessenten gesucht werden. Dazu müsse man auch unstrukturierte Informationen etwa aus Social-Media-Kanälen verarbeiten können, weil es immer wichtiger wird, herauszufinden, welche Gruppen oder Individuen Einfluss auf Kaufentscheidungen haben. Und als dritten Trend nennt die Studie den Abbau von Reibungsverlusten und Ineffizienzen im täglichen Geschäft, durch technologische Integration und durchgängige Prozesse.

Insgesamt wird der CRM-Einsatz denn auch heute schon recht gut bewertet. So zeigt die jährlich von der ZHAW School of Management and Law durchgeführte letzte Trendstudie 2012, dass die «wahrnehmbare Bedeutung von CRM für die Schweizer Unternehmen auf dem höchsten Stand seit Beginn der Swiss CRM-Studie im Jahr 2006 ist. Auch die Budgets dafür wachsen weiter, und selbst die früher fehlende Unterstützung durch das Top-Management ist nur noch eine Randerscheinung. Für Brian Rüeger, Leiter des Instituts für Marketing Management an der ZHAW, ist diese Entwicklung nur folgerichtig. Denn heute erhältliche CRM-Software würde sich bezüglich der Grundfunktionen immer mehr angleichen, werde aber gleichzeitig immer anpassungsfähiger an die unternehmensspezifischen Gegebenheiten. Hier werde ständig weiterentwickelt. Derzeit seien Themen wie mobile CRM sehr aktuell, und von social CRM werden wir in den nächsten Monaten und Jahren noch viel mehr sehen, ist Rüeger überzeugt. Klar sei aber heute schon, dass standardmässig eine CRM-Architektur drei wichtige Komponenten enthalten müsse: Operatives CRM, Content Management und Analytisches CRM.

Auf solch einer Basis übernehmen die CRM-Plattformen dann immer mehr Aufgaben. Sie liefern den Unternehmen detaillierte Adressinformationen und die komplette Kundenhistorie mit allen Dokumenten zu jedem Auftrag. Sie ermöglichen es, spezifische Marketingaktionen über verschiedene Kanäle zu starten oder Kundenstatistiken und Reportings für die Unternehmensleitung zu gewinnen. Sie integrieren vorhandene Dokumentenmanagementsysteme, umfassen ein Zeitmanagement, Office-Anwendun-

gen, E-Mail und den Daten-Im- und -Export aus Social-Media-Anwendungen, um nur einige der wesentlichen Tools zu nennen.

## Messbare Resultate

Die Auswirkungen des CRM-Einsatzes lassen sich beispielsweise bei den Elektrizitätswerken des Kantons Zürich (EKZ) ablesen, die rund 10 Prozent der in der Schweiz benötigten elektrischen Energie absetzen. In der Organisation des Kundenservice haben die EKZ einen rasanten Wandel durchlebt. War er früher noch kaum relevant, nehmen die Kundenkontakte derzeit jährlich um rund 15 Prozent zu, wie der Leiter des Kundendienstes Francesco Canzano erklärt. Mit der Einführung der CRM-Software Mysap von SAP habe man die frühere Qualität des Kundenkontakts erheblich ausgebaut, und zwar «mit weniger Aufwand». Heute verfügen die EKZ nicht nur über eine integrierte Wissensdatenbank, die in der Interaktion mit dem Kunden rasche qualifizierte Auskünfte erlaubt, sondern überschauen auf einen Klick auch die gesamte Kundenhistorie inklusive des gerade genutzten Produktes. «Die Qualität der Kundenorientierung in Bezug auf Freundlichkeit, Kompetenz und Lösungsorientierung haben wir stark erhöht», was in der jährlichen Überprüfung durch eine externe Firma nachweisbar ist, wie Canzano nachschreibt. Alle Kampagnen werden heute über das CRM personalisiert abgewickelt. Niemand wird mehr belästigt mit überflüssiger Werbung, und neue Produkte können aus der Beratung heraus per Knopfdruck verschickt werden.

Ein anderes Beispiel liefert Hapimag, die nach dem Timesharing-Prinzip den eigenen Aktionären und ihren Familien Ferienwohnungen zur Verfügung stellt. Mehr als 140000 Kunden beteiligen sich dabei an den vorhandenen Immobilien und können anstelle einer Dividende ihre Ferien an inzwischen 57 Standorten in 16 Ländern verbringen. Um einen zentralen und professionellen Kundenservice zu gewährleisten und gezielt Marketing zu betreiben, wurde vor geraumer Zeit das bestehende ERP von SAP mit dem CRM des gleichen Herstellers ergänzt. Im Fokus standen Funktionalitäten wie das Kunden- und Aktivitäten-Management, das Lead- und Kampagnenmanagement sowie die Interaktion mit den Mitgliedern und dazu gehörige Serviceanforderungen. Ende 2012 war das Projekt dank der zussätzlichen Umsetzung nach Dringlichkeit definierter Funktionen komplett realisiert. «Schon nach wenigen Wochen haben wir spürbare Effizienz- und Qualitätsvorteile gespürt und verfügen heute «nicht nur über strukturierte Sales-Prozesse, sondern weisen auch messbare Resultate in allen Bereichen aus, in denen das CRM genutzt wird», wie Lutz Halbgewachs, IT-Chef der Hapimag, Baar ZG, erklärt. So sei es beispielsweise kein Problem mehr, die

Mitglieder zielgerichtet und deren Interessen entsprechend über spezielle Angebote in den Resorts und Residenzen zu informieren. Und mit dem nun verfügbaren Client-Relationship-Management-System sei man jetzt auch in der Lage, die Reaktion der Kunden und den Erfolg solcher Kampagnen zu messen. Halbgewachs: «So kommen wir noch näher an die Bedürfnisse unserer Mitglieder heran.»

Wer den herkömmlichen Pfad zur Kundenpflege verlässt und die Kundensicht in den Mittelpunkt rückt, ist unweigerlich auf IT-basierte Hilfsmittel angewiesen, wie sie die modernen CRM-Anwendungen darstellen. Damit werden die Analysen der Kundenansprüche auch die Prozesse in den Unternehmen verändern, ist i2s-Mann Korb überzeugt. Erst wenn die Betrachtung des Kunden nicht mehr von innen nach aussen, sondern umgekehrt, aus dessen Perspektive erfolgt, werde wahrnehmbar, wie eine Marke oder ein Produkt und die entsprechenden Werbemaassnahmen aufgenommen werden. Ausserdem erkennt man mit dem Blickwechsel, welche speziellen Charakteristika der Kunde wie erlebt. Wobei das auch all die Kontaktpunkte zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden umfasst, inklusive Läden, Kontaktcenter, Webseite und Kommentaren aus den sozialen Medien. In der Konsequenz könne mit dieser Rundumsicht ein neues Unternehmen entstehen, das von der Produktdenkung über das Marketing bis zum Service im Dialog mit seinen Kunden steht, meint Korb.

## KUNDENZUFRIEDENHEIT Ansprüche werden noch nicht erfüllt

**Umfrage** Die Beratungsfirma Yukon Daylight führt derzeit eine Umfrage zum Thema Customer Experience bei Schweizer Unternehmen durch. Customer Experience umfasst die Ausgestaltung aller Kommunikations- und Interaktionskanäle sowie die Prozesse im Dienste von Marketing, Verkauf und Kundenservice.

**Resultate** Erste Zwischenergebnisse zeigen, dass bei der Mehrheit der teilnehmenden Firmen die Customer Experience die oberste Priorität hat. Interessant ist jedoch, dass die Umfrage auch zeigt, dass sich die Kundenorientierung und der Service in der Schweiz nicht verbessert haben. Dabei ist für die Mehrheit der Teilnehmer klar, dass die Kundenorientierung zukünftig an Bedeutung gewinnen wird.

