

crystal news

THEMA

MULTI-KANAL-MANAGEMENT. DIE STRUKTUR MUSS PASSEN.

INTERVIEW

«MIT IMPACT ALLE KANÄLE NