

WTC

JOURNAL

WORLD TRADE CENTER

EDITORIAL

Das Interview:
CRM muss
vorgelebt werden

CRM – von der
Technologie
zur Philosophie

Life-Work-Balance:
Auf der Suche
nach dem
Gleichgewicht



MONIKA KELLER

Liebe Leserinnen und Leser

Lässt sich ein Unternehmen oder dessen Produkte heute überhaupt noch von der Konkurrenz abgrenzen? Wie entscheidet der Kunde was und vor allem bei wem er kauft? Auf der Suche nach Antworten zu diesen Fragen entdecken Unternehmen und CRM-Profis wieder den Faktor «Menschlichkeit». Die wichtigste Rolle spielt dabei der einzelne Mitarbeiter, der im direkten Kontakt mit dem Kunden die Haltung des Unternehmens widerspiegelt. Doch wie steht es um den Mitarbeiter selber? Wie bleibt er gesund und findet die Balance zwischen der immer anspruchsvolleren Arbeitswelt, Freizeit, Familie und Freunden? Life-Work-Balance ist deshalb neben CRM ein weiteres Thema der zweiten WTC Journal-Ausgabe dieses Jahres.

CRM – die hohe Kunst der Kundenpflege

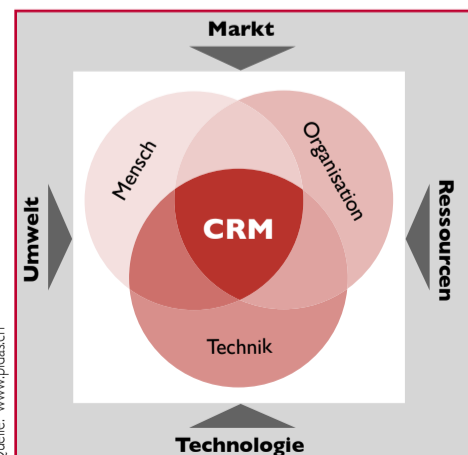
Im Kampf um Umsatz und Gewinn stehen sich die Unternehmen in einem hart umkämpften Markt gegenüber. Lachender Dritter ist der Kunde, der von Anbietern auf der ganzen Welt gejagt wird. Er ist zur eigentlichen Marktmacht aufgestiegen und fällt seinen Kaufentscheid aufgrund der geringer werdenden Preis- und Produktdifferenzierung vor allem emotional. Ob sich der Kunde an ein Unternehmen gebunden fühlt oder er zum Konkurrenten wechselt – darüber entscheidet ein effektives Customer Relationship Management (CRM).

Unter CRM versteht man die aktive und bewusste Steuerung sämtlicher kundenrelevanter Prozesse eines Unternehmens. CRM hat zum Ziel, den Wert der Kundenbeziehungen zu erkennen und die Abläufe entsprechend dieser Erkenntnis zu steuern. Ziel ist es, gute Kunden langfristig an die Unternehmung zu binden und so Erträge zu sichern. Es ist kostengünstiger einen bestehenden Kunden zu halten, als einen neuen zu gewinnen.

Von der Software zum Menschen

CRM entstand Mitte der neunziger Jahre aus der IT-Branche. Mittels Internet und Call Center sammelte man Informationen über Kunden, um rasch und flexibel neue Produkte und Dienstleistungen auf seine Bedürfnisse masschneidern zu können. Schlagworte wie «Data Warehouse», «eCRM» oder «One-to-one»-Marketing versetzten viele Managements in Begeisterung. Doch während etliche CRM-Software-Tools wieder verschwanden – vor allem solche, die sich heimlich Kundendaten beschafften – setzte sich die Erkenntnis durch, dass CRM ein langfristiger Managementansatz sein muss, ein Teil der Unternehmenskultur, der von jedem einzelnen Mitarbeiter gelebt und nach aussen getragen wird. Die Art und

Weise wie der Kunde das Unternehmen im Kontakt mit den Mitarbeitern erlebt, ob er sich wahrgenommen und geschätzt fühlt, entscheidet in den meisten Fällen darüber, ob er sich einem Unternehmen und damit seinen Produkten und Dienstleistungen verbunden fühlt oder ob er zur Konkurrenz wechselt.



In leistungsfähigen Service-Organisationen sind die drei Gestaltungsbereiche Mensch, Organisation und Technik in einer ausgewogenen Gesamtlösung verbunden.