Quelle: www.yukondaylight.com

NICOLE BERANEK ZANON

Unternehmen benötigen für die gezielte Erfüllung der Bedürfnisse ihrer Kunden Informationen über ihre Kunden und das Marktumfeld. Diese Informationen horten sie in Customer Relationship Management Tools (CRM), Finanzdatenbanken, Lager- und Einkaufssystemen und fassen diese in ihrem Data Warehouse zusammen. Die weltweite Datenmenge wächst derzeit ins Unendliche, allein letztes Jahr um 1,8 Zettabytes. Diese Big Data sind aber nicht das neue Öl, das Anfang 2010 zu Goldgräberstimmung führte, sondern es sind die Resultate aus den analysierten Daten. Die Ergebnisse ermöglichen dem Management heute mehr denn je, tatsächliche Entscheidungen zu fällen. So werden in der Zukunft diejenigen Unternehmen erfolgreicher gegenüber ihrer Konkurrenz sein, welche die unendlich grossen Datenmengen aus eigenen und öffentlichen Datenquellen zu analysieren wissen. Beispielsweise gibt es schon einige: Die Auswertung von Kundenkäufen im Retailgeschäft im Hinblick auf Schwangerschaften, Flugankunftsrechnungen und so weiter.

CRM-Daten sind damit nur ein kleiner Bestandteil jener Daten, die im Unternehmen inskünftig durch Business Intelligence und Analytics bearbeitet werden. Damit verändert sich der Blickwinkel der Beurteilung hinsichtlich eines datenschutzkonformen CRM massgeblich.

## Die Globaleinwilligung für die Verwendung der Daten für Marketingzwecke dürfte nicht mehr ausreichen.

Personendaten werden rechtmässig durch private Unternehmen bearbeitet, wenn ein Rechtfertigungsgrund vorliegt – sei es durch die Einwilligung des Kunden, sei es durch ein überwiegend privates oder öffentliches Interesse. Für Unternehmen kann ein überwiegend privates Interesse unter anderem im Zusammenhang mit der Vertragserfüllung bestehen. Zweckmässig und transparent werden Personendaten bearbeitet, wenn dem Kunden in transparenter Weise im Rahmen einer Zustimmungserklärung der Zweck und Umfang der Bearbeitung erklärt wird. Die Einwilligung zur Ver-

wendung der Personendaten für Marketingzwecke, also eine Globaleinwilligung, dürfte heute nicht mehr genügen.

Personendaten müssen zudem verhältnismässig bearbeitet werden, das heisst, sie müssen gelöscht werden, wenn kein Rechtfertigungsgrund mehr vorliegt. Wird nun eine CRM-Lösung in der Cloud bezogen, sind zudem die Grundsätze des Bearbeitens durch einen Dritten einzuhalten, das bedeutet, die Zustimmungserklärung des Kunden muss auch diese Bearbeitung durch den Dritten umfassen und der Auftraggeber bleibt für die Datensicherheit verantwortlich. Durch eine Zertifizierung des Cloud-Anbieters können Indizien bestehen, dass die Datensicherheit durch ihn gewährleistet wird. Liegt der Server im Ausland und hat der zugriffsberechtigte Betreiber dieser Lösung seinen Sitz im Ausland, müssen

Für Unternehmen gilt es vorab die datenschutzrechtlichen Grundsätze für die Bearbeitung von Personendaten zu beachten: Die Rechtmässigkeit, die Zweckmässigkeit und die Transparenz sowie die Verhältnismässigkeit.

ANZEIGE



## «Unter der Oberfläche der BSI Software steckt die ganze Tiefe unserer Beziehungen.»

Sandra Linder, Die Schweizerische Post

BSI Business Systems Integration AG  
www.bsiag.com

# Heikle Daten

**Datenschutz** Im Zeitalter von CRM und Big Data sammeln sich bei vielen Firmen immer mehr personenbezogene Informationen an. Das wirft rechtliche Fragen auf.

Personendaten werden rechtmässig durch private Unternehmen bearbeitet, wenn ein Rechtfertigungsgrund vorliegt – sei es durch die Einwilligung des Kunden, sei es durch ein überwiegend privates oder öffentliches Interesse. Für Unternehmen kann ein überwiegend privates Interesse unter anderem im Zusammenhang mit der Vertragserfüllung bestehen. Zweckmässig und transparent werden Personendaten bearbeitet, wenn dem Kunden in transparenter Weise im Rahmen einer Zustimmungserklärung der Zweck und Umfang der Bearbeitung erklärt wird. Die Einwilligung zur Ver-

## CRM enthält Personendaten

Für die Anwendung des Datenschutzes ist vorausgesetzt, dass es sich um Personendaten handelt. Also um Daten, die eine Person bezeichnen oder bestimmbar machen, und dass es sich um Daten handelt, welche nicht ohnehin öffentlich zugänglich sind. Namen und Adressen allein genügen nicht, um Personendaten im Sinne des Datenschutzgesetzes darzustellen. Massgeblich ist vielmehr der Erfahrungsbereich des Datenempfängers. Für den einen sind demnach gewisse Daten Personendaten und für den anderen nicht. Nach dem Logstep-Urteil des Bundesgerichtes sind auch IP-Adressen Personendaten, wenn mit verhältnismässigem Aufwand auf eine Person geschlossen werden kann. Ein verhältnismässiger Aufwand liegt gemäss Bundesgericht auch dann noch vor, wenn mittels einer Strafanzeige die Person hinter einer IP-Adresse ermittelt wird und diese Information für ein Zivilverfahren eingesetzt wird. Mit dieser Definition fallen viele weitere sogenannte Adressierungselemente aus dem Fernmeldebereich unter die Qualifikation der Personendaten, weshalb wohl jedes CRM, das über die bloße Adressverwaltung hinausgeht, Personendaten enthält.

Heikel wird es bei der Erstellung von Persönlichkeitsprofilen. Ein Persönlichkeitsprofil ist die Zusammenstellung der

Daten, die eine Beurteilung wesentlicher Aspekte der Persönlichkeit einer natürlichen Person erlaubt. Dies ist im Rahmen eines CRM wohl immer dann der Fall, wenn auch über einen Kunden persönliche Notizen verfasst werden.

Ein Persönlichkeitsprofil kann aber zudem entstehen, wenn die CRM-Daten mit anderen firmeninternen Daten, öffentlichen Daten aus Social Media und Daten aus einer Kreditauskunftsdatei zusammengestellt und analysiert werden. Dazu ist eine Zustimmung der betroffenen Person notwendig und eine umfassende Information darüber, wer Inhaber der Datensammlung ist, was der Zweck der Bearbeitung ist und wer Datenempfänger ist. Die Information darf keine Globalklauseln enthalten, wie unlängst in Deutschland das Landesgericht Berlin in einem Fall gegen Apple entschieden hat. Eine Informationspflicht entfällt nur dann, wenn die Information nicht oder nur mit unverhältnismässigem Aufwand zugänglich wäre. Dies trifft zu, wo keine Kommunikationskanäle, wie Online-Benutzerkonto, E-Mail oder Webseite, zu betroffenen Personen bestehen.

In der Praxis erscheint eine solche umfassende Informationspflicht oftmals als nicht pragmatisch, zumal sie auch nicht in Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) enthalten sein darf, sondern gesondert auszuweisen ist.

