

Axel Uhl

**«Der Einfluss der
Digitalisierung auf das
Customer Relationship
Management» Eine
qualitative Studie und
Diskussion**

Diese Studie wird vom Team des Kompetenzschwerpunkts «Services und Operations» am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie an der **Fachhochschule Luzern** durchgeführt. Es erfüllt die Leistungsaufträge «angewandte Forschung und Entwicklung», «Dienstleistungen» und «Weiterbildung».

Im Vordergrund steht die Perspektive des Kunden, dessen Nutzen mit der Konzeption und der Realisierung von innovativen und digitalen Services optimiert werden soll.

Das Kompetenz-Center hat seit vielen Jahren Erfahrung mit der Durchführung von Studien und mit der Moderation von interdisziplinären und transdisziplinären Fachgruppen.

Bei der CRM-Studie Schweiz ist die Hochschule um die vertrauliche Handhabung der Informationen der einzelnen Teilnehmer besorgt. Die Studie verdichtet die Einzelaussagen der Studienteilnehmer so, dass die individuellen Informationen vertraulich bleiben. Davon ausgenommen sind öffentlich zugängliche Informationen.

Der internationale Masterstudiengang Business Administration ist Teil des Departments Wirtschaft an der HSLU. Die international Studierenden können zwischen den Vertiefungsrichtungen Business Development and Promotion oder Tourismus wählen.

Die **SAP SE**, mit Hauptsitz in Walldorf, ist der weltweit führende Anbieter von Unternehmenssoftware und Dienstleistungen, mit denen Firmen jeder Grösse und in über 26 Branchen ihre Geschäftsprozesse auf Wachstum und Profitabilität ausrichten können. SAP-Anwendungen sind bei mehr als 437'000 Kunden in 180 Ländern im Einsatz. Gegründet 1972, ist SAP heute der weltweit drittgrösste unabhängige Softwareanbieter, mit Niederlassungen in über 50 Ländern. In der Schweiz arbeiten rund 800 Mitarbeitende in den Niederlassungen Biel, Regensdorf, Lausanne, Tägerwilen und Windisch. SAP nimmt in der derzeitigen technischen Revolution eine zentrale Rolle ein.

Vorwort

Die Customer Relationship Management (CRM) Studie 2020 der Schweiz analysiert die aktuellen CRM-Trends, die CRM-Sicht der Unternehmensvertreter und die CRM-Sicht der Konsumenten und stellt diese prägnant als Diskussionsgrundlage zur Verfügung. Sie dient als Gradmesser der CRM-Maturität und als Ideengeber für die CRM-Weiterentwicklung Schweizer KMU.

Das Thema liegt uns am Herzen, denn durch die Digitalisierung verändert sich das CRM grundlegend. Dies wird durch die Expertenbefragung überzeugend bestätigt.

Als Hochschule sind wir der Praxisnähe verpflichtet und dies bildet die Grundlage für die hier durchgeführte Studie. Die Zusammenarbeit und die Vernetzung mit der Praxis sollen eine höchstmögliche Aktualität der Studie sicherstellen.

Die Befragung wurde durch eine beachtliche Teamleistung von 85 Masterstudierenden der HSLU durchgeführt. Sie haben innerhalb eines Semesters selbstständig Interviewpartner gefunden, das Untersuchungsdesign entwickelt, die Interviews ausgewertet und die Ergebnisse zusammengefasst.

Unterstützt wurden die Studierenden auch durch unseren CRM-Praxispartner SAP Schweiz AG. SAP stellte nicht nur eine online-Plattform für die Befragung zur Verfügung, sondern unterstützte auch mit CRM-Knowhow, Projektmanagement-Erfahrung und bei der Dissemination der Studienergebnisse.

Die Studie hat keinen Anspruch auf alleinige Wahrheit oder Realität zum Thema CRM. Vielmehr möchten sie bestimmte und wichtige Aspekte ansprechen und auch gerne zu kontroversen Diskussionen einladen.

Durch die praxisnahe Ausbildung der Masterstudierenden und den Wissensaustausch mit der Praxis wollen wir gezielt einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Wettbewerbsfähigkeit von Schweizer Unternehmen, insbesondere von KMU, leisten.

Freundliche Grüsse

Professor Dr. Axel Uhl

Modulleitung CRM
Master of Business Administration
Hochschule für Wirtschaft Luzern (HSLU)

Herausgeber:
Fachhochschule Luzern
Department Wirtschaft
Institut für Regional- und Betriebsökonomie

In Zusammenarbeit mit
SAP Schweiz AG

Inhalt

Vorwort	3
Management Summary	6
1 CRM Study 2020: Das reicht noch nicht	8
2 Ausgewählte Ergebnisse der Online-Befragung	12
3 Ausgewählte Ergebnisse der Experten-Interviews	14
Ergebnisse zu strategischem CRM	15
Ergebnisse zu analytischem CRM	16
Ergebnisse zu operativem CRM	16
4 Digitale CRM Trends	18
Trend 1: Der Online-Handel wächst weiter rasant	19
Trend 2: Mobile Commerce wird 2019 zur Normalität	19
Trend 3: Internationale Player dominieren das Online Geschäft in wichtigen Branchen	19
Trend 4: Online recherchiert und offline gekauft	19
Trend 5: Personalisierte Angebote und hybride Verkaufskanäle gewinnen an Bedeutung	19
Trend 6: Das klassische Einzelhandelssterben verstärkt sich	20
Trend 7: Demokratisierung der Technologie	20
5 Vorschläge für digitales CRM	22
Konsequente Weiterentwicklung der digitalen Geschäftsmodelle	23
Neugestaltung der Customer Journey mit Fokus auf Neukundegewinnung	25
Integration der fragmentierten Customer Journey	25
Mobile First Strategie	25
High Tech CRM Systeme auch für KMU	25
Verkauf über den eigenen Webshop	26
Nutzung von Virtual Reality und Augmented Reality	26
Konsequenter Datenschutz	27
Aufbau von Kompetenzen für Datenanalysen	27
6 Kernfragen für eine digitale CRM Strategie	28
Kunden	30
Kommunikation	30
Digitalisierung	30
7 Kritische Würdigung	32
Literaturverzeichnis	34

Management Summary

Eine von Masterstudierenden der HSLU durchgeführte Studie bei 89 Experten von Schweizer Unternehmen und 399 Konsumenten zeigt, wie sich das CRM durch die Digitalisierung weiterentwickelt hat. Digitalisierung wird von den befragten Experten selten als Bedrohung, sondern meist als sinnvolle Ergänzung der bestehenden physischen Geschäftsmodelle verstanden. Fast alle Unternehmen haben CRM-Strategien definiert und umgesetzt. Sie bestätigen, dass sie dank der Digitalisierung und den gewonnenen Informationen, ihre Kunden besser verstehen, segmentieren und zielgerichteter ansprechen und bedienen können. Die Informationen werden in allen Unternehmensbereichen verwendet und hätten zu effizienteren Prozessen und zusätzlichen Mehrwerten für die Kunden und die Unternehmen, z.B. durch die Entlastung der Call-Center, geführt. Verbesserungswürdig seien die Integration der Daten aus den vielen verschiedenen Kommunikationsplattformen, die Fähigkeiten zur Nutzung der Kundendaten, die Benutzerfreundlichkeit der Online-Kanäle und der Umgang sowie die Sicherung der Kundendaten.

Auch die Befragung der Konsumenten ergibt ein recht positives Bild. So wird u.a. eine hohe Zufriedenheit bei der Nutzung der Online-Plattformen und beim Online-Einkauf bestätigt und selbst die Sorgen beim Umgang mit ihren Daten, schrecken die Konsumenten noch nicht vom Online Einlauf ab.

Also alles ok beim Thema CRM in der Schweizer Wirtschaft?

Nein nicht ganz: Die Wachstumsraten beim E-Commerce, die Konsummüdigkeit der Kunden, die Dominanz internationaler Online-Plattformen in einigen Branchen und das dadurch beeinflusste Sterben des Einzelhandels zeigen, dass viele Unternehmen die Dringlichkeit notwendiger Veränderungen noch immer nicht erkannt haben. Die Digitalisierung wird zumeist nur als Möglichkeit gesehen, dass bestehende Geschäftsmodell mit den bestehenden Kunden zu verbessern. Damit werden die grundlegenden Möglichkeiten, neue, innovative digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln und mit ganz neuen Nutzenversprechen und Interaktionsmöglichkeiten zusätzliche Kundensegmente anzusprechen, vernachlässigt. Dies könnte sich rächen, wenn die Märkte wieder durch ausländische digitale Monopolisten besetzt werden. Dabei bietet der rasante technische Fortschritt auch KMU's die Möglichkeit, «world-class» Technologie zu deutlich geringeren Kosten als in der Vergangenheit für sich zu nutzen. Die Chancen von «Klein gegen Gross» würden damit deutlich steigen.

Management Summary

Befragungsergebnisse	Key CRM Trends	Lösungsvorschläge
<ul style="list-style-type: none"> ● CRM Strategien bei den meisten Unternehmen auf die Digitalisierung abgestimmt und umgesetzt ● Digitale Kanäle werden als Ergänzung des bestehenden Geschäftsmodells genutzt ● Digitalisierung ermöglicht bessere Kundensegmentierung und effizientere Prozesse ● Mehr Kompetenz beim Datenschutz und der Datenanalyse gefordert 	<ul style="list-style-type: none"> ● Starker Wachstum des Online-Geschäfts ● Konsummüdigkeit der Verbraucher ● Dominanz internationaler Online-Portale ● Zunehmendes Sterben des klassischen Einzelhandels ● Demokratisierung der Technologie 	<p>«Mit digitalem CRM zum neuen Geschäftsmodell»: Ausrichtung der online-Aktivitäten auf neue Kundensegmente, neue Produkte und Dienstleistungen und neue Kommunikationswege.</p> <p>Vorschläge:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausrichtung auf neue Kunden • Modulare, lokale, nachhaltige Produkte und Services • Integrierte, durchgängige Customer Journey • Nutzung von CRM High-Tech-Lösungen • «Mobile first Strategie» • Ausrichtung der online-Kanäle auf den eigenen Webshop • Differenzierung durch VR und AR Marketing-Lösungen • Konsequenter Datenschutz

Abbildung 1
Management Summary

1 CRM Study 2020: Das reicht noch nicht

1 CRM Study 2020:

Das reicht noch nicht

Eine gängige Definition beschreibt Customer Relationship Management als «a core business strategy that integrates internal processes and functions, and external networks, to create and deliver value to targeted customers at a profit. It is grounded on high quality customer-related data and enabled by information technology (Buttle, 2006 S. 16).¹

Folgt man dem Autor dieser Definition, dann bedeutet CRM nicht nur die Nutzung einer Software, sondern vielmehr die Versorgung des gesamten Unternehmens, wie z.B. Vertrieb, Marketing und After Sales Service, aber auch Finanzen und Operations mit kundenbezogenen Daten und die Digitalisierung der Geschäftsprozesse.

Die CRM-Technologien ermöglichen die innovative Gestaltung von Geschäftsmodellen, Produkten, Services, Prozessen, die alleamt Einfluss darauf nehmen, wie Unternehmen ihre Beziehungen zu Kunden gestalten können.

Weil sich die Technologien rasant weiterentwickeln, müssen Unternehmen ihre CRM Strategien regelmässig auf den Prüfstand stellen und analysieren, ob sie die Chancen, aber auch die Risiken der Digitalisierung für ihre Kundenbeziehungen richtig einschätzen und ob sie die entsprechenden Massnahmen getroffen haben.

Die Frage, ob die Schweizer Unternehmen dies im gebotenen Umfang machen, ist der Ausgangspunkt für eine Studie, die von Master Studierenden der HSLU Ende 2019 durchgeführt wurde.

Im Rahmen der Studie wurden Unternehmen und Konsumenten parallel befragt, damit die Meinungen der Unternehmensvertreter mit den Konsumentenerfahrungen abgeglichen werden konnten.

Die übergreifende Frage lautete: *Wie beeinflusst die Digitalisierung das Customer Relationship Management?*

Im Rahmen der Studie wurden verschiedene Untersuchungsmethoden verwendet. Zum einen wurden Experten in Unternehmen mittels semi-strukturierter Interviews und zum anderen wurden Konsumenten online befragt. Insgesamt wurden 89 Experteninterviews durchgeführt und 399 Konsumenten haben den online-Fragebogen ausgefüllt. Die Experteninterviews wurden nach den Schlüssel-Industrien in der Schweiz aufgeteilt.

Industrie	Anzahl Experteninterviews
Banken und Versicherungen	15
Communication und Medien	11
Consulting und IT	7
Einzelhandel	9
Ernährung	4
Medizin	9
Luxusgüter	6
Pharmazie	12
Touristik	9
Transport und Logistik	8
Gesamt	90

Tabelle 1
Übersicht zu den
durchgeföhrten Interviews
in den verschiedenen
Industrien

Befragt wurden Experten aus den Unternehmensbereichen Geschäftsführung, Marketing und Vertrieb. Die Interviews wurden halb-strukturiert durchgeführt, damit die Interviewer sich auf die gleichen Themenschwerpunkte fokussieren konnten und es ihnen gleichzeitig ermöglicht wurde, auch auf besonders interessante Antworten oder Besonderheiten im Verlauf der Interviews eingehen zu können.

Vor der Durchführung der Interviews wurde ein Interviewleitfaden entwickelt und zusammen mit Beschreibungs-Codes als Hilfsmittel zur Verfügung gestellt. Dabei wurde u.a. auf IN Vivo coding zurückgegriffen. «as In Vivo coding is appropriate for virtually all qualitative studies ... and studies that prioritize and honour the participants voice» (Miles, Hubermann and Saldana, 2014, S. 74)². Die Verwendung der Codes wurde auch deshalb als sinnvoll erachtet, weil die Interviews von einer grossen Anzahl von Studierenden durchgeführt wurden und die Ergebnisse so verlässlicher ausgewertet werden konnten.

Online haben 399 Konsumenten den Fragebogen ausgefüllt. Die meisten Teilnehmer der Online Befragung waren zwischen 20 und 40 Jahre alt. Insgesamt haben 40 % männliche und 60 % weibliche Konsumenten teilgenommen.

Alter in Jahren	Anzahl
Jünger als 20	10
20 – 30	235
30 – 40	75
40 – 50	36
50 und älter	43

Tabelle 2
Teilnehmer an der
Online-Umfrage

Die Online Teilnahme erfolgte zufällig und wurde durch Werbung der Studierenden auf verschiedenen Social-Media Plattformen wie LinkedIn, Face-toFace, WhatsApp, Studirat und die Verbreitung der Umfrage über die Arbeits- und Privatforen der Studierenden kommuniziert. Eine Repräsentativität der Studie wurde nicht angestrebt. Zum einen ist Repräsentativität grundsätzlich gar kein empirischer Fachbegriff und zum anderen mittels Zufallsstichproben auch schwierig zu erreichen.

Insofern sollen die Ergebnisse der Studie auch gar nicht den Anspruch der Allgemeingültigkeit aufweisen, sondern die Grundlage für eine weiterführende Diskussion zur Digitalisierung des Kundenbeziehungsmanagements bilden.

Zudem dürfte die Studie mit 89 Experteninterviews und 399 Online Teilnehmern die quantitativ umfangreichste CRM-Studie der letzten Jahre darstellen.



Abbildung 2
Vorgehensmodell bei der CRM Studie

Im Folgenden werden einige ausgewählte Ergebnisse der Studie vorgestellt, die für darauf folgende Diskussionen besonders interessant sind.

