Zeitschrift: Comtec : Informations- und Telekommunikationstechnologie = information and telecommunication technology

Herausgeber: Swisscom

Band: 81 (2003)

Heft: 11

Artikel: CRM beginnt im Kopf

Autor: Kölliker, Edwin / Brenner, Walter / Giardi, Mauro

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-876706

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 01.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

CRM im Banking-Umfeld

CRM beginnt im Kopf

Customer Relationship Management, CRM, ist eine Strategie und keine Technologie. Es ist kein Projekt, sondern ein Prozess mit dem Ziel, Kunden zu halten, profitable Kunden zu identifizieren und neue Kunden zu gewinnen.

Customer Relationship Management muss als multifunktionales Instrument betrachtet werden. Es dient der Effizienzsteigerung, aber nicht nur dazu. CRM erhöht entscheidend die

EDWIN KÖLLIKER, WALTER BRENNER, MAURO GIRARDI

Qualität der Kundenbeziehungen, ist Führungsinstrument für die Vertriebs- und Fachführung und ein qualitativ wichtiges Hilfsmittel für den Kundenberater.

CRM ist mehr als eine Technologie

Dass CMR ein IT-Werkzeug ist, interessiert vorerst nur am Rand: Der wahre Wert ist die Philosophie, den Kunden ins Zentrum der Unternehmensstrategie zu stellen. Erst wenn dies erkannt und angestrebt wird, ist es relevant, dass das IT-Tool einwandfrei funktioniert. Swisscom IT Services arbeitet zu diesem Zweck mit der österreichischen Firma Uniquare und deren Produkt UBM zusammen, das höchsten Ansprüchen genügt.
Gescheiterte CRM-Projekte sind freilich in den seltensten Fällen auf das System zurückzuführen. Das Problem liegt anderswo, nämlich in den Geschäftsleitungen. Versteht die Unternehmensführung CRM als punktuell einsetzbare Technologie statt als übergreifende Strategie, oder unterschätzt sie den notwendigen Veränderungsprozess bei den Mitarbeitern, so scheitert die Einführung am Widerstand der Mitarbeitenden, an Kostenüberschreitungen oder an der Ineffizienz. Trotzdem: «Think big» ist die richtige Grundhaltung, wenn das CRM im Unternehmen integriert wird. Die Einführung muss jedoch «step by step» erfolgen. Möglicherweise sind folgende Teilprojekte notwendig:

- das Festlegen der CRM-Philosophie als Strategie
- die Einführung
- die Abbildung der Front-Office-Prozesse
- die Anbindung ans Contact Center
- die Verschmelzung mit dem Data Warehouse.

Danach sind stetig weitere Teilprojekte zur gezielten und kontinuierlichen Verbesserung und Integration von CRM ins Unternehmen notwendig. Etwas steht freilich fest: CRM erfordert nicht nur bekennendes Engagement der Führung und der Mitarbeitenden, sondern kann auch nicht unmittelbare Erfolge bringen. «Heute säen, morgen ernten», lautet die Devise. Der Nutzen der CRM-Philosophie stellt sich mit einer Verzögerung ein und lässt sich auf eine einfache Formel bringen: «CRM heisst, den richtigen Kunden zum richtigen Zeitpunkt mit dem richtigen Produkt auf dem richtigen Kanal zu erreichen.»

Eine Erfolg versprechende Kombination

Durch das optimale Zusammenwirken von CRM und Data Warehouse (DWH) kann die Grundlage für langfristige und qualitativ wertvolle Kundenbeziehungen geschaffen werden. Und so zeigt sich das Potenzial der Kunden: DWH verwaltet und analysiert die Firmen- und Kundeninformationen und stellt diese über bestehende Systemgrenzen hinweg anwendungsorientiert zur Verfügung. Im modernen Management werden umfas-

sende Informationen und deren Auswertung zur täglichen Entscheidungsfindung immer bedeutsamer. Diese wichtigen Informationen stammen aus den unterschiedlichsten Quellen und müssen aus den verschiedensten Blickwinkeln beleuchtet werden können. Dank Datawarehouse stehen die vorher als relevant definierten Zahlen innerhalb kurzer Zeit zur Auswertung zur Verfügung. Im Zusammenwirken von CRM und DWH gehen somit Analyse, aufbereitete Informationen und deren Einsatz in der individuell abgestimmten Beratung Hand in Hand (Bild 2).