«Die Beziehung zum Kunden ist entscheidend»

CRM – das Management der Kundenbeziehungen – gilt seit einigen Jahren als Wunderwaffe im härter werdenden Konkurrenzkampf der Unternehmen. Im Interview mit dem WTC Journal sprach die Zürcher Wirtschaftsberaterin Dr. Sonja A. Buholzer über die Bedeutung der Kundenpflege im Unternehmensalltag, über die «Service Wüste» Schweiz und den «Erfolgsfaktor Mensch» im CRM-Prozess.



Dr. Sonja A. Buholzer

Frau Dr. Buholzer, welche Rolle spielt CRM heute im Unternehmensalltag?

Ich denke, dass erfolgreiche Unternehmen ihren Erfolg massgebend dem CRM verdanken – oder mit anderen Worten: ich kann mir nicht vorstellen, dass mittel- oder langfristiger Unternehmenserfolg ohne gezielte Kundenpflege möglich ist. Meine Prognose ist, dass diese Tendenz weiter steigen wird: in einem Markt mit zunehmend gleichen Produkten und Dienstleistungen wird die Kundenbindung matchentscheidend sein.

Der Kunde trifft seinen Kaufentscheid danach, ob ihm ein Unternehmen «sympathisch» ist?

Gegen 80 Prozent der Kaufentscheide werden gemäss Untersuchungen auf emotionaler Ebene gefällt – der Aspekt, wie sich der Kunde durch ein Unternehmen behandelt fühlt, macht einen Grossteil dieser Emotionen aus. In einem hart umkämpften Markt mit wehrhaften und sprunghaften Kunden, kann man diese nur noch über die Beziehungsebene binden. Vertrauen, Empathie, Sympathie, das Gefühl der Wertschätzung und emotionalen Bindung – kurz das umfassende Commitment gegenüber dem Kunden ist entscheidend.

Noch findet man sie selten, die totale Hingabe an den Kunden.

Leider ja – und das müssen wir in der Schweiz schleunigst wieder lernen. Wir waren lange Zeit sehr schönede im Umgang mit Kunden. Das sieht man zum Beispiel im Bereich Tourismus, wo das Element «Kundenpflege» vor lauter computergesteuerter Marketingmassnahmen untergegangen ist. Was CRM betrifft, liegt die Schweizer Hotellerie/Gastronomie – Ausnahmen bestätigen die Regel – im Gegensatz zu unseren gastfreundlichen Nachbarn Österreich und Deutschland, im untersten Rankingbereich. Dies gilt auch für andere Branchen. Von daher kann auch eine wirtschaftlich schwierige Zeit wie diese als Chance hinsichtlich laufender Qualitätsoptimierungen genutzt werden. Auf dass sich viele Unternehmen jetzt wieder darauf besinnen müssen, was Kun-

denbindung ausmacht: der menschliche Aspekt mit allen Facetten, vertrauensbildenden Massnahmen, die emotionale Pflege der Kundin und des Kunden, welche gerade in dieser Zeit auch dankbar für diese Form des «Mehrerts» sind.

Das klingt in der Theorie gut. In der Praxis scheitert allerdings ein Grossteil der CRM-Projekte oder schlummert als Papiertiger in einer Schublade.

Projekte scheitern letztlich stets am Menschen. Ich bin überzeugt, wenn sich ein Unternehmer der Wichtigkeit von CRM bewusst geworden ist, dann wird er eine andere Art von Leadership an den Tag legen, dem Projekt Sorge tragen, ein Controlling einführen und wenn nötig Korrekturen einleiten. CRM muss vom Management vorgelebt, von den Mitarbeitenden getragen, in der Unternehmenskultur und -philosophie verankert und fortlaufend verinnerlicht werden.

Es reicht also nicht aus, ein gutes CRM-Software-Tool einzuführen?

Bei Unternehmungen ab 100 Mitarbeitern machen solche Tools als Führungsinstrumente Sinn und sind sogar notwendig. Aber auch eine Software ist nur so gut wie die Menschen, die mit ihr arbeiten, eine Datensammlung nur dann nützlich, wenn sie mit professionellem Userwissen, Sorgfalt und der richtigen Einstellung zum return on investment benutzt wird. Und dann ist es entscheidend, in den Mitarbeitenden das «feu sacre», das innere Feuer, den unbedingten Willen zur Kundenpflege zu wecken. Wenn jeder einzelne den Grundgedanken des CRM lebt und emotional nach aussen trägt, kommt die Botschaft beim Kunden an. Oder wie man so schön sagt: es muss von Herzen kommen, was zum Herzen gehen soll.

Wie macht ein Chef seine Mitarbeiter zum «Erfolgsfaktor» für sein Unternehmen?

In dem er und das oberste Management die Vorbildfunktion übernehmen, den CRM-Gedanken

FORTSETZUNG VON VORDERSEITE

tagtäglich vorleben und jedem einzelnen Mitarbeitenden – auch dem internen Pöster, der vielleicht gar keinen Kundenkontakt hat – weitergeben. Ich habe dabei gute Erfahrungen gemacht mit Mentoring sowie mit Workshops, bei denen die CRM-Strategie in einer Firma systematisch von «oben» nach «unten» getragen wird. Regelmässige Zusammenkünfte und der Erfahrungsaustausch helfen, den CRM-Prozess, der niemals im Sinne der laufenden Optimierung enden darf, in Gang zu halten. Intern kann man Mitarbeiter auch mit Wettbewerben, CRM-Anlässen und laufenden Impulsprogrammen motivieren. Es gibt unzählige kreative Methoden zur CRM-Implementierung. Wem dazu die Ideen fehlen, der kann auf die Erfahrung von Spezialisten und fähigen Coaches zurückgreifen.

Den «gläsernen» Kunden vor Augen, wird mit CRM oft zu weit gegangen, zum Beispiel was das Sammeln von persönlichen Daten angeht...

Der Kunde reagiert dann in einer Gegenbewegung und wendet sich vom Unternehmen ab. Das ist dann sozusagen der CRM-Supergau: man investiert so viel in die Beziehungspflege, bis man den Kunden verliert. Damit das nicht passiert, ist es für ein Unternehmen wichtig, offen zu kommunizieren und den Kunden mit aller Transparenz und Offenheit darüber zu informieren, wozu seine Daten gesammelt und wofür sie intern verwertet werden. Falsch verstandenes CRM kann den Kunden rasch überfordern – weshalb weniger, dies aber gezielt, oft mehr ist. Gelebtes CRM erfordert viel Fingerspitzengefühl: man muss spüren, wo die Grenzen des Kunden liegen.

Zur Person

Dr. Sonja A. Buholzer ist Inhaberin der vor zehn Jahren gegründeten Zürcher Wirtschaftsberatung Vestalia Vision (www.vestalia.ch), die sich auf Management- und Karrierecoaching spezialisiert hat. Die ehemalige Bankdirektorin ist Expertin für Führung und Kommunikation, persönliche Beraterin von Führungskräften der Wirtschaft und Politik sowie eine gefragte Wirtschaftsreferentin. Sonja A. Buholzer hat fünf Sachbücher geschrieben und sich auch als Wirtschaftsethikerin einen Namen gemacht.

Können Sie uns Beispiele von gelebter, respektive fehlender Kundenpflege nennen, die Ihnen persönlich im Alltag begegnet sind?

Ein gutes Beispiel von gelebtem CRM: Ich musste kürzlich mit meinem Mercedes für eine kleine Reparatur in meine Garage. Man hat mich am Kundendienst freundlich mit dem Namen begrüsst, Kaffee samt Süsse serviert, dies alles in gepflegtem, herzlichem Ambiente. Ein Mitarbeiter orientierte mich umgehend darüber, dass die Serviceleistung ungefähr eine Stunde in Anspruch nehmen würde – bereits nach 35 Minuten war der Wagen aber instand gestellt und auf Hochglanz poliert. Beim Wegfahren winkte gar noch ein Mitarbeiter hinterher. Solche Beispiele von offen gezeigter Kundenwertschätzung sind leider noch viel zu selten, das Gegenteil davon entspricht eher dem Alltag. Von negativen Erlebnissen kann ich leider mehr berichten, vorab aus den erwähnten Bereichen Gastronomie und Hotellerie. Dort – sowie in anderen Branchen – gilt der Satz «Der Kunde ist König» schon längst nicht mehr; vielmehr ist er oft das einzige, was stört...

Leben im Gleichgewicht

Das Leben besteht nicht nur aus Arbeit. Zwischen Beruf, Freizeit, Freunden und Familie gilt es ein gut abgestimmtes Gleichgewicht zu finden. Life-Work-Balance nennt sich diese grosse Herausforderung. Das harmonisch-trendige Modewort steht für eine ganzheitliche Lebensweise, bei der



alle für die körperliche und geistige Gesundheit relevanten Bereiche abgedeckt und im Gleichgewicht sind. In erster Linie geht es darum, Arbeits- und Privatleben in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen. Die Bereiche Gesundheit, Sport und Ernährung sind weitere wichtige Bestandteile des Konzeptes.

Man ist, was man isst

Unser Wohlbefinden hängt stark von der Ernährung ab. Mediziner und Ernährungsberater sind sich heute einig, dass unser Essverhalten das Gehirn und damit auch unsere Konzentrations- und Leistungsfähigkeit beeinflusst. Brainfood heisst dann auch der Ernährungstrend, der geistige Höhenflüge verspricht. Echtes Brainfood kommt aber nicht aus dem Chemielabor, sondern vom Bauern. Naturbelassene Nahrungsmittel wie zum Beispiel Vollkornprodukte, Kartoffeln, Gemüse und Obst enthalten Mehrfachzucker, die in kleinen Dosen über einen längeren Zeitraum ins Gehirn gelangen. Damit die Leistungsfähigkeit anhält, sollte man sich angewöhnen mindestens fünf kleinere Mahlzeiten am Tag zu sich zu nehmen, anstatt sich am Abend total ausgehungert den Bauch vollzuschlagen. Auch das Trinken ist ein wichtiger Bestandteil der Ernährung. Wasser dient als Transportmittel für Nährstoffe und alle anderen körpereigenen Stoffe. Um geistig fit zu bleiben, muss der Mensch genügend Flüssigkeit zu sich nehmen, am besten in Form von Wasser, Fruchtsaftschorlen oder Kräutertees. Das Koffein in Kaffee und Schwarztee hilft zwar bei

der Denkarbeit, sollte aber mit Mass genossen werden, da es in grösseren Dosen zu Reizbarkeit und Unruhe führen kann.

Die Gesundheit des Menschen steht in Wechselwirkung mit seiner Umgebung und wird

beeinflusst durch die Lebensbedingungen in Familie, Wohnung und Arbeitswelt. In Zeiten konsequenter Produktivitätssteigerung und permanenter Erreichbarkeit erstaunt es nicht, dass der Stellenwert von körperlicher Betätigung als Ausgleich und zur Entspannung grösser geworden ist. Die Auswahl an Sport- und Freizeitmöglichkeiten ist fast unbegrenzt. Sport sollte aber in erster Linie zum körperlichen Wohlbefinden beitragen und einen Gegenpol zum Arbeitsalltag darstellen. Der Fitnesstrend darf aber nicht zum selbst aufgebürdeten Fitnesswahn ausarten.

Vorbildliche Unternehmen

Verschiedene Firmen haben die Zeichen der Zeit erkannt und bieten ihren Angestellten verschiedene Arbeitszeitmodelle, welche die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen. Der Berufstätige von heute schätzt es, wenn dank flexiblen Arbeitszeiten ein regelmässiges Sporttraining möglich ist oder am Arbeitsplatz Betreuungsplätze für Kinder bestehen. Fortschrittliche Arbeitgeber sorgen mit modernen Arbeitsbedingungen, Lohn- und Chancengleichheit im Betrieb für die Zufriedenheit und Ausgeglichenheit ihrer Mitarbeiter und beugen so frust- oder stressbedingten Burn-Outs vor.

Ein fixfertiges Rezept für ein ausgeglichenes Leben gibt es allerdings nicht. Jeder muss für sich selber herausfinden, welcher Weg ihn zum Gleichgewicht führt zwischen dem, was er im Leben tun muss, und dem, was er im Leben tun will.

5. CRM-Forum im WTCZ

Im Jahr 2000 ins Leben gerufen, hat sich das CRM-Forum zur nationalen Plattform rund um das Thema Customer Relationship Management entwickelt. An diesem Forum werden die neuesten Trends sowie Entwicklungen aufgezeigt und Erfahrungen diskutiert.

Zum fünften Mal trafen sich am 13. Mai 2004 rund 300 Personen (Mitglieder von Geschäftsleitungen, Kaderleute aus Marketing, Verkauf, Customer Care, Projekt- und Key Account Manager, Unternehmensberaterinnen und -berater) im World Trade Center Zürich zum CRM-Forum. Moderatorin Susanne Wille führte sympathisch und professionell durch das Programm und gab dem jährlichen Anlass, bei dem auch Networking und Knowhow-Austausch nicht zu kurz kamen, einen charmanten Schliff.

Nachdem in den letzten Jahren vor allem CRM-Technologien und Best-Practice-Beispiele thematisiert wurden, stand dieses Mal der «Erfolgsfaktor Mensch» im Mittelpunkt der Veranstaltung. Der Aspekt wurde von verschiedenen Seiten beleuchtet und präsentiert. Das Referat «Emotional Selling – emotionale Kundenbindung» von Unternehmensberater Harry Holzheu zum Beispiel zeigte mit einfachen und logischen Aspekten auf, dass das Management der Kundenbeziehungen nicht von teuren Technologien getragen werden kann, sondern von jedem einzelnen Arbeitnehmer gelebt werden muss. Die Wirtschaftsberaterin und -ethikerin Dr. phil. Sonja A. Buholzer, Vestalia Vision, sprach zuerst über



«Gelebte Leadership» und sorgte dann mit ihrem zusammenfassenden Schlussreferat für einen pointierten Ausklang der Veranstaltung.

Weitere Infos: Sämtliche Referate des 5. CRM-Forums finden Sie unter www.crm-forum.ch, das 6. CRM-Forum findet statt am 12. Mai 2005

AGENDA

DIE AGENDA IST AUCH AUF UNSERER HOMEPAGE www.wtc-zurich.ch UNTER DER RUBRIK AGENDA AUFGESCHALTET.

Dort finden Sie weitere Anlässe, die bei Redaktionsschluss dieser Ausgabe noch nicht bekannt waren.

Webinhalte – Platzhalter oder Profitgenerator? 22.+23. Juni 2004

In vielen Unternehmen wird Information im Internet abgelegt und nicht publiziert. Referent des Workshops – Gerry McGovern – berät Unternehmen wie Hewlett-Packard, Microsoft und Novartis zum Thema Web Content. Kurt Aeschbacher führt in das Seminar ein und wird neben Prof. Dr. David Krieger vom Institut für Kommunikation und Kultur der Universität Luzern und anderen Experten an der Podiumsdiskussion teilnehmen.

Auskunft und Anmeldung: <http://www.aseantic.com> oder <http://www.knowledgeplace.ch>

Moving post-production forward / Apple 24. Juni 2004

Lernen Sie die neue Apple Profi-Software kennen. An diesem kostenlosen Seminar erfahren Sie Wissenswertes über Motion, Final Cut Pro HD, DVD Studio Pro 3 und Shake 3.5.

Auskunft und Anmeldung: Apple Computer AG
<http://www.apple.com/chde/series/postnab>

Rheuma Highlights: Merck Sharp & Dohme-Chibret AG 1. Juli 2004

Degenerative und entzündliche Rheumkrankheiten, Schmerzbehandlung, Osteoporose
Fachgebiet: Allgemeinmedizin, Orthopädie, Rheumatologie, Schmerz
Leitung: Prof. Dr. B. A. Michel

Auskunft und Anmeldung: Merck Sharp & Dohme-Chibret AG, Dr. Dorothea Werdenberg
Schaffhauserstrasse 136, 8152 Glattbrugg
Telefon 01 828 75 12, viox_ch@merck.com, <http://www.viox.ch>

6. Jahrestagung Banking Forum 2004 7. Juli 2004

«Law and Order» – Die Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen in der Schweiz und Europa

Auskunft und Anmeldung: Euroforum Handelszeitung Konferenz AG, Susana Garcia
Seestrasse 344, 8027 Zürich, Telefon 01 288 94 50
anmeldungch@euroforum.ch, <http://www.euroforum.ch>

IMPRESSUM – Herausgeber: World Trade Center Zürich AG, **Chefredaktorin:** Monika Keller; **Redaktion:** Elisabeth Hirtl, Perrine Schumpf, Angelika Nido, Journalistin BR; **Gestaltung, Ausführung:** Layout 88 GmbH, Zürich; **Druck:** Ruesch Druck AG, Rheineck; **Sekretariat:** World Trade Center Zürich AG, Leutschenbachstrasse 95, 8050 Zürich, Telefon: 01 309 11 11, Fax: 01 309 11 22, Email: events@wtc-zurich.ch