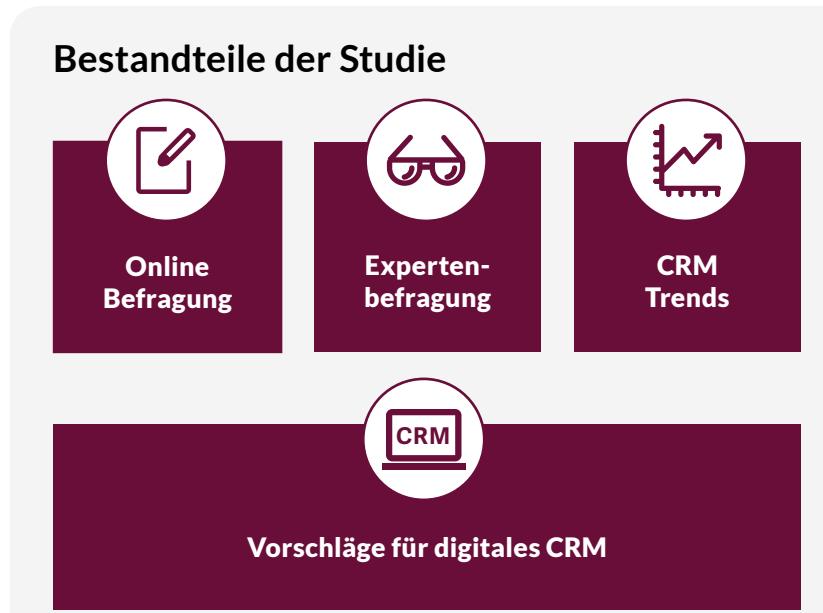


Abbildung 3
Bestandteile der CRM Studie

2 Ausgewählte Ergebnisse der Online- Befragung

2 Ausgewählte Ergebnisse der online-Befragung

- Fast alle Befragten bestätigten den grossen Einfluss der Digitalisierung auf das Kundenbeziehungsmanagement.
- Dies betrifft insbesondere die Art der Informationsversorgung über Social Media und Newsletter als meist genannte digitale Kommunikationskanäle.
- Für den Kundensupport werden email und persönliche Beratung als wichtigste Kommunikationskanäle genannt.
- Den Einkauf erledigen die Befragten teil online, teils physisch, in Abhängigkeit von Produkten und weiteren Kriterien, wie räumliche Distanz, Zeit und Dringlichkeit.
- Kundenbindungs-Programme haben für mehr als 50 % der Befragten keinen Einfluss auf ihr Kaufverhalten.
- Dies gilt auch für Datenschutzanforderung, die für ebenfalls etwas mehr als 50 % der Befragten keinen Einfluss auf ihren online Kauf nehmen.
- Allerdings sind die Mehrzahl der Befragten darüber besorgt, wie ihre persönlichen Daten von den Unternehmen behandelt werden und dies weitgehend unabhängig davon, um welche Art von Daten es sich handelt.
- Insgesamt sind 80 % der Befragten mit ihren Online-Erfahrungen zufrieden oder sogar sehr zufrieden.

Zusammenfassend könnte man die Ergebnisse der Online-Befragung als durchaus positiv betrachten, denn es scheinen keine gravierenden Mängel aus Sicht der Konsumenten beim Online-Shoppen vorzuliegen. Allerdings ist eine gewisse Vorsicht bei der Interpretation der Ergebnisse notwendig.

So beziehen sich die Antworten zu den Online-Erlebnissen nicht auf die klassischen Schweizer Unternehmen. Die befragten Konsumenten kaufen primär auf den grossen internationalen und nationalen Online-Portalen ein (Amazon, Ali-express, Zalando, Ricardo, DigiTech etc). Die restlichen Online-Händler machen nur einen marginalen Anteil am online Umsatz aus.³

Die Marktführer im Online-Handel verfügen über grundsolide Online-Plattformen und eine hohe Benutzerfreundlichkeit bei der Suche, der Auswahl, der Bestellung, der Bezahlung, der Lieferung und dem Kundenservice. Anzunehmen, dass dies auch für alle anderen Schweizer Online-Shops gelte, könnte eine Fehleinschätzung sein.

Ein weiterer Fehler wäre, aus den Ergebnissen zu schliessen, dass der Datenschutz für die Konsumenten einen nicht kaufentscheidenden Einfluss hat. Sollten Fälle von vermehrten Datenschutzverletzungen oder Datendiebstählen bekannt werden, dann könnte sich die existierende Besorgnis auch schnell in ein generelles Misstrauen gegenüber dem Online-Kauf bei betroffenen Unternehmen entwickeln.

Online Befragung

Fakten

- Konsumentenbefragung
- 399 Teilnehmer
- Überwiegend zwischen 20 – 30 Jahre alt
- Mehr Frauen (60 %) als Männer



Wesentliche Ergebnisse:

Über 50 % präferieren hybrides Kaufverhalten je nach Produkt und Rahmenbedingungen

95 % bestätigen grossen Einfluss der Digitalisierung auf die Kundenbeziehung insbesondere durch Social Media

80 % sind mit den Online-Erfahrungen weitgehend zufrieden

Sorgen um den Datenschutz vorhanden, aber bei über 50 % beeinträchtigt dies das Online- Kaufverhalten bisher eher nicht

Abbildung 4
Ergebnisse der Online Befragung

3 Ausgewählte Ergebnisse der Experten-Interviews

3 Ausgewählte Ergebnisse der Experten-Interviews

Nachdem die Ergebnisse der Konsumentenbefragung dargestellt wurden, ist es nun Zeit, die Ergebnisse der Experteninterviews vorzustellen. Diese werden nach den Themenschwerpunkten strategischem CRM, analytischem CRM und operativem CRM strukturiert.

Ergebnisse zu strategischem CRM

CRM Strategie bedeutet, dass die Unternehmen langfristige und für das Geschäftsmodell existentielle Fragestellungen rund um das Thema Kundenmanagement geklärt und geplant haben. Das umfasst u.a. Fragestellungen zu den Kundensegmenten, den Kundenwertversprechen, den Touchpoints mit den Kunden und den Einsatz der dafür notwendigen CRM-Technologien.

Die Studie hat ergeben, dass

- die Mehrheit der befragten Unternehmen ihre CRM Strategien definiert und umgesetzt haben. Dies gilt für alle Industrien, unabhängig davon, ob die Unternehmen im B:C, B:B oder B:G (Government) Business tätig sind.
- die Unternehmen die Bedeutung der Kunden als Schlüssel für den zukünftigen Unternehmenserfolg erkannt haben. Als wesentliche Determinanten dieses Erfolgs werden die Steigerung der Kundenloyalität durch Kundenbindungsprogramme, zentralisierte Datenerfassung und persönliche Kundenkontakte genannt.
- die Segmentierung es den Unternehmen ermöglicht, ihre Angebote besser auf die Kunden abzustimmen.
- die Bedeutung von digitalem CRM unterschiedlich gesehen wird. In klassischen B:C Industrien wie Einzelhandel, Banken und Versicherungen oder Luxusgüter wird digitales CRM als besonders wichtig angesehen.
- dass die Unternehmen die Digitalisierung nicht als Bedrohung ansehen. Es ist eher so, dass sie von der eigenen Stärke, Strategie oder Marktposition überzeugt sind. Dennoch beobachten einige der befragten Unternehmen die Digitalisierungsaktivitäten ihrer Konkurrenten.
- die Mehrzahl der Unternehmen angeben, dass ihnen die Digitalisierung dabei geholfen hat, neue und auf die Kunden abgestimmte Produkte und Services zu entwickeln.
- die meisten Unternehmen der Überzeugung sind, dass die Digitalisierung ihre physischen Kommunikationskanäle nicht überflüssig machen wird. Der persönliche Kontakt ist, sei es ein Kundentermin, auf einer Messe oder einer Kundenveranstaltung, für die Kundenbeziehung nach wie vor ausschlaggebend.
- nahezu alle befragten Unternehmen darin übereinstimmen, dass CRM nicht nur eine technische Lösung ist, sondern in die Unternehmensstrategie, die Prozesse und Organisation integriert werden muss. Nur so können die Kunden besser erreicht, segmentiert, unterstützt und die Kundenzufriedenheit gesteigert werden.
- eine Vielzahl unterschiedlicher CRM Lösungen zum Einsatz kommen, wie z.B. Google Analytics, Salesforce, SAP, Gainsight, VTI-GER, Advatra um nur einige zu nennen. Ein Standard ist nicht zu erkennen.

- die Unternehmen unterschiedliche Schwerpunkte für ihre weitere CRM Entwicklung definiert haben. Industrien, die ihre Kundenbeziehungen auch zukünftig auf den persönlichen Kontakten ihrer Vertriebsmitarbeiter aufbauen wollen, haben weniger ambitionierte Ziele. Dies gilt insbesondere im B:B Geschäft.
- dass in anderen Industrien die Weiterentwicklung der CRM Lösungen klar auf der Agenda steht. Die Medien- und Kommunikationsindustrie will ihre digitale Kommunikationsstrategie noch variabler gestalten, die IT und Beratungsunternehmen wollen die Benutzerfreundlichkeit ihrer Lösungen verbessern und die Tourismusindustrie will in bessere Werkzeuge zur Generierung und Auswertung von Kundendaten investieren.
- einige der befragten Unternehmen, grosse Schwierigkeiten mit der Datenanalyse haben und dass diese noch nicht präzise genug ist.
- der Automatisierungsgrad bei der Datenanalyse sehr unterschiedlich ist – in einigen Unternehmen kommen immer noch Excel Spreadsheets zum Einsatz.