## Konsequenzen für Unternehmen

Ohne datenschutzrechtliche oder strafrechtliche Konsequenzen wird deshalb bei der Risikoabwägung der Unternehmen der Einsatz von Analytics – zu Recht – im Vordergrund stehen. Ein Dilemma, das man nur mit schärferen datenschutzrechtlichen Regeln lösen könnte oder mit der Einsicht, dass Persönlichkeitschutz im Zeitalter von Big Data ein Kampf gegen

Windmühlen ist. Solange dieser Konflikt nicht gelöst ist, sollten deshalb einige flankierende datenschutzrechtliche Massnahmen für CRM, Big Data und Analytics berücksichtigt werden (siehe Kasten).

Nicole Beranek Zanon, Partnerin, De La Cruz Beranek Rechtsanwälte AG, Zug.

## TIPPS FÜR FIRMAN Was bei CRM und Big Data wichtig ist

1. Notieren Sie die Quelle der Datenerhebung: Woher stammt welche Information?
2. Erfassen Sie den Kontext und den Grund der Datenerhebung: In welchem Kontext und weshalb wurden die einzelnen Datensätze erfasst? Damit weisen Sie auch Ihre Chaufreisse an.
3. Datenqualifikation einführen: Handelt es sich um Personendaten, allgemeine Daten, Geschäftsgeheimnisse?
4. Transparente Information der betroffenen Personen: Wurden betroffene Personen umfassend über den Verwendungszweck informiert oder handelt es sich nur um Globalklauseln?
5. Anonymisierung und Pseudonymisierung: Können gewisse Personendaten anonymisiert oder pseudonymisiert werden? Und falls ja, so sollte dies getan werden.
6. Anonymisieren Sie die Ergebnisse und konfrontieren Sie keine betroffenen Personen mit den Resultaten.

► Lochkarte

72 Prozent der Unternehmen setzen Tablet und Smartphone strategisch ein oder planen einen solchen Einsatz.

ANZEIGE

## buljan&partners Customer Centric Management!

Buljan & Partners Consulting GmbH unterstützt Kunden bei der Definition und Umsetzung von kundenzentrierten Unternehmensstrategien und Geschäftsprozessen getreu unseres Leitbildes: Exceeding Expectations.

Nur eine Differenzierung über kontinuierlich positive Kundenerfahrungen in jedem Kundenkontakt ist die Garantie für nachhaltige Kundenloyalität – und damit nachhaltige Profitabilität.

ZU UNSEREN KUNDEN ZÄHLEN UNTER ANDEREM:



Unsere Kunden sind nicht nur eine Nummer im System, wir begleiten Sie mit Engagement, Disziplin und Ergebnisorientierung. Unser Commitment ist unser und Ihr Erfolg.



Dies bedarf einer Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf Customer Experience Management und den vier Säulen:

- Management Leadership
- Process Leadership
- Technology Leadership
- HR / Talent Management Leadership



Ainmillerstraße 34  
80801 München  
Telefon: 089-890 65 76-0

www.buljanandpartners.de



# Mut zur Nähe

**Kundenpflege** CRM-Systeme gelten als Reizthema. Weshalb sich ihr Einsatz dennoch lohnt.

CATHERINE B. CROWDEN

CRM-Vorhaben hallen manchmal Missklänge nach – es ist die Rede von gescheiterten Projekten, Inselösungen, fehlendem Change-Management und komplizierten Systemen, die nicht den versprochenen Return brachten. Dennoch: Die Bedeutung von Kundenorientierung und damit von CRM nimmt laufend zu – die Ansprüche der Kunden an die Interaktion mit Unternehmen steigen stetig. Was ist das beispielsweise für eine Kundin, auf die ein Unternehmen morgen trifft? Sind ihre Vorlieben bekannt, wenn sie im Laden steht; wissen die Mitarbeitenden, über welchen Artikel ihrer Online-Bestellung sie sich gestern telefonisch beschwert hat?

Die Kundin selbst weiss es. Ganz genau. Sie hat sich intensiv mit Ihrem Angebot auseinandergesetzt – vielleicht auch im Austausch mit ihren Freundinnen. Sie hat Ihr Angebot mit dem Ihrer Konkurrenten verglichen. Hat Vor- und Nachteile abgewogen, die Bestellung online abgeschickt und auf den Postboten gewartet. Und nun möchte sie – aus Zeitgründen – den Artikel lieber im Laden umtauschen. Kann, ja darf sie das? Ist der Artikel vorrätig? Wie sieht es mit ihrem Online-Guthaben aus? Kann sie das in der Filiale einlösen? Fragen dieser und ähnlicher Art lassen sich nur mit Hilfe von professionellen und professionell gehandhabten CRM-Systemen beantworten. Das war in der Vergangenheit schon so und wird es in Zukunft bleiben.

## Kunden verdienen, erkannt zu werden

Mündige Kunden wissen und akzeptieren, dass sie Spuren hinterlassen. Bei jedem Einkauf und bei jeder Buchung. Bereits bei der Online-Evaluation eines Produktes etwa heften sich Cookies an ihre Fersen. Vielflieger, -zugfahrer und -einkäufer erwarten darum, dass sie ihre

Profildaten nicht immer wieder eingeben müssen. Weder online noch auf dem Smartphone und schon gar nicht an der Kasse. Meine bevorzugte Airline weiss, dass ich lieber beim Gang sitze und auf Nachtflügen nur Früchte und keine ganzen Mahlzeiten bestelle. Für Nutz- und Wertloses werden Kunden ihre Daten künftig nicht mehr preisgeben. Die Unternehmen sind gefordert: Es braucht neben technischen Kenntnissen und funktionierenden Systemen auch ein bisschen Magie, um sich über dumme Profil- und Transaktionsdaten schlauzumachen. Und um passgenaue, personalisierte Angebote zu schnüren, basierend auf intelligenten Interpretationen des Kaufverhaltens.

Und wer steht in der Schusslinie, wenn Kundenerwartungen nicht erfüllt werden? Genau: Die Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt. Sie sitzen am Telefon oder stehen am Kundendienst-Schalter und müssen sich anhören: «Mir ist bewusst, dass Sie persönlich nichts dafür können, aber...» Wird die Arbeit für den Mitarbeiter nicht befriedigender, wenn Kundenanliegen zügig und kompetent bedient werden können – unabhängig vom Kanal, in dem

sie stattfinden? Oder wenn dank stärkerem Kundenfokus mühelose Zusatzverkäufe möglich werden?

Egal, ob im Beruf oder im Haushalt: Spass macht etwas, wenn es leicht von der Hand geht – und das Gegenüber ist glücklich und zufrieden. Dasselbe gilt für CRM. Professionell betriebene CRM-Systeme unterstützen die Anwender intuitiv. Und stellen ihren Mehrwert komfortabel zur Verfügung. Niemand kann sich alle rechtlichen oder firmeninternen Vorgaben an den Kundendialog merken. Weder Novizen im Contact Center noch alte Fuchse im Verkauf. Als Beispiele hierfür seien genannt: Die Anforderung von Double opt-in oder opt-out und die Einhaltung von Robinson-Listen im Telefonverkauf oder das Validieren von Offerten, die auf komplexen, länderspezifischen Regeln basieren.

Gute CRM-Systeme nehmen Rücksicht auf diese Rahmenbedingungen. Sie schleusen Anträge effizient durchs Unternehmen, sichern das Vier-Augen-Prinzip, halten Mailsperrern ein, garantieren Service-

Level-Agreements samt Eskalations-Prozessen und unterstützen Agenten mit Gesprächsleitfäden. Kurz: CRM sorgt dafür, dass jeder Kunde richtig bedient wird.

Wem gehören die Daten, die wir so fleissig sammeln? Verkäufer betrachten die Daten ihrer Kunden gerne als ihr Eigentum. Das ist verständlich, denn im Verkauf ist der Konkurrenzdruck hoch.

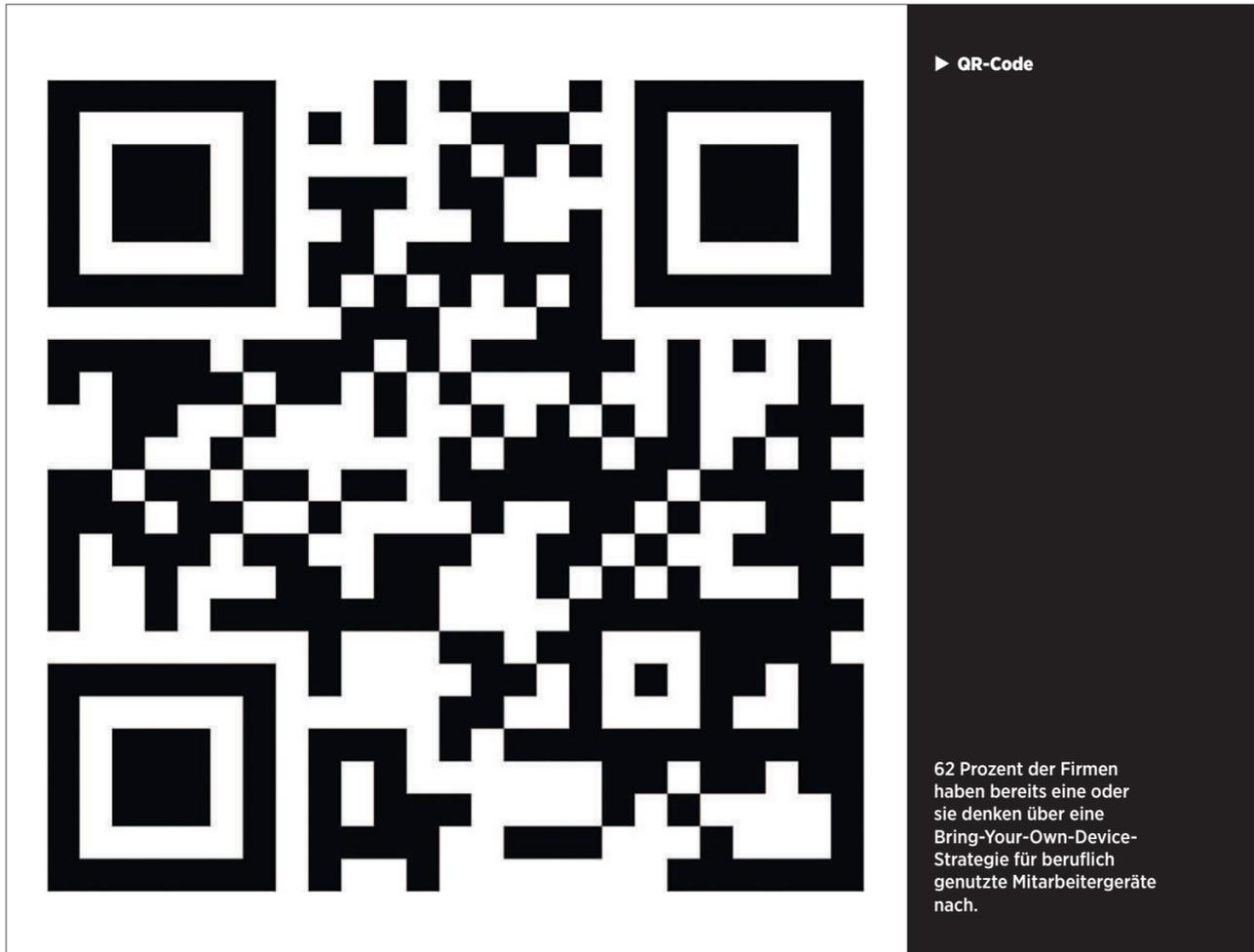
Die Verkäufer leben von ihren Provisionen. Ihr Kundenwissen und ihr Netzwerk machen Verkäufer wertvoll und unentbehrlich. Wozu also Daten teilen in einem CRM? Ausserdem notieren sie sensible Daten lieber in ihren schwarzen Moleskin-Notizbüchern. Sie vertrauen CRM nicht und befürchten, dass persönliche Vermerke auch von anderen gelesen werden können – obwohl professionelle CRM-Tools genau diesen delikaten Punkt sicher lösen. Integriert man Kundendaten, Prozesse und Anwendungen, lässt sich ein unerschöpfliches Verbesserungspotenzial anzapfen. Geteilte Daten lassen beispielsweise Schlüsse zu über die Kunden- und Markt-

entwicklung, erlauben optimierte Stellvertretungen und ermöglichen die vielgesuchte 360-Grad-Sicht. Und helfen nicht zuletzt dem Verkäufer oder der Verkäuferin, mehr abzusetzen.

## Geteilte Daten sind wertvollere Daten

Kennen Unternehmen ihre Kunden, können sie Beschwerden schnell und unbürokratisch erledigen. Die Erfahrung zeigt: Kunden, deren Probleme effizient und zufriedenstellend bearbeitet wurden, berichten ihrem Umfeld von diesem erfreulichen Erlebnis – und kaufen häufiger wieder. Investitions- und Expansions-Entscheidung sind dann erfolgversprechend, wenn sie auf realen Kundendaten beruhen. Die kundenbezogenen Informationen sind also bares Geld wert. Ein Vermögen, das sich durch die Benutzung noch vermehrt. Je intensiver CRM eingesetzt wird, umso stärker lassen sich Kunden begeistern, umso mehr Zusatzverkäufe resultieren und umso mehr Profitabilität wird erreicht.

Catherine B. Crowden, Marketing Manager, BSI Business Systems Integration, Baden.



## TIPPS

### Das Einmaleins des CRM

**Erfolgsfaktoren** Wie das CRM zum Erfolg wird. Die drei wichtigsten Tipps aus der Praxis:

1. Die passende Lösung: Die Wahl eines Systems, das sich den Geschäftsprozessen anpasst – ohne dass sie verbogen werden müssen.
2. Die richtigen Super User: CRM-Systeme leben und sterben mit den Verantwortlichen, die sie betreuen. Super User müssen mit Bedacht gewählt und gut behandelt werden.
3. Starke Feedback-Kultur: Positive Kundenstimmen sollten gesammelt und die Rückmeldungen regelmässig publiziert werden.

ANZEIGE

# CUSTOMER ANALYTICS

Uncover the profit potential in every customer.

- Campaign Management
- Big Data im Marketing
- Marketing Automation
- Analytisches CRM
- Customer Profitability



Visit SAS at the SWISS CRM FORUM 2013





# Immer online

**Arbeitsmodelle** Der digitale Lifestyle ist heute Realität. Daraus resultieren grosse Umwälzungen in der Arbeitswelt.

PHILIPP RÜDIGER

Neulich erzählte ein Geschäftsführer eines kleineren IT-System-Hauses bei einem Apéro von einem Einstellungsgespräch mit einem jungen Verkäufer: «Du weisst schon – um die dreissig, Wirtschaftsinformatiker, Traineeprogramm bei einem Branchenriesen... Viel wichtiger als das Stellenprofil schien ihm fast das Equipment zu sein, das wir ihm stellen werden (!). Welches Handymodell? Und ein Tablet, das sei ja schliesslich Standard.»

Keine Frage, die Fachkräfte aus der sogenannten Generation Y haben hohe Ansprüche an ihre potenziellen Arbeitgeber. Verübeln kann man es ihnen kaum, sind sie doch buchstäblich vor dem PC und mit all den Kommunikationstechnologien aufgewachsen, welche unser Leben heute durchdringen und prägen. Dieses Beispiel steht stellvertretend für eine neue Gesellschaftsrealität – Stichwort: Digital Lifestyle. Was sich dahinter verbirgt, ist so vielfältig wie komplex. Zum einen zählen dazu die gesamte Welt des Social Networking und ein verändertes Interaktionsverhalten per E-Mail, Chat oder Webkonferenz, zum anderen ist diese Welt erst durch die explosionsartige Verbreitung von Smartphones und Tablets möglich geworden, mit denen jeder von uns «always on» sein kann – und in vielen Fällen auch ist.

Das Spannende daran: Zumeist sind es Innovationen und neue technologische Hilfsmittel aus der Sphäre der Privatnutzer, die nach ihrem dortigen Siegeszug auch die Geschäftswelt erfassen. Denn sie werden – nicht nur, aber vor allem – von den jüngeren Mitarbeitenden in die Unternehmen hineingetragen. Trends in der modernen Arbeitswelt wie Consumerization of IT, Bring Your Own Device und

## Externe Konnektoren zu Xing und Co nehmen viel Arbeit ab.

Social Enterprise sind also ein Resultat einer gesellschaftlichen Entwicklung. Wir stellen heute fest, dass Technologien zu einer Verschmelzung des Berufs- und Privatlebens geführt haben. Digital Lifestyle und Digital Workstyle lassen sich kaum mehr voneinander trennen. Der Digital Workstyle liefert Unternehmen nun eine Menge bedeutender Impulse, da er neue, effektivere und schnellere Formen der Arbeitsorganisation sowie der Kommunikation und Zusammenarbeit ermöglicht.

Das wichtigste Arbeitswerkzeug des neuen Verkaufskollegen aus der obigen Begebenheit wird vermutlich ein E-Mail-Client sein, welcher im Optimalfall schon nahtlos in das firmeneigene CRM-System integriert ist. Hier laufen für ihn nicht nur alle täglichen Kommunikationsvorgänge, sondern auch sämtliche Informationen zu Interessenten, Kunden, Verkaufschancen und Aufträgen zusammen.

In der Vorbereitung auf einen Kundentermin liefern ihm diese transaktional geprägten CRM-Daten aber nur einen Bruchteil dessen, worauf es wirklich ankommt. Vielmehr wird der Verkäufer im Internet und in seinen sozialen Netzwerken nach tagesaktuellen Neuigkeiten suchen, um das bestehende Wissen mit Daten aus der realen Welt zu verknüpfen.

Diese zeitraubende Tätigkeit lässt sich heute durch externe Konnektoren des CRM-Systems für soziale Netzwerke wie XING, LinkedIn oder Facebook sowie Werkzeuge für Social Listening und Monitoring verringern. Ein weiterer Pluspunkt: Durch Querverbindungen zu Kooperationspartnern oder auch Mitbewerbern wird der Verkäufer auf potenzielle Interessenten aufmerksam, oder er entdeckt anhand von Trendanalysen neue Cross- und Upselling-Potenziale.

## Jederzeit, überall, digital

Die Vorteile, die sich durch externe soziale Netzwerke ergeben, machen sich viele Unternehmen bereits auch intern zunutze, nämlich mit abgesicherten Enterprise Social Networks. Mitarbeitende können hier wichtige Unternehmensneuigkeiten und Status-Updates zu Projekten verfolgen, relevantes Know-how leichter auffinden und sich per Livechat austauschen. Und: Anstatt dass wichtiges Wissen in den Notizbüchern einzelner Kollegen verstaubt, kann es hier im Netzwerk erfasst und automatisch mit dem jeweiligen Kundendatensatz im CRM-System verknüpft werden. So kommen Unternehmen dem Ziel, ein ganzheitliches Bild von ihren Kunden zu erhalten, einen weiteren, wesentlichen Schritt näher.

Interne Social Networks sind schliesslich die optimale Ergänzung zu anderen Collaboration-Lösungen, um jederzeit und von jedem beliebigen Endgerät mit Kollegen in Verbindung zu bleiben.

Apropos Endgeräte: All die genannten Werkzeuge sind heute auch als mobile Apps auf dem Smartphone oder Tablet für Geschäftsanwender nutzbar und bieten genau das richtige Mass an Unterstützung

für mobiles Arbeiten. So könnte der Verkaufskollege beispielsweise direkt beim Kunden vor Ort einen neuen Auftrag im CRM-System erfassen oder auf interne Geschäftsinformationen zugreifen, um die Ressourcenauslastung zu prüfen oder in

der Wissensdatenbank nach Best Practices zu suchen.

Ob online, offline, im Büro oder von unterwegs: Der Digital Workstyle hebt die bisherigen Grenzen von Raum und Zeit einfach auf. Dieser Wandel erfasst alle

Unternehmensbereiche und sorgt für eine neue Form des Arbeitens in zunehmend virtuell organisierten Teams.

Philipp Rüdiger, Business Group Lead Microsoft Dynamics, Microsoft Schweiz, Wallisellen.

## ACCARDA

Smart & sicher:  
Accarda Mobile Payment

Mark Etingleiter möchte seinen Kunden das Zahlen mit dem Smartphone ermöglichen.

Er sucht eine einfache & sichere Lösung für die keine grossen Investitionen nötig sind.

Seine Kunden sollen zukünftig auf ihre Kundenkarte, nicht aber auf ihre Vorteile verzichten.

Die optimale Mobile Payment Lösung findet er bei Accarda.

## ACCARDA

Mehr über Accarda Mobile Payment:  
[www.accarda.com/de/mobileqr](http://www.accarda.com/de/mobileqr)

## FOLGEN DES WANDELS Social Enterprise

**Vernetzung** Die logische Entwicklung aus dem Digital Lifestyle und dem Digital Workstyle ist ein neuer, vernetzter Unternehmenstypus, das sogenannte Social Enterprise. Am Beispiel des Kundenmanagements werden die Vorteile besonders augenfällig, wenn interne und externe soziale Netzwerke als DNA fungieren. Das bringt verschiedene Veränderungen mit sich:

1. Mehr Effektivität im Marketing durch Social Listening und Monitoring, um Meinungen, Stimmungen und Trends aufzuspüren und neue Ideen aus dem Markt aufzugreifen.
2. Mehr Erfolg im Verkauf dank Know-how-Transfer mit Kollegen und persönlicher Beziehungspflege mit Kunden ohne grossen Aufwand.
3. Mehr Kundenzufriedenheit durch individuellen, schnelleren Service auf allen Kanälen.

# Zufriedenheit zählt

**Kundenbindung** Ein spürbarer Mehrwert für den Kunden garantiert auch einen messbaren Beitrag zum Unternehmensgewinn.

MICHAELLE HENDRICKSON UND DANIELA HELMER

Gesättigte Märkte, austauschbare Produkte und Dienstleistungen sowie sinkende Kundenloyalität erhöhen zunehmend den Wettbewerbsdruck. Um die Quartals- und Jahreszahlen zu erreichen, wird der Kampf um die Neukunden immer intensiver.

Dies treibt die Kosten je neu erworbenen Kunden in die Höhe und veranlasst viele Unternehmen, sich vermehrt auf ihre Bestandskunden zu besinnen. Rollen wie Chief Customer Officer (CCO) und Vizepräsident für Customer Experience sind in Unternehmen heutzutage keine Fremdwörter mehr. Massnahmen zur Loyalisierung und Emotionalisierung sollen Kunden anregen, mehr Produkte des Unternehmens zu kaufen und somit einen merklichen Beitrag zur Umsatzsteigerung zu leisten.