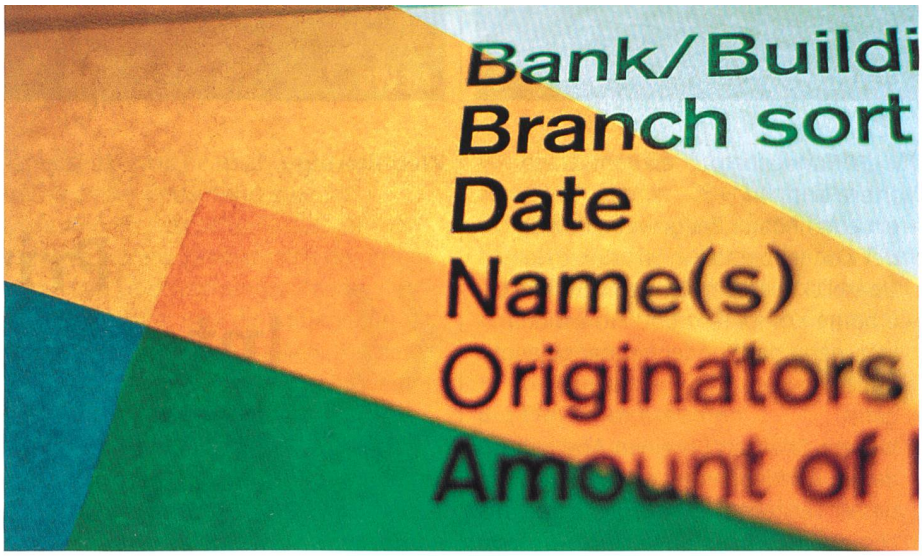

Bild 2. Anhand mehrerer Screen Shots lässt sich präzise verfolgen, wie die abgelegten Kundendaten optimal genutzt werden können.

Grenzverschiebungen

Der Kunde ist das wertvollste Gut der Zukunft. Zentral für den zukünftigen Unternehmenserfolg ist die Ausgestaltung der Schnittstelle zum Kunden. Für die Unternehmen wird es zukünftig zur Überlebensfrage, die umfassende Gestaltung der Kundenbeziehung in den Mittelpunkt zu stellen. Der Wunsch nach Individualität und der Zwang zum Kostendruck sind nur die Spitze des Eisbergs. Es besteht kein Zweifel an der immer bedeutender werdenden Kundenbeziehung. Dringende Fragen, die der wissenschaftlichen Klärung harren, lauten beispielsweise: Wie kann ein messbarer Mehrwert in kundennahen Prozessen geschaffen werden? Wie kann das Wissen für, über und vom Kunden noch effektiver und effizienter verwaltet werden? Und wie kann auf veränderte Kundenbedürfnisse rasch reagiert und aus den resultierenden Marktchancen Nutzen gezogen werden? Der «Megatrend» ist die Konzentration der Unternehmen auf die Kernkompetenz. Für Banken heisst das, sie konzentrieren sich auf den Verkauf und Vertrieb, aber auch auf die Pflege der Kunden. Die IT, die nicht zur Kernkompetenz der Bank gehört, wird beispielsweise ausgelagert in spezialisierte und kompetente Service Center. Gefragt sind zudem immer mehr unternehmensübergreifende Anwendungen, Real-Time-Systeme – also die schnelle Verarbeitung und der Transport der Daten zu den Kontaktstellen – sowie die Integration, die Zusammenführung der Daten aus verschiedenen Quellen.
Die neuen Technologien und Ansätze verschieben die Grenzen, die einem Unternehmen bis vor wenigen Jahren im Kontakt mit Lieferanten oder Kunden gesetzt waren. Prozesse, die isoliert beim Unternehmen lagen, können dank neuer Kommunikationsformen umverteilt werden. Gibt es beispielsweise eine mächtigere Effizienzsteigerung, als wenn der Kunde seine Daten persönlich ins System einspeisen kann? Die Zukunft werden Dienstleistungsnetzwerke mit klar definierten Aufgaben sein, die durch eine gut funktionierende IT zusammengehalten werden und neue Wege der Wertschöpfung ermöglichen.