Ergebnisse zu operativem CRM

Operatives CRM bedeutet, die CRM-Strategie umzusetzen, die definierten Zielgruppen zu adressieren, mit den Kunden über alle definierten Touchpoints zu kommunizieren und den Erfolg der Massnahmen zu messen.

Die Befragung hat ergeben, dass

- die digitalen Kommunikationskanäle wichtig sind, um den physischen Kontakt zu den Kunden zu ergänzen
- die digitale Kommunikation einige der physischen Kommunikationsmittel, wie die Werbung in Zeitschriften oder auf Plakaten, ersetzt und die Call Center entlastet hat.
- der Verkauf von Produkten in fast allen Industrien mittels einer Kombination von physischen (inkl. dem Verkäufer) und digitalen Kanälen geschieht.
- dass insbesondere die Tourismusindustrie auf eine Kombination von Internetbuchungsplattformen und Reisebüros setzt, um eine möglichst nahtlose Kundenbetreuung und eine optimale Kundenerfahrung gewährleisten zu können.
- dass in einigen Unternehmen die digitalen Kommunikationskanäle gezielt zur Ansprache jüngerer Zielgruppen eingesetzt werden.
- dass mittels digitaler CRM Systeme bei vielen Unternehmen ihre Cross- und Upselling Fähigkeit gestiegen ist.

Ergebnisse zu analytischem CRM

Das Thema Analytisches CRM bedeutet, dass die Unternehmen die Bedeutung von Daten erkannt haben, dass sie Daten als Ressource betrachten und Daten systematisch auswerten, um die Kunden besser segmentieren und mit individuellen Angeboten bedienen zu können.

Die Befragungen zeigen, dass

- grosse Übereinstimmung bei den Befragten hinsichtlich der Einschätzung besteht, dass sie ihre Kunden und deren Bedürfnisse aufgrund von Digitalisierung besser verstehen.
- die Unternehmen Kundendaten systematisch mittels Google Analytics, über ihre eigene Webseite, Social media, aber auch über die persönlichen Kundenkontakte sammeln.
- zusätzlich Kundenbefragungen durchgeführt oder Reviews auf TripAdvisor ausgewertet werden.
- mittels dieser Daten die Unternehmen ihre Kunden besser segmentieren und profitable von unprofitablen Kunden unterscheiden können. Die Segmentierung erfolgt zumeist anhand von Umsatz, Profitabilität oder demographischen Daten.

- die Kundendaten in allen Unternehmensbereichen verwendet werden, in denen sie benötigt werden. Damit werden der Informationsfluss und die innerbetrieblichen Prozesse verbessert, was zu Kosteneinsparungen, einem höheren Kundennutzen und letztlich zu einer höheren Kundenzufriedenheit führt.
- die unzureichende IT-Unterstützung bei der simultanen Integration von Daten aus den verschiedenen Kommunikationskanälen, wie Social Media, Online Shop, Call Center, Webseite etc. eine grosse Herausforderung darstellt
- der Datenschutz aufgrund der immer grösseren Datenmengen zunehmend an Bedeutung gewinnt, bei gleichzeitig sinkender Verlässlichkeit der Daten.
- die grössere Transparenz und die Nutzung der Daten als Segen betrachtet werden, aber auf der anderen Seite die Risiken durch unsachgemässen Umgang mit den Kundendaten oder der Gefahr von Cyber Angriffen zunehmen.
- es schwierig ist, qualifizierte Mitarbeiter für die neuen und anspruchsvollen digitalen CRM Aufgaben zu finden, was die Unternehmen in der Nutzung der Kundendaten einschränkt.
- es häufig an den notwendigen Fähigkeiten mangelt, CRM Tools effizient und effektiv einzuführen.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass die Digitalisierung in allen Industrien das Kundenbeziehungsmanagement transformiert hat, wenn auch in unterschiedlichem Ausmass. Die Unternehmen haben auf allen Ebenen – strategisch, analytisch als auch operativ – digitales CRM eingeführt.

Kann man aus der Studie auch schliessen, dass die Schweizer Unternehmen bei der Nutzung digitaler CRM Lösungen auf einem guten Weg sind?

Nicht ohne Vorbehalte. Schon in einer Studie der EPFL kamen die Autoren 2016 zu dem Schluss, dass die Schweizer Unternehmen im internationalen Vergleich hinterherhinken.⁴ Auch einige aktuelle CRM Trends lassen die Befragungsergebnisse in einem anderen Licht erscheinen lassen.

Experteninterviews

Fakten

- 89 Experten Interviews durchgeführt
- Semi-strukturiert
- 10 Schweizer Schlüsselindustrien



Wesentliche Ergebnisse:

Die meisten Unternehmen haben ihre digitalen CRM Strategien entwickelt und umgesetzt

Digitales CRM wird primär zur Unterstützung des bestehenden Geschäftsmodells genutzt

Digitale Kanäle ermöglichen bessere Kundensegmentierung und optimierte Prozesse

Grösste Hürden sind Channel Integration, Datenschutz und fehlende Kompetenzen zur Datenanalyse

Abbildung 5
Ergebnisse der Experteninterviews

4

Digitale CRM Trends

Trend 1: Der Online-Handel

wächst weiter rasant

Aktuelle Statistiken zeigen, dass der Online-Handel in der Schweiz weiterhin rasant wächst – in 2018 um mehr als 10%. Im benachbarten Deutschland sind reine Online-Händler sogar um 20% gewachsen. Bei den grossen Online-Marktplätzen und bei den Multi-Channel-Anbietern waren es mehr als 11% Wachstum (Wölfle, R., Leimstoll, U.).⁵

Trend 2: Mobile Commerce wird 2019 zur Normalität

83,3% der smart Phone Benutzer in der Schweiz geben an, auch mobil einzukaufen. Bei den Digital Natives (Alter zwischen 14 und 29) sind es sogar 92%. Selbst bei den Silver-Surfern (älter als 50 Jahre) geben nur 34% an, noch nicht mit dem smart-Phone eingekauft zu haben (Wölfle, R, a.a.O.).⁵

Trend 3: Internationale Player dominieren das Online Geschäft in wichtigen Branchen

Die grossen internationalen Handelsplattformen wie Zalando, Wish, Amazon, AliExpress kontrollieren in einigen Branchen den Schweizer Online-Markt. Immerhin stemmen sich hier, anders als im europäischen Ausland, einige Schweizer Online-Händler dagegen. Mit DigiTech, Ricardo, Nespresso, Ochsner und ExLibris haben sich einige lokale Anbieter auf dem Markt etabliert.

Seit 2013 ist das Volumen der Schweizer E-Commerce-Ausgaben bei ausländischen Online-Plattformen um etwa 115% gestiegen. Die Umsätze der Schweizer B2C-Online- und Distanzhändler haben lediglich um 49% zugelegt (Kessler, P., Hochreutener, T., 2014).⁶

Trend 4: Online recherchiert und offline gekauft

Die Kunden nutzen online Suchfunktionen zunehmend häufiger, um auch offline-Einkäufe vorzubereiten. Mehr als die Hälfte der Einkäufe werden heute online recherchiert und offline durchgeführt (Wölfle, R. a.a.O.)⁵. Dieser Trend könnte sich weiter fortsetzen. Während die Verkaufsflächen und die Sortimente offline reduziert werden, werden die Sortimente online ausgeweitet. Die online bestellten Artikel können im Laden abgeholt werden. Damit wird der offline Shop zu einem Frontend für den online-Verkauf (Wölfle, R. uva. a.a.O., S. 13)⁵

Vorstellbar ist auch, dass zukünftig digitale, AI-basierte Kaufagenten, die Suche und Verhandlung von Käufen für die Konsumenten übernehmen und der Kaufprozess damit vollständig digitalisiert wird.

Trend 5: Personalisierte Angebote und hybride Verkaufskanäle gewinnen an Bedeutung

In vielen hoch entwickelten Ländern hat sich nach der Konsum- eine Post-Konsum Gesellschaft entwickelt, in der ein «mehr» an Konsum keinen «Mehrwert» erbringt.