## Customer Experience wagen

Massnahmen kosten Geld. Damit diese Initiativen sich bei der Budgetaufteilung durchsetzen können, muss der Erfolgsbeitrag in der gleichen Sprache ausgedrückt werden, die jeder versteht – in der Finanzsprache. Aufgabe der Customer-Experience-Verantwortlichen (CEM) ist es, die weiche Sprache von Customer Experience, das heisst, Loyalität und Zufriedenheit, in die harte Sprache der Zahlen und Fakten zu übersetzen: Return on Investment, Umsatz und Gewinn. Dabei gilt es aufzuzeigen, wie spezifische Investitionen, Ressourceneinsatz und Priorisierung

von Customer Experience zu höheren Ausgaben, einer geringeren Abwanderungsrate, steigender Weiterempfehlungsrate sowie einem höheren Interesse an anderen Produkten und Dienstleistungen seitens der Kunden führen.

An dieser Stelle hat der CEM-Verantwortliche die erste Hürde erfolgreich genommen. Ausgestattet mit dem notwendigen Budget geht es im zweiten Schritt darum, die Massnahmen auf- und umzusetzen. Dabei ist es erforderlich, die verschiedenen Abteilungen von der Notwendigkeit der Initiativen zu überzeugen und an Bord zu holen. Durch die Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel – Customer Experience – wird die Transformation von einem produkt- zu einem kundenorientierten Unternehmen erleichtert. Sobald Mitarbeiter die positive Wirkung von CX-Massnahmen auf gesetzte Ziele und hiermit verbundenen Bonuzahlungen erkennen, ist die Unterstützung sichergestellt.

Bei der Auswahl der Initiativen gilt es, deren Wirkung auf den Kunden richtig einzuschätzen. Ein Unternehmen, welches seine Fehlerquote bei der Rechnungsstellung von 90 Prozent auf 10 Prozent reduziert, kann dadurch nicht gleichzeitig seine Kundenzufriedenheit um 80 Prozent steigern.

Fakt ist, Kunden erwarten eine korrekte Rechnung – dies gilt als Selbstverständlichkeit und bewirkt noch lange keine Umsatzsteigerung. Lediglich die Kosten für das Beschwerde-Management und die mehrfache Rechnungsstellung verringern sich. Ähnlich gelagert ist folgender Fall: Ein Kreditkartenanbieter wollte einen Teil seiner Detractors, also der unzufriedene Kunden, in Neutrals, also nicht unzufriedene Kunden, transformieren.

Auch dies hätte zu einem Nullsummenspiel bezüglich der Customer Experience Economics geführt, da beide Gruppen die gleiche Ausgabebereitschaft aufweisen.

Hätte man dagegen 5 Prozent von den Detractors und Neutrals in Promoters, das bedeutet zufriedene Kunden, umgewandelt, wäre dabei ein zusätzlicher Kartenumsatz von 300 Millionen Dollar pro Monat realisiert worden. Mit dieser Hausnummer können Sie jeden Firmenchef überzeugen, die CEM-Massnahmen zu bewilligen.

Wer erfolgreich im Markt bestehen will, muss sich von anderen Unternehmen abheben, um seine Kunden langfristig an sich zu binden. Die Produkte alleine sind heutzutage nicht ausreichend, die emotionale Komponente der Kaufentscheidung rückt in den Mittelpunkt.

Auf den Punkt gebracht: Erlebnismotiviertes Verhalten wird immer wichtiger; positive Erfahrungen sind der Schlüsselfaktor, der die Kaufentscheidung nachhaltig beeinflusst. Die Studie «Customer Experience Management – Eine langfristig rentable Strategie» bestätigt, dass Unternehmen, welche mit Hilfe von Customer Experience explizit auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen, mit langfristigen

Kundenbeziehungen, einer höheren Zahlungsbereitschaft, einer Steigerung der Ausschöpfung des Kundenbudgets sowie einer höheren Weiterempfehlungsrate honoriert werden. In Zahlen ausgedrückt: Zufriedene Kunden verursachen bis zu 25 Prozent weniger Kosten im Service und generieren gleichzeitig bis zu 30 Prozent mehr Umsatz.

## Kunden überzeugen

Das Umsetzen von Customer-Experience-Management-Massnahmen gelingt nur mit den notwendigen Finanzausgaben. Der positive Beitrag zum Unternehmenserfolg – ausgedrückt in Umsatz- und Gewinnsteigerung – überzeugt jeden Chef und sichert die Unterstützung der Kollegen. Die Kunden hingegen sind überzeugt, wenn ein Unternehmen in der Lage ist, ihnen einen Mehrwert zu bieten und sie emotional anzusprechen.

Michaëlle Hendrickson, Consultant, Daniela Helmer, Managing Consultant, Buljan & Partners Consulting, München (D).



## ► Captcha-Eingabe

Ein Drittel der Schweizer Unternehmen erhofft sich durch Apps effizientere Prozesse.

ANZEIGEN

Institut für Marketing  

**Universität St. Gallen**



**Weiterbildungsdiplom HSG in Vertriebsmanagement**  
 «Spitzenleistungen im Vertrieb»  
 Beginn: 3. September 2013 oder 16. September 2014 (9 Module à 5 Tage)

**Intensivstudium für Einkaufsleiter**  
 «Weiterbildung für ein strategisches und kundenorientiertes Supply Management» Beginn: 10. September 2013 (6 Studienblöcke à 3 Tage)

**Weiterbildungsdiplom HSG Marketing Executive**  
 «Ganzheitliche Marketing-Kompetenz als Fundament für nachhaltigen Erfolg»  
 Beginn: 23. September 2013 oder 22. September 2014 (8 Module à 5 Tage)

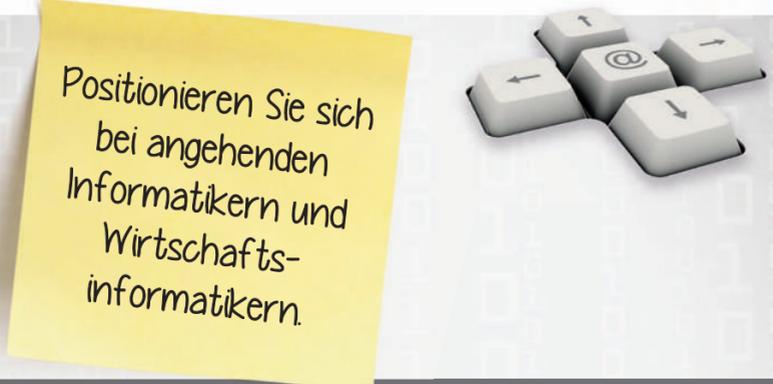
**Kontakt**  
 Institut für Marketing an der Universität St. Gallen  
 Führungskräfteweiterbildung, Doris Maurer  
 Dufourstrasse 40a, CH-9000 St. Gallen  
 Telefon +41 (0)71 224 28 55, ifm-weiterbildung@unisg.ch

**Mehr Infos: [www.ifm.unisg.ch/weiterbildung](http://www.ifm.unisg.ch/weiterbildung)**

**together** IHR PARTNER FÜR HR-MARKETING UND RECRUITING AN HOCHSCHULEN

**IT-DAY**  
 Piora Center, Zürich-Kloten · 18. November 2013



→ Jetzt anmelden: [www.it-day.ch](http://www.it-day.ch)

**Special | Business Software**  
 Beilage zur Handelszeitung vom 26. September 2013

**Special | Finance Forum**  
 Beilage zur Handelszeitung vom 10. Oktober 2013

**Special | Business Communication**  
 Beilage zur Handelszeitung vom 31. Oktober 2013 (Unified Communications)

**Special | Wirtschaftsfaktor IT**  
 Beilage zur Handelszeitung vom 14. November 2013 (Swiss ICT-Award)

Weitere Informationen: Telefon 043 444 58 42 oder Mail [adi.frei@handelszeitung.ch](mailto:adi.frei@handelszeitung.ch)

# Auf allen Kanälen

**Multichannel** E-Commerce ergänzt den stationären Handel. Wenn Marketing und Vertrieb daraus Mehrwert generieren wollen, brauchen sie Multikanal-Strategien und -Werkzeuge.