Überzeugungsarbeit

Man muss genügend Argumente zur Verfügung haben, um die Kundenberater auf einer Bank für das CMR zu gewinnen. Seit November 2001 arbeitet die St. Galler Kantonalbank im Privatkundengeschäft mit dem CRM. Die Ausbreitung in andere Segmente steht bevor, gewisse Aufgaben aber, wie das Reklamationswesen werden bereits jetzt schon übergreifend über das CRM verwaltet.
Zu Beginn des CRM-Projekts sahen sich die CRM-Verantwortlichen einigem Widerstand gegenüber. Die Akzeptanz war sehr unterschiedlich. Es herrschte Angst vor dem Neuen und vor dem Mehraufwand. Die Leute waren skeptisch bezüglich dem Verhältnis von Aufwand und Nutzen. Die Kundenberater, die langjährige Vertrauensbeziehungen zu ihren Kunden aufgebaut hatten, sahen sich zum gläsernen Berater zurückgestuft, der beliebig austauschbar wird. Vielfach wurde auch die Strategie nicht nachvollzogen und verstanden.
Im Laufe des Veränderungsprozesses wurden schliesslich die Vorteile des CRM

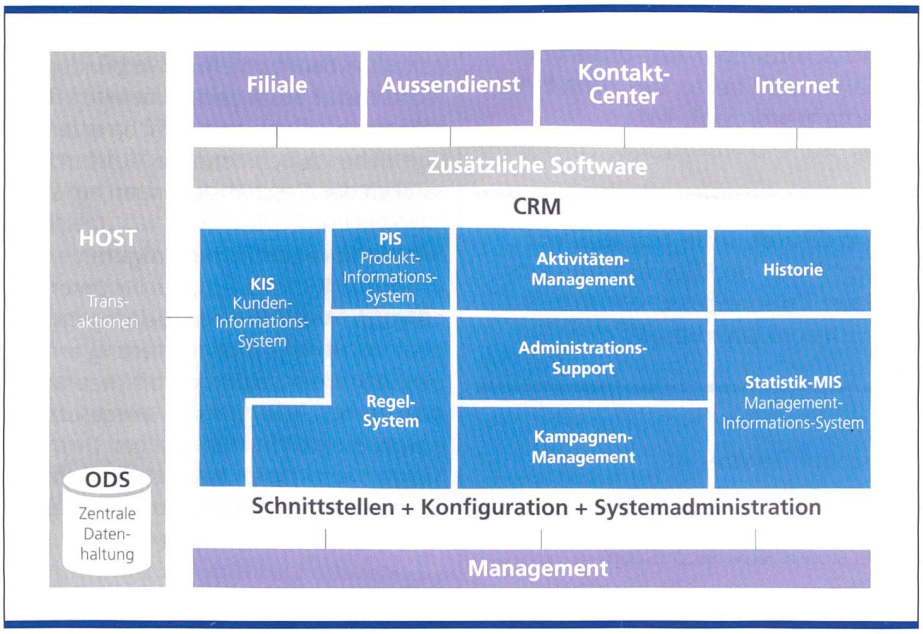

Bild 3. Durch das Zusammenspiel von CRM und DWH lassen sich Synergien nutzen.

für die Kundenberater erkannt. Diese Vorteile sind:
- ein erkennbarer Zeitgewinn, da sich der Kundenberater innert Kürze den Überblick hin zum Kunden verschafft,
- erhöhte Kompetenz und Professionalität, denn der Kundenberater gelangt ohne Umwege zum Kern seiner Aufgabe,
- bessere Chancen für einen Abschluss, da der Kundenberater seine Kunden besser versteht und massgeschneiderte Lösungen vorbereiten kann.