An Bedeutung gewinnen dafür nachhaltige Produkte und Dienstleistungen, die einen höheren individuellen Nutzen stiften. Dafür müssen die Produkte besser auf die persönlichen Bedürfnisse der Kunden abgestimmt sein. Dies gelingt entweder dadurch, dass die Unternehmen die Kunden besser kennen oder ihre Produkte so flexibilisieren, dass die Kunden selbst die individuell beste Konfiguration vornehmen können. Diese Flexibilität sollte auch für unterschiedliche Kaufkanäle möglich sein. Die Kunden entwickeln heute ein meist hybrides Kaufverhalten und kaufen je nach Produkt und Situation abwechselnd online und offline. Der Kunde soll online auswählen können, bei welchem Anbieter er einkauft, ob er die Ware geliefert bekommen will oder abholt, ob er die Ware kaufen, leasen oder mieten will.

Trend 6: Das klassische Einzelhandelssterben verstärkt sich

Knapp 32'000 Einzelhändler mussten in den letzten Jahren schliessen. Damit gingen netto – abzüglich der Neueröffnungen – 2800 Geschäfte verloren. Der bisherige Rekordverlust hat in 2019 stattgefunden. Die Anzahl an Einzelhändlern ging netto um 566 Läden zurück. Insbesondere bei der Bekleidung, den Computern und den Sportartikeln mussten Geschäfte schliessen. Dem stehen die Erfolge der Online-Anbieter in gerade diesen Branchen gegenüber.⁷ Experten-Schätzungen gehen davon aus, dass bis zum Jahr 2029 insgesamt 50% der Einzelhändler in der Schweiz vom Markt verschwinden werden.⁸

Trend 7: Demokratisierung der Technologie

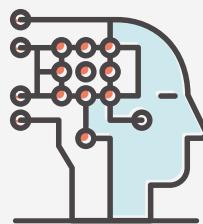
Bisher waren CRM-Systeme meist teuer, sowohl bei der Anschaffung für die Lizenzen als auch bei der Implementierung. Das konnten sich meist nur die grossen Unternehmen leisten. Doch immer neue und cloudbasierte CRM Lösungen machen den Online-Verkauf auch für KMU's erschwinglich. Sie sind leicht zu implementieren, werden gemietet statt gekauft und das zu einem eher kleinen Preis. In Ländern wie China vertrieben KMU's ihre Produkte schon überwiegend online, z.B. über die grossen Online-Plattformen.

Wie sollten nun die Unternehmen ihr Customer-Relationship-Management ausrichten, um von den Trends möglichst stark zu profitieren? Im Folgenden werden einige pragmatische Vorschläge gemacht, um die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit, insbesondere von KMU's zu stärken.

Wesentliche CRM Trends

Fakten

- Digitalisierung
- Mobilisierung
- Post-Konsum Gesellschaft



Wesentliche Ergebnisse:

- E-Commerce in 2019 um mehr als 10% gewachsen
- Mobile Commerce wird zur Normalität – 82 % geben an, mobile einzukaufen
- Steigendes Einzelhandelssterben – mehr als 500 Unternehmen netto in 2019
- Demokratisierung der CRM Technologien – high tech für kleines Geld

Abbildung 6
Wesentliche CRM Trends

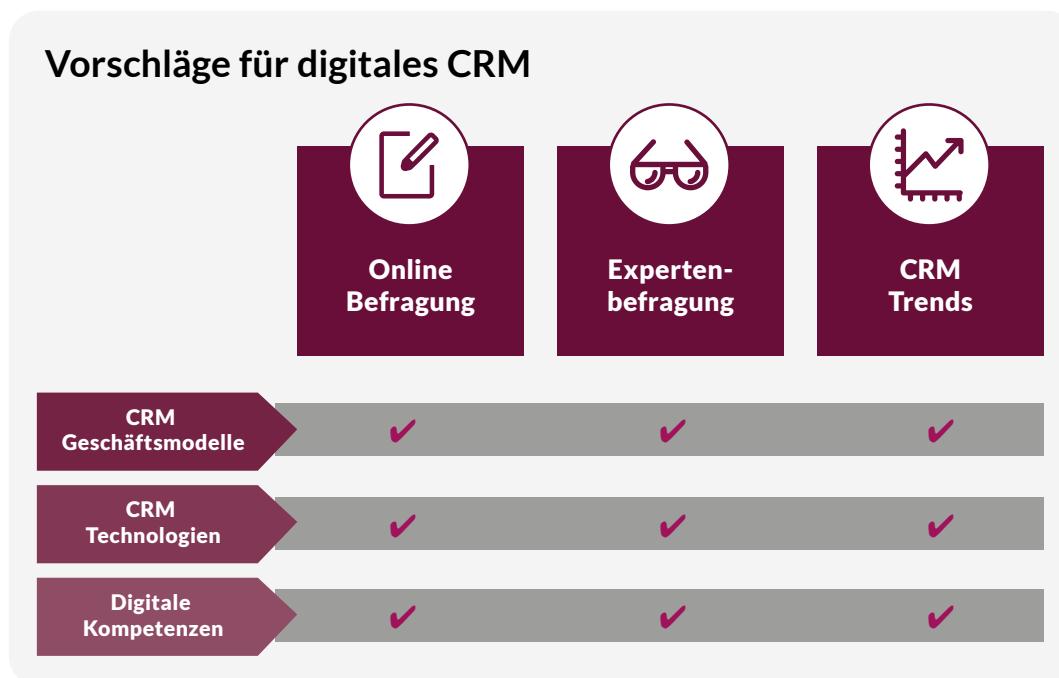


CRM

5 Vorschläge für digitales CRM

5 Vorschläge für digitales CRM

Die Vorschläge werden umfassen das digitale Geschäftsmodell, die CRM Technologien und die dafür notwendigen CRM Kompetenzen. Sie basieren auf den Ergebnissen der online-Befragung der Konsumenten, den Experteninterviews und den digitalen CRM Trends.



Konsequente Weiterentwicklung der digitalen Geschäftsmodelle

Viele der etablierten Unternehmen nutzen die Digitalisierung bisher primär zur Unterstützung ihres bestehenden Geschäftsmodells.

Im B:C Geschäft wird der eigene Online-Shop als Ergänzung für das stationäre Geschäft gesehen. Somit fokussieren die Unternehmen auf die bestehenden Kundenbeziehungen und betrachten den Online-Shop als ein weiteres Kundenbindungsinstrument.

Die Investition in Kundenbindungsprogramme werden mit den hohen Kosten für die Neukundengewinnung begründet. Die Idee ist, Kundenloyalität aufzubauen, Wiederverkäufe und Cross-Selling Potentiale zu nutzen. Auch die höhere Zahlungsbereitschaft von loyalen Kunden soll für höhere Preise und die Maximierung des eigenen Gewinns genutzt werden. Die Neukunden hingegen werden durch Rabatte belohnt. Der Stammkunde hingegen wird für seine Treue und geringere Bereitschaft zum Verhandeln mit höheren Preisen bestraft.

Im B:B Geschäft, z.B. bei den Markenherstellern, sind viele Unternehmen immer noch auf den stationären Handel angewiesen. Um diesem nicht Konkurrenz zu machen, wird der eigene Online-Shop primär als Marketing-Instrument gesehen, in dem die Produkte präsentiert werden und weniger als zusätzlichen Verkaufskanal. Damit gewinnt man aber keine neuen Kunden und sammelt auch kaum End-Kundendaten, die man zur Analyse des Kaufverhaltens, zum Aufspüren von Trends oder zur Personalisierung von Produkten und Services dringend benötigen würde. So verbleibt man weiterhin in der Abhängigkeit des stationären Handels, obwohl man die eigenen Produkte längst direkt zum Markt bringen könnte.

Aber halbe Sachen lohnen nicht und das bedeutet, dass man den digitalen Kanal als eigenständiges Geschäftsmodell aufbauen muss, um sich im Online-Handel durchzusetzen. Deshalb könnte man den eigenen Online-Shop auch primär zur Gewinnung von Neukunden nutzen, z. B. durch das Angebot von personalisierten, exklusiven oder limitierten Produkten, durch Mietmodelle oder Abonnemente, regionale, frische, gesunde oder besonders nachhaltige Produkte.