ROBERT SCHUMACHER

Wenn selbst das Grosi crossmedial einkauft, wird es für den Marketier ernst mit der Multikanal-Strategie. Nein, die heutige Grosseltern-Generation gehört noch nicht zu denjenigen, die sich online informieren, sich via Facebook beraten lassen und dann im stationären Handel kaufen. Ihre Kinder, zumindest aber ihre Enkel tun genau das. Und deshalb kaufen heute auch Kunden aus der Zielgruppe der über 65-Jährigen ihre neue Waschmaschine längst nicht mehr nur in blindem Vertrauen auf die Empfehlung des örtlichen Händlers und zum Listenpreis.

Dieses Beispiel zeigt die ganze komplexe Situation, in der sich heute Marketing und Vertrieb in der Konsum- und Gebrauchsgüterindustrie, aber auch etwa Dienstleister wie Versicherungen befinden. Der Kunde, früher ein durchaus durchschaubares Wesen mit vorhersehbaren Aktionen, bewegt sich heute agil zwischen Online- und Offline-Welt. Die noch vor wenigen Jahren allseits aufgestellte Annahme, dass E-Commerce unausweichlich mit einer Schwächung des stationären Handels einhergehe, hat sich nicht bewahrheitet. Nach aktuellen Untersuchungen bleiben die lokalen Vertriebsstellen nach wie vor die wichtigsten Umsatzbringer.

## Interaktionen optimieren

Der Kunde nutzt das Nebeneinander heute virtuoser, als es Marketiers noch auf dem Plan hatten. Diese Entwicklung nicht nur mitzugehen, sondern aktiv zu nutzen, ist deshalb ein erheblicher Wertschöpfungsfaktor geworden. Zugespitzt formuliert: Ohne Crossmedialität wird Umsatzwachstum bald sehr schwierig werden. Diese Erkenntnis hat sich inzwischen durchgesetzt und der Trend geht klar in Richtung Verschmelzung von On- und Offline-Welten im Vertrieb. Die Umsetzung dieser Strategie ist aber alles andere als trivial und stellt völlig neue Anforderungen an die Marketing- und Vertriebssteuerung. Eine Herausforderung, welche mit den üblichen Hausmitteln immer weniger zu beherrschen ist. Denn Marketing bedeutet damit nicht mehr einfach, ein Produkt zu bewerben, sondern Interaktionen zu optimieren.

Dass es sich dabei um mehr als einen marginalen Faktor handelt, hat das renommierte Analystenhaus Gartner ermittelt: Unternehmen mit einem fortgeschrittenen Reifegrad könnten das Return-on-Marketing-Investment um bis zu 50 Prozent erhöhen. Voraussetzung dafür sei es, alle Kommunikationskanäle zu überblicken und die vorhandenen Informationen in einer gemeinsamen Informations- und Entscheidungsbasis zugänglich zu ma-

## Der Trend geht hin zur Verschmelzung von Online- und Offline-Welt.

chen. Auf dieser Grundlage kann dann ein Integriertes Marketing-Management (IMM) aufbauen. Integriert deshalb, weil es alle wesentlichen Aufgabenbereiche und Prozesse bündelt und zentral steuerbar macht: Die Steuerung von Kundeninteraktionsprozessen und Kampagnen, die analytische Auswertung etwa des Kundenverhaltens, aber auch die operative Ausführung einschliesslich der Ressourcensteuerung.

Integriertes, kundenorientiertes Marketing über mehrere Kanäle. Was sich stringent liest, ist in der Praxis allerdings ziemlich komplex. Für sämtliche der genannten Aufgabenbereiche sind in den Unternehmen zwar unterstützende Softwarelösungen vorhanden. Nur: Eine Integration gelingt damit in der Regel nicht, und über Mediengrenzen hinweg arbeiten die wenigsten davon. Social-Media-Analysen, Kampagnenmanagement für In- und Outbound, strukturierte Kundendatenanalysen, Real-

time-Warenkorbanalysen – wer die Datenströme nicht nur verbinden, sondern daraus strategische und operative Schlüsse ziehen will, der braucht Analytics. Denn nur Analytics bietet nicht nur Mechanik und Statistik, sondern eine intelligente Unterstützung im Blick auf übergreifende Unternehmensziele. Und nur mit Analytics schliesst sich der Regelkreis, indem Aktivitäten, Rückmeldungen und Ergebnisse in die Gesamtbeurteilung einfließen.

Die gute Nachricht dabei ist: Die meisten dafür erforderlichen Daten sind im Unternehmen bereits vorhanden – wenn auch in unterschiedlichen Systemen und Datensilos. Hinzu kommen immer mehr Echtzeitdaten, zum Beispiel aus Online-Interaktionen. Für einen effektiven Multikanal-Ansatz verknüpfen Analytics-Lösungen die Kunden-, Geschäfts- und Transaktionsdaten aus den bestehenden operativen Anwendungen und konsolidieren sie in einer gemeinsamen Datenbasis – ganz wie es die Analysten von Gartner fordern. Die Analyse

dieser Informationen schafft dann eine tragfähige Entscheidungsgrundlage für strategische Entscheidungen auf Cluster- und Einzelkundenebene und über alle verfügbaren Kanäle hinweg.

## Die neue Macht des Kunden

Wie sieht ein optimales Online-Angebot für einen Kunden aus, welcher sich gerade im City-Shop informiert hat? Wie gross ist das Risiko von Kündigung oder Kreditausfall nach einer Beschwerde im Call-Center? Droht ein signifikanter Reputationsverlust? Wie viel Marketing-Investment lohnt sich angesichts des Umsatzpotenzials eines Kunden? Gerade die Fähigkeit, präzise Prognosen zu erstellen, ist ein enormer Vorteil für die Budget- und Umsatzplanung. Chancen zu erkennen, ist die eine Sache; sie in schnelle Aktionen umzusetzen, ist aber der entscheidende Schritt zur Wertschöpfung.

Gerade bei einem komplexen Multikanal-Ansatz ist so die direkte Anknüpfung der operativen Abwicklung unerläss-

lich, um aus der analytischen Intelligenz auch Umsatzwachstum zu realisieren.

Das analytische Multikanal-Marketing schafft so erstmals die Voraussetzungen, den Kunden aus Sicht des Marketiers dahin zu stellen, wo er heute hinwill und hingehört: An den Ausgangs- und Endpunkt der Prozesskette. Diese neue Machtstellung des Kunden und seine Flexibilität anzunehmen, ist essenziell – darauf mit entsprechenden analytisch unterstützten Prozessen zu reagieren, ist ein offenes Erfolgsgeheimnis. Gelingt beides, wird das Unternehmen mit ehrlichem und ungefiltertem Feedback aus dem Markt belohnt, das den Umsatz weiter beflügeln kann, wenn es wiederum in den Marketing-Kreislauf einfließt.

Das Grosi mag das noch direkt im Gespräch mit dem Einzelhändler und den Nachbarn erledigen. Ihre Kinder und Enkel nutzen auch dafür die komplette crossmediale Bandbreite.

Robert Schumacher, Customer Intelligence Solutions Manager, SAS Schweiz, Wallisellen.