Anhand mehrerer Screen Shots lässt sich bei der St. Galler Kantonalbank präzise verfolgen, wie die abgelegten Kundendaten im Marketing und Verkauf in jeder Phase optimal genutzt werden können; vom ersten Kontakt über das Angebot, vom Abschluss über die Aktualisierung und Analyse der Kundendaten bis hin zum zielgruppendefinierten Event- und Kampagnenmanagement. CRM bietet eine Vielzahl von Features, die auf die Arbeit des Kundenberaters in der Bank zugeschnitten sind und die Erfolgschancen erhöhen. Auf diese Weise profitieren bei der konsequenten Nutzung des CRM alle: Die Bank, die Kundenberater und die Kunden. 5

Edwin Kölliker, *Swisscom IT Services, Head of Consulting and Project Management.*
E-Mail: edwin.koelliker@swiss-com.com

Walter Brenner, *Dr. oec., Professor für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen und Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik, IWI.*
E-Mail: walter.brenner@unisg.ch

Mauro Girardi, *Leiter Management Support Privat- und Geschäftskunden, St. Galler Kantonalbank.*
E-Mail: mauro.girardi@sgkb.ch

Swisscom IT Services AG
Walter Siegrist
Telefon 01 274 63 25
walter.siegrist@swisscom.com

Webfiltering

Private Internetnutzung am Arbeitsplatz

Immer mehr Unternehmen sehen sich vor die Notwendigkeit gestellt, die Internetnutzung ihrer Mitarbeiter zu überwachen oder einzuschränken. Daher bietet nach einer neuen Analyse der Unternehmensberatung Frost & Sullivan[1] der Weltmarkt für Webfiltering-Lösungen attraktive Wachstumschancen.

Der Umsatz mit entsprechender Software belief sich im Jahr 2002 auf 247 Mio. US-$. Bis zum Jahr 2007 soll dieser auf stattliche 776 Mio. ansteigen.

Gründe für Webfiltering

Für die geplanten Massnahmen gibt es mehrere Gründe. Zum einen kann die private Internetnutzung am Arbeitsplatz die Produktivität der Mitarbeiter erheblich beeinträchtigen. Zum anderen blockiert das unnötige Herunterladen von Bild-, Ton- oder Videodateien Übertragungskapazitäten, die dann für die betrieblichen Aufgaben fehlen oder zusätzlich vorgehalten werden müssen. Das wiederum verursacht, wie das private Surfen überhaupt, Mehrkosten.
Hinzu kommt der Missbrauch des Internets zum Herunterladen urheberrechtlich geschützter oder diskriminierender Inhalte. Die damit potenziell verbundenen rechtlichen Konsequenzen bereiten IT-Managern erhebliche Kopfschmerzen und ziehen zunehmend die Aufmerksamkeit der Geschäftsleitungen auf sich.

Schutz vor rechtlichen Folgen

«Fälle von Mitarbeitern, die ihr Unternehmen wegen sexueller Belästigung oder rassistischer Diskriminierung verklagen, nachdem sie pornografischen und rassistischen Internetseiten ausgesetzt waren, werden immer häufiger. Das Sperren bestimmter Internetadressen wird nun als eine Möglichkeit angesehen, wie Unternehmen die legitime Nutzung des Internets für betriebliche Zwecke sicherstellen und zugleich gerichtliche Schritte vermeiden können, weil sie Mitarbeitern den Zugang zu diskriminierenden Inhalten am Arbeitsplatz ermöglicht haben», berichtet José López, Sicherheitsspezialist bei Frost & Sullivan.
Der Markt für Webfiltering oder URL-Blocking umfasst alle Technologien, die geeignet sind, das Nutzerverhalten am Arbeitsplatz oder zu Hause – dort vor allem bei Kindern – entsprechend einer vorher festgelegten Strategie zu überwachen oder zu lenken. Grundlage dafür sind Datenbanken und intelligente Software, die bestimmte Merkmale von Internetseiten wie beispielsweise Wörter mit sexueller Bedeutung erkennt.
Viele Anbieter versichern, dass die Internetnutzung unmittelbar nach der Installation von Überwachungssoftware deutlich zurückgeht, weil die Mitarbeiter Internet-Aktivitäten einstellen, mit denen sie nicht in Verbindung gebracht werden wollen.
Allerdings weist Frost & Sullivan auch darauf hin, dass bei vielen Unternehmen zunächst noch drängendere Sicherheits- und Infrastrukturbedürfnisse im Vordergrund stehen, dass URL-Blocking und darauf aufbauende Massnahmen nicht die höchste Priorität haben. Viele Unternehmen müssen nach José López noch intensiv in Netzwerksicherheit und Anti-Viren-Software investieren. Für Arbeitgeber, die ihren Mitarbeitern eine verantwortliche Internetnutzung zutrauen, ist der Einsatz von Webfiltering-Lösungen nicht dringlich.