Auch müsste man die Vorteile eines digitalen Geschäftsmodells, wie z.B. die fehlenden Lagerkosten konsequent nutzen. Ohne Lagerkosten kann man auch sogenannte Long Tail Geschäftsmodelle anbieten, d.h. sich z.B. durch das Angebot einer grossen Anzahl von Nischenprodukten am Markt zu differenzieren – eine lukrative Alternative zum bestehenden Short Tail Geschäftsmodell der allermeisten Unternehmen.

Eine weitere Möglichkeit des digitalen Verlaufs ist das Angebot von sogenannten «Free Products». Bei diesen wird den Kunden ein Basis Produkt kostenlos angeboten – falls sie dann aber eine höhere Qualität des Produkts erhalten wollen, müssen sie dafür bezahlen. Man könnte dies auch als «lock in» zwischen installiertem Produkt und Follow-up Business beschreiben.

CRM Business Model

Lösungsvorschläge

- Entwicklung von eigenständigen Online-Geschäftsmodellen anstatt Unterstützung bestehendes physisches Geschäftsmodell
- Fokussierung auf den Endkunden und neue Kundensegmente
- Angebote von personalisierten, modularisierten Produkten und Services direkt zum Endkunden
- Lokale, frische Produkte, Mieten statt Kaufen
- Longtail Geschäft mit Vielzahl von Nischenprodukten
- Konsequente Weitergabe von Online-Vorteilen, wie fehlende Lagerkosten an die Endkunden

Abbildung 8
CRM Geschäftsmodell

Neugestaltung der Customer Journey mit Fokus auf Neukundengewinnung

Die Neukundenakquise ist dank digitalen, automatisierten Prozessen wesentlich kostengünstiger geworden, denn durch das Vorhandensein von Social-Media Plattformen kann man unzählige potentieller Kunden wesentlich leichter erreichen.

Will man das konsequent machen, dann muss die Customer Journey um einige «Akquiseschritte» ergänzt werden.

Anstatt der klassischen Customer Journey mit Awareness, Evaluation, Purchase, Delivery, After Sales wird die Customer Journey um Find, Connect, Engage, Build, Convert, Recommend ergänzt. Das bedeutet, dass man z.B. durch die Nutzung von LinkedIn Bots zielt neue Kunden auf den Social Media Plattformen identifiziert, sich mit ihnen vernetzt, erste kostenlose Services erbringt und so eine Kundenbeziehung aufbaut, die anschliessend für den Verkauf kostenpflichtiger Produkte oder Services genutzt werden können.

Integration der fragmentierten Customer Journey

Viele Unternehmen nutzen digitale Plattformen primär für die Kommunikation von Unternehmens- und Produktinformationen oder zum Verkauf. Ziel sollte sein, die gesamte Customer Journey von der Aufmerksamkeit, über den Produktvergleich, die Auswahl der Bezugsquelle, die Bestellung, die Lieferung als auch den Service und die Weiterempfehlung mittels verschiedener digitaler Plattformen zu unterstützen. Daraus ergibt sich zum einen das Problem der Echtzeit-Integration der Nachrichten von Kunden, die über alle diese Kommunikationskanäle gleichzeitig kommunizieren. Neue digitale Lösungen wie z.B. Front, einem Silicon Valley Startup, helfen dieses Problem in den Griff zu bekommen und schaffen eine synchronisierte und konsistente Kommunikationsgrundlage über alle Kanäle und Phasen hinweg.

Ein weiteres Problem ist das Tracking des Traffics auf den verschiedenen Plattformen und die Messung der Conversion-Raten. Das Tracking ist jedoch eine wichtige Voraussetzung dafür, die eigenen Kampagnen und Massnahmen zu verbessern, über die Zuteilung von Marketinggeldern zu entscheiden und erfolgreiche Kontaktfolgen weiterzuentwickeln. Auch für diese Fragestellung gibt es inzwischen z.T. kostenlose digitale Anwendungen.¹⁰

Mobile First Strategie

Die Unternehmen sollten die Mobilkommunikation konsequent nutzen, um die Customer Journey und die Customer Experience zu optimieren. Das können sie z.B. durch mobile Assistenzfunktionen machen, die den Kunden über Aktionen informieren oder durch das Zur Verfügung stellen von Online-Codes oder Gutschriften.

Aber auch mobile Assistenzfunktionen, die den Einkauf im physischen Shop erleichtern oder die mobile Bezahlung sollten ganz oben auf der «To do» Liste stehen.

Als Nebeneffekt kann man so auch Kunden identifizieren und wichtige Kunden-daten sammeln. Bei den Bezahlservices sollten Unternehmen nicht nur auf Paypal schauen, sondern auch die wesentlich modernere Plattform von stripe berücksichtigen.

High Tech CRM Systeme auch für KMU

Dank moderner Cloud-Lösungen sind leistungsfähige CRM Systeme auch für kleine Unternehmen finanziert. Plattformen wie z.B. SAP Customer Experience, drip, Proprofs, Zapier bieten alle digitalen Tools, die es für ein professionelles CRM benötigt und die Nutzung und Integration verschiedener Tools gelingt häufig sogar ganz ohne Softwareentwickler.

Verkauf über den eigenen Webshop

Der einfachste Weg, die eigenen Produkte online zu verkaufen, ist die Nutzung der grossen Verkaufsplattformen wie Amazon, Otto, Ricardo, ebay. Diese diktieren aufgrund ihrer Marktmacht aber auch häufig Preise und Konditionen. Darüber hinaus bleiben die Daten der Interessenten und online Besucher den Online-Plattformen vorbehalten. Die Hersteller der Produkte gelangen nur an die Daten der tatsächlichen Käufer. Für Werbemassnahmen auf den Plattformen muss zusätzlich bezahlt werden.

Gerade für Premiumhersteller bieten diese Plattformen mit ihren Standard-Konfigurationen kaum Möglichkeiten die eigenen Produkte differenzierend darzustellen. Deshalb muss es die Strategie der Marken- und Premiumhersteller sein, ihre Produkte über den eigenen Webshop zu verkaufen. Das bedeutet, dass alle Social-Media oder google-Ads Aktivitäten auf den eigenen online-Shop ausgerichtet sein müssen. Nur so kann man die eigene Marke auch premiumgerecht präsentieren und die Besucher- und Interessentendaten auswerten.

Nutzung von Virtual Reality und Augmented Reality

Wenige Unternehmen haben bisher die Vorteile für Virtual und Augmented Reality Anwendungen für die Präsentation ihrer Produkte erkannt. Während für Virtual Reality Darstellungen die Nutzung von VR Brillen Voraussetzung ist, kann Augmented Reality auch mit mobilen Endgeräten oder PC genutzt werden. Mittels dieser Technologien können Produkte z. B. vom Kunden virtuell ausprobiert werden (Bsp. Ray Ban oder Tissot «Virtual Try-On»). Die Produkteigenschaften können realitätsnah durch den Kunden erfahren werden, ähnlich einer realen «Experience». Dies wiederum könnte es den Premium- und Markenherstellern ermöglichen, sich auch im digitalen Markt von den Mitbewerbern zu differenzieren (Harren, B., Seiler, R., Müller. S., 2019).⁸

CRM Technologien

Lösungsvorschläge

- Ausrichtung der Customer Journey auf Neukundengewinnung
- Abbildung der kompletten Customer Journey auf allen Online-Kanälen
- Integration der fragmentierten Customer Journey, der Daten und der Kommunikation durch Technologien wie «Front»
- «Mobile First» Strategien mit Fokus auf Kundennutzen wie mobiles Bezahlen, Produktefinder im Shop
- Konsequente Nutzung und Kombination moderner CRM-Plattformen wie SAP Customer Experience, drip, Proprofs, Zapier oder auch Amazon webservices
- Automatisierte Kundenakquise durch Bots auf Social Media Plattform
- Nutzung von VR und AR zur Produktevisualisierung (virtual try on oder virtual mirror)
- Fokussierung alle Kanäle auf den eigenen Webshop zur Produktdifferenzierung und zur Generierung von Kundendaten

Konsequenter Datenschutz

Datenschutz ist kein notwendiges Übel des Online-Handels. Vielmehr ist es ein wichtiger Erfolgsfaktor. Datenschutzvorschriften und die Sicherung der genutzten Systeme sind konsequent anzuwenden. Heisst das, dass jedes KMU nun auch ein Cyber Crime Experte werden muss. Nein, das nicht. Die Cloud-basierten Lösungen sind meist gut geschützt. Das grösste Risiko sind ohnehin die eigenen Mitarbeiter, die durch Fahrlässigkeit auch die einfachsten Schutzmassnahmen wie regelmässige Updates der verwendeten Software nicht einhalten oder mangels fehlender Awareness das sogenannte Social Engineering ermöglichen. Hier gilt es durch Schulungen und regelmässige Kontrollen die Sicherheit der Daten und des eigenen Geschäftsmodells zu gewährleisten.