## ► Datamatrix

In fast 60 Prozent der Unternehmen gehören die Tablets und Smartphones der Mitarbeiter der Firma.

ANZEIGE

GEWINNEN SIE JETZT  
ZWEI VIP-TICKETS  
FÜR DAS MUSE KONZERT  
IM STADE DE SUISSE!

Teilnahme unter [www.stadedesuisse.ch/wettbewerb](http://www.stadedesuisse.ch/wettbewerb)  
Teilnahmeschluss: 9. Juni 2013

STADE  
DE SUISSE  
HAUPTPARTNER BKW

# Apps mit Nebenwirkungen

**Mobile Anwendungen** Wenn Unternehmen Apps oder Online-Tools anbieten, stellen sich neue Anforderungen an den Support. Viele Firmen setzen daher auf externe Spezialisten.

TOBIE WITZIG

Mit Mobile Apps und anderen Online-Tools können sich Unternehmen durch besonderen Service von den Mitbewerbern abheben. Gleichzeitig animieren sie Kunden und Interessenten, sich länger mit einer Marke auseinanderzusetzen. Doch mit der Implementierung ist es nicht getan. Es entstehen technische Fragen zu den Applikationen oder zur Bedienung, deren Beantwortung ganz andere Kompetenzen erfordert, als der eigene Kundendienst bietet. Hinzu kommt, dass das Anfragevolumen schwierig abzuschätzen ist und die Präsenzzeiten bei Supportlinien hoch sind. Immer mehr Firmen entscheiden sich deshalb, den technischen Support der Endkunden auszulagern. So auch das Bundesamt für Landestopografie und die Aduno-Gruppe.

Die Nachfrage nach technischem Support steigt. Dabei gehört das Beantworten von technischen Fragen meist nicht zu den Kernkompetenzen des Kundendienstes der Unternehmen. Die Mitarbeiter des Spezialbereichs sind mehrsprachig und verfügen über das notwendige fachspezifische Wissen wie zum Beispiel zu Glasfaser-Technologien, Modems oder zum Internet-Router Fritzbox, zu mobilen

Betriebssystemen wie Googles Android und Apple iOS oder zur Breitbandtechnologie. Zur Unterstützung nutzen sie mehrere Fremdapplikationen. Viele sind Informatik-Freaks und haben Freude daran, die Probleme der Kunden zu lösen. Seit Juni 2010 lässt das Bundesamt für Landestopografie Swisstopo die Supportlinie für die Swiss-Map-Applikationen extern betreuen. Eine Vielzahl telefonischer und elektronischer Anfragen geht monatlich beim Dienstleister ein. Die meisten Probleme können die Spezialisten direkt lösen – dank dem aufgebauten Wissen und der Möglichkeit, mittels Remote-Desktop auf den Computer des Kunden zuzugreifen. Der Supportmitarbeitende kann dadurch direkt auf dem Endgerät des Kunden mit dessen Einverständnis Einstellungen prüfen und korrigieren, damit die Applikationen optimal funktionieren.

## Neuland technischer Support

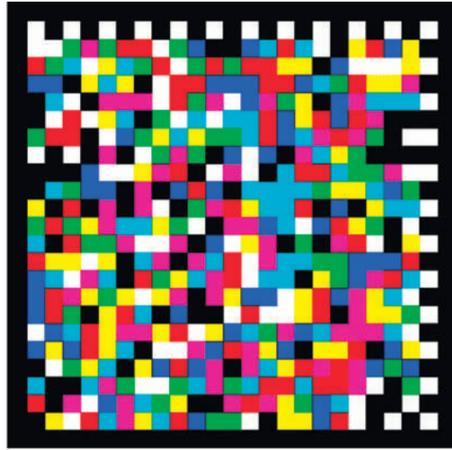
Der Hauptgrund für das Outsourcing waren laut Reto Künzler, Leiter Interaktive Kartenanwendungen von Swisstopo, dem Kompetenzzentrum der Schweizerischen

Eidgenossenschaft für Geoinformation, der grosse Erfolg von Swiss Map Mobile und Swiss Map online und die entsprechende Zunahme von Support-Anfragen. Zudem seien die Schwankungen je nach Wetterlage und Tageszeit enorm. Reto Künzler schätzt es, Kunde statt Vorgesetzter zu sein: «Ich bestimme den Servicelevel und kontrolliere durch regelmässiges Monitoring die Gesprächsqualität.» Um den Wissenstransfer sicherzustellen, spielt er die Antworten auf Anfragen, die rbc nicht vollständig beantworten konnte, zu-

rück an die Support-Mitarbeitenden. Diese dürfen die Swisstopo-Apps übrigens freinutzen, «um das Commitment zu stärken», so Künzler.

Thomas Vorburger ist Head of Operations Management bei der Aduno-Gruppe. Das Unternehmen vertreibt Zahlungs-Terminals und bietet diverse Dienstleistungen für Verkaufsstellen und Kreditkarteninhaber an. Aduno suchte für die Beantwortung der technischen Supportanfragen der Mobile App MyAccount einen geeigneten Partner. «Wir betreten Neuland, hatten keine Erfahrungen und konnten keine Volumenprognosen machen. Zudem wollten wir die Kosten variabel halten», begründet Thomas Vorburger den Entscheid. Aduno sei darüber hinaus auch zu gross, um dieses vergleichsweise kleine Thema professionell umzusetzen, so Vorburger. Die Aduno-Kunden werden bei technischen Fragen zum Download des Mobile App oder bei Login-Problemen unterstützt. Laut Vorburger ist das Projekt ein guter Einstieg für das nächste Vorhaben, das Auslagern des 1st-Level-Supports für Kreditkartenterminals. Noch betreibt die

Zwei Fünftel der Firmen sehen den grössten Nutzen von Inhouse Apps beim Zugriff auf CRM-Daten.



► 4D-Code

## VORTEIL OUTSOURCING

### Externer Support mit Mehrnutzen

1. Keine eigene technische Infrastruktur notwendig.
2. Kein Aufbau von technischem Wissen notwendig.
3. Weniger Fixkosten.
4. Supportdienst während 7 Tagen und 24 Stunden.
5. Keine Auslastungsprobleme und Engpässe durch unregelmässige Volumen oder Präsenz in Randzeiten.
6. Zufriedene Kunden durch kompetente Betreuung.
7. Konzentration auf die Kernkompetenzen.

Tobie Witzig, Firmenchef, rbc Solutions, Meilen.

## IMPRESSUM

Redaktion und Verlag, Axel Springer Schweiz, Föhrli-Strasse 70, 8021 Zürich

ANZEIGEN

## AUGEN AUF FÜR DAS PROGRAMM 2013:

Mit Keynotes von Starbucks, Touring Club Schweiz  
Expertenreferate von Hiltl, Robert Bosch, Credit Suisse, Confiserie Sprüngli u.a.  
Mehr Informationen zum Programm unter [www.swisscrmforum.com/programm](http://www.swisscrmforum.com/programm)

Donnerstag 13. Juni 2013 - Hallenstadion Zürich

### MIT KUNDEN MEHRWERTE KREIEREN

Customer Experience Management - Vom Kunden zum Fan

**Jetzt anmelden:**  
[www.swisscrmforum.com/registrierung](http://www.swisscrmforum.com/registrierung)

Presenting Partner:

Hauptpartner:

Knowledge Partner:

Akademischer Partner:

## YukonDaylight Customer Service

MIT BEST PRACTICE KUNDENPROJEKTEN

# SUMMIT 2013

Customer Service  
25. September

Creating Customer Experience –  
herausragende Kundenerlebnisse schaffen.

Holiday Inn Zürich Messe  
Jetzt registrieren auf [www.csum.ch](http://www.csum.ch)