Ein Blick auf den Markt

Der meiste Umsatz mit Webfiltering wird gegenwärtig in den USA gemacht. Auch zukünftig dürfte sich Nordamerika als weltweit grösster Markt für Webfiltering behaupten. Europa folgt mit erheblichem Abstand, und mit Ausnahme von China, Südkorea und Japan lassen die übrigen untersuchten Regionen kein nennenswertes Interesse an der Einführung dieser Lösungen erkennen.
Der Markt wird grösstenteils von Spezialanbietern beherrscht, von denen sich einige sogar ausschliesslich dem Webfiltering widmen. An ihrer Spitze stehen Websense (Umsatzanteil 2002: 24,5%) und SurfControl (18,4%). Andere wichtige von Frost & Sullivan untersuchte Anbieter sind beispielsweise Secure Computing, Symantec, und Webwasher. Die beiden Marktführer haben im Jahr 2002 ein beeindruckendes Wachstum vorgelegt, das im Jahr 2003 von einigen Vertretern aus der zweiten Reihe wiederholt werden dürfte. Die Fähigkeit der kleineren Anbieter, die Aufmerksamkeit grosser Unternehmen zu gewinnen und aggressiver mit den Marktführern zu konkurrieren, wird über ihre Überlebensfähigkeit in der Zukunft entscheiden. Sämtliche Akteure in diesem Sektor prüfen bereits neue Einnahmequellen wie Instant Messaging (IM) und Peer-to-Peer (P2P), die der Schlüssel zur Portfolio-Erweiterung sein dürften.
Bezeichnend ist, dass die führenden Wettbewerber in diesem Bereich nicht aus den Reihen der grossen Sicherheitsanbieter stammen. Offenbar gelingt es den Filtering-Anbietern, deren Kundenbasis anzuzapfen. Selbst Symantec, Weltmarktführer im Sicherheitssektor, scheint keinen Boden im Webfiltering-Segment zu gewinnen.

Big Player im Kommen

Die Analyse geht jedoch davon aus, dass sich diese Situation in nächster Zeit ändern wird. Die attraktiven Wachstumsraten, die gegenwärtig auf dem globalen Markt für Webfiltering-Lösungen beobachtet werden, dürften Unternehmen wie Microsoft, Computer Associates, Cisco und andere Player, die in den Bereichen Anti-Viren-Software, E-Mail-Filtering und Gateway-Sicherheit aktiv sind, dazu bringen, ihre eigenen Lösungen anzubieten, anstatt mit den vorhandenen Wettbewerbern zu kooperieren. Das wird in den nächsten beiden Jahren zu einer gewissen Konsolidierung des Markts führen.
Trotz dieser Aussichten sieht die Analyse aber auch weiterhin Chancen dafür, dass vor allem in Kontinentaleuropa und Asien, wo der Markt noch nicht gesättigt ist, neue Wettbewerber auftauchen und – wie Webwasher in Deutschland – zu lokalen Marktführern aufsteigen werden.

Frost & Sullivan
Stefan Gerhardt
Clemensstrasse 9
D-60487 Frankfurt a. Main
Tel. +49 (0)69 770 33 11
E-Mail: stefan.gerhardt@frost.com
Homepage: www.wireless.frost.com

[1] Titel der Analyse: «Frost & Sullivan's Analysis of the World Web Filtering Market», Preis der Analyse: € 5000.–.