Aufbau von Kompetenzen für Datenanalysen

Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren angefangen Daten zu sammeln, weil sie sich der Bedeutung von Daten für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit bewusst sind. Doch mit dem Sammeln der Daten ist es nicht getan. Auch das mussten die Unternehmen lernen. Die Analyse der Daten, um daraus echten

Nutzen für die Kundensegmentierung zu generieren, erwies sich als schwieriger als gedacht. Zu unterschiedlich waren die Rahmenbedingungen der gesammelten Daten und damit die Aussagefähigkeit der generierten Daten- und Prognosemodelle. Eine wichtige Erkenntnis ist, dass schon vor der Datenerhebung klar sein muss, welche Daten man, wofür und unter welchen Rahmenbedingungen sammeln muss, um aussagefähige Modelle zu entwickeln. Dafür benötigt es ausgebildete Daten-Wissenschaftler (Data Scientists).

Dabei spielen neben den klassischen operativen Daten (wie z.B. Transaktionsdaten) sogenannte «Experience» Daten eine immer grössere Rolle. Diese sollen Hinweise dazu geben, wie die Kunden das Käuferlebnis oder den Service erleben und Optimierungen ermöglichen. Aus der Kombination von operativen und «Experience» Daten lassen sich auch erweiterte und optimierte Prognosemodelle ableiten. Während die operativen Daten aus den klassischen ERP oder CRM Systemen kommen, müssen Experience Daten durch neue Lösungen wie z.B. Qualtrics gewonnen werden.

Digitale Kompetenzen

Lösungsvorschläge

- Konsequenter Datenschutz durch Schulung von Mitarbeitern
- Sicherheit durch regelmässige Updates der verwendeten Software
- Nutzung von Cloud Lösungen, bei denen der Hersteller für die Sicherheit der Lösungen sorgt
- Aufbau von Analyse Kompetenzen für Big Data durch Data Science Experten
- Sammlung und Kombination von operativen und sogenannten Experience Daten zu neuen Datenmodellen
- Schaffung einer agilen Firmenkultur

Abbildung 10
Digitale Kompetenzen

6 Kernfragen für eine digitale CRM Strategie

6 Kernfragen für eine digitale CRM Strategie

Laut den befragten CRM Experten sind die Unternehmen strategisch gut aufgestellt. Die Strategien sind definiert und die Umsetzung weitgehend gelungen. Doch diese positive Selbsteinschätzung darf bezweifelt werden. Zu schnell ist die technische Entwicklung und zu gross sind die Veränderungspotentiale, als dass man davon ausgehen könnte, dass die Unternehmen ihre Hausaufgaben schon gemacht hätten. Unternehmen, die angesichts der vorgestellten Trends und den gemachten Empfehlungen doch etwas in Zweifel gekommen sind, sollten sich die folgenden Fragen stellen und ehrlich beantworten:

Abbildung 11

Fragebogen für eine digitale CRM Architektur

Fragebogen für digitale CRM Architektur

Märkte

- Wie können wir von wachsenden Märkten profitieren?
- Woher könnten neue Konkurrenten kommen?
- Wie können wir direkt an den Endkunden verkaufen?

Kunden

- Was können wir unseren bestehenden oder neuen Kunden verkaufen?
- Welche Arbeit können wir den Kunden abnehmen?
- Welche Art von Beziehungen erwarten unsere Kunden von uns?

Kommunikation

- Wie wollen unsere Kunden mit uns kommunizieren?
- Wie erreichen wir bestehende und neue Kundensegmente?
- Wie können wir unsere Kommunikationskanäle besser integrieren?
- Welche Kanäle werden in der Zukunft relevant?

Digitalisierung

- Wie können wir die Personalisierung und Automatisierungspotential besser nutzen?
- Welche Informationen benötige ich in der Zukunft, um mein Geschäftsmodell zu verbessern?
- Wie kann meine bestehende IT Architektur mein Geschäftsmodell einschränken?

Kunden

- Wie können wir von wachsenden Märkten profitieren?
- Woher kommt zusätzliche Konkurrenz?
- Was können wir unseren bestehenden oder neuen Kunden verkaufen?
- Welche Arbeit können wir den Kunden abnehmen?
- Welche Art von Beziehungen erwarten unsere Kunden von uns?
- Wie erreichen wir bestehende und neue Kundensegmente?

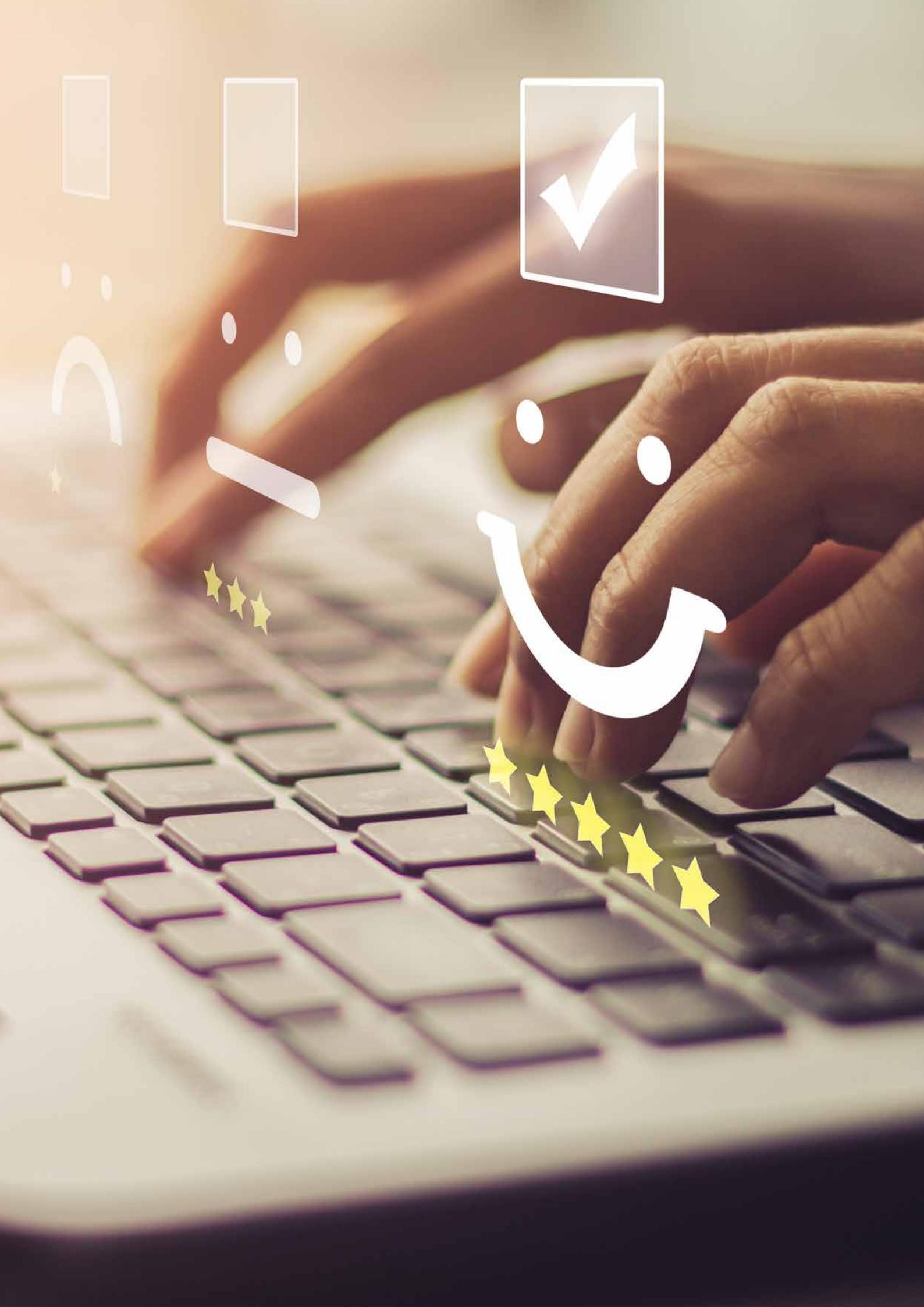
Kommunikation

- Wie wollen unsere Kunden mit uns kommunizieren?
- Wie können wir unsere Kommunikationskanäle besser integrieren?
- Wie können wir die Personalisierung und Automatisierungspotential besser nutzen?
- Welche Kanäle werden in der Zukunft irrelevant?
- Welche Informationen benötige ich in der Zukunft, um mein Geschäftsmodell zu verbessern?

Digitalisierung

- Wie kann meine bestehende IT Architektur meine Geschäftsmodell einschränken oder wie kann eine zukünftige Architektur diese fördern?
- Welche Rolle spielt IT-Sicherheit bei meinem Geschäftsmodell und wie kann dieses meine IT Architektur beeinflussen?
- Muss ich in IT oder Sicherheits-Trainings investieren?

Wir geben zu, das sind eine Menge Fragen, die es zu beantworten gilt und die man sich als zukunftsorientiertes, datenbasiertes und automatisiertes Unternehmen regelmäßig stellen muss. Die CRM Strategie ist deshalb auch kein One-Time-Job – vielmehr ist es eine dauerhafte Aufgabe und so wichtig, die der technische Fortschritt an sich.



7 Kritische Würdigung

7 Kritische Würdigung

In dem vorliegenden Beitrag wurde ausgiebig dargestellt, wie die Digitalisierung das Kunden-Beziehungs-Management beeinflusst.

Dabei wurde wenig auf branchen-abhängige Unterschiede bei den Kundenbeziehungen eingegangen. Dies soll für einige Sonderfälle nachgeholt werden.

Ein Einzelhändler, z.B. ein Kiosk an einem tollen Standort am Bahnhof, der hauptsächlich von der Laufkundschaft lebt, muss sich weder um die Kundenbeziehung grosse Gedanken machen, noch ist er vom E-Commerce tangiert.

Aber nicht alle Einzelhändler verfügen über einen solch attraktiven Standort. Für alle B, C und D-Lagen gilt, dass es immer weniger Laufkundschaft gibt, die Kundenbeziehungen deshalb wichtiger und neue Kundensegmente erschlossen werden müssen, z.B. durch Online-Angebote und einen Home-Liefer-Service.

Auch sollten diese Einzelhändler ihre Kunden kennen und mit Ihnen mobil kommunizieren können, z.B. um Online-Coupons zu senden oder über Preisaktionen informieren zu können. Um die Kunden aus der Anonymität zu holen, sind Bezahl-Apps, Kundenbindungsprogramme oder Abonnemente sehr hilfreiche Instrumente.

Manche Einzelhändler leben von ihrer hohen Beratungskompetenz und einem entsprechenden Beratungsbedarf bei den Kunden. Dies wird sich in der näheren Zukunft auch nicht durch AI wesentlich verändern. Das heisst nicht, dass die Digitalisierung in diesen Fällen nicht wichtig wäre. In den Ladengeschäften können VR- und AR-Lösungen die Beratung und den Verkauf unterstützen. Mittels online-Marketing-Massnahmen können zusätzliche Kunden gewonnen und online bestimmte Dienstleistungen erbracht werden, wie z.B. das Garantie-Management.

Bei Banken und Versicherungen schaffen es einige digitale Bankenplattformen wie z.B. die Fidor Bank, der erodierenden Kundenloyalität durch die Schaffung von Community Banking wieder neues Leben einzuhauchen. Gleichzeitig bauen die grossen Geschäftsbanken ihre Filialen immer weiter ab, weil der physische Kontakt zwischen Kunden und Bank immer unwichtiger wird.

Die Automobilbranche wird derzeit durch online Verkäufe von Tesla revolutioniert, die sich keines klassischen Händlernetzes mehr bedienen. Viele Services, wie z.B. regelmässige Updates werden online durchgeführt. Damit hat Tesla nicht nur regelmässigen Kontakt zu den Kunden, sondern erhält auch wichtige Nutzungsdaten zu den Fahrzeugen.

Im Maschinenbau oder bei den Automobilzulieferern spielt häufig der Vertriebs-Aussendienst noch eine grosse Rolle. Da die Transaktion häufig über Verkaufs- und Einkaufsabteilungen läuft, spielt der Online-Verkauf meist nur eine geringe Rolle. Das bedeutet aber nicht, dass man nach Abschluss eines Rahmenvertrags die Nachbestellungen nicht online durchführen könnte. Mittels digitaler After-Sales-Services wie z.B. «Predictive Maintenance» können die Ausfallsicherheit der Maschinen verbessert und neue Ertragsfelder erschlossen werden.

Sicherlich gibt es noch viele weitere Beispiele für Branchenunterschiede. In weiteren Studien wollen wir diesen Unterschieden im Kunden-Beziehungs-Management noch weiter erforschen. Wir freuen uns schon darauf.

Literaturverzeichnis

- ¹ Buttle, F.A. 2006. Customer relationship management: concepts and tools [Electronic version]. Retrieved November 30, 2019, from https://www.researchgate.net/publication/200121196_Customer_relationship_management_concepts_and_tools
- ² Miles, M. B., Huberman, A. M., and Saldana, J. (2014). Qualitative Data Analysis: A Methods Source Book (3rd ed.). London: Sage.
- ³ Studie: Amazon & Ebay machen Marktanteile unter sich aus. <https://www.onlinehaendler-news.de/online-handel/haendler/31979-studie-amazon-ebay-marktanteile-unter-sich> abgerufen am 4.1.2020
- ⁴ Switzerland is lagging behind on digitalization, says new EPFL study. (2016, 25 May). <https://fintechnews.ch/fintech/switzerland-is-laggingbehind-on-digitalization-says-new-epfl-study/4248/> abgerufen 30.11.2019
- ⁵ Wölflé, R.; Leimstoll, U.: E-Commerce Report Schweiz 2019. Digitalisierung im Vertrieb an Konsumenten. Eine qualitative Studie aus Sicht der Anbieter, 11. Ausgabe, 2019
- ⁶ Kessler, Patrick; Hochreutener, Thomas: Der Schweizer Online- und Versandhandel 2013, Präsentation vom 28.2.2014, Verband des Schweizerischen Versandhandels VSV, GfK Switzerland, Die Schweizerische Post, S. 7.
- ⁷ Schweiz kämpft mit Geschäftssterben. <https://www.diepresse.com/5738092/schweiz-kampft-mit-geschaftesterben>. Abgerufen am 4.1.2020.
- ⁸ Harren, B., Seiler, R., Müller, S.: Augmented Reality und Virtual Reality im Premium und Luxus Retail. In: Uhl, A., Loretan, S. (HRSG.): Digitalisierung in der Praxis. So schaffen KMU den Weg in die Zukunft. Springer Vieweg, 2019
- ⁹ Speiser, Marcel: Thomas Rudolph: «Die etablierten Retailer haben eine Chance», Handelszeitung, 5.6.2018. Abgerufen am 6.1.2019 unter <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/thomas-rudolph-die-etablierten-retailer-haben-eine-chance>.
- ¹⁰ 5 kostenlose Tools, um Wettbewerbseiten zu analysieren. <https://www.teamlewis.com/de/magazin/5-kostenfreie-tools-wettbewerber-websites-analysieren/> abgerufen am 10.1.2020

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Management Summary	7
Abbildung 2	Vorgehensmodell bei der CRM Studie	11
Abbildung 3	Bestandteile der CRM Studie	11
Abbildung 4	Ergebnisse der Online Befragung	13
Abbildung 5	Ergebnisse der Experteninterviews	17
Abbildung 6	Wesentliche CRM Trends	20
Abbildung 7	Vorschläge für ein digitales CRM	23
Abbildung 8	CRM Geschäftsmodell	24
Abbildung 9	CRM Technologien	26
Abbildung 10	Digitale Kompetenzen	27
Abbildung 11	Fragebogen für eine digitale CRM Architektur	29

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Übersicht zu den durchgeföhrten Interviews in den verschiedenen Industrien	9
Tabelle 2	Teilnehmer an der Online-Umfrage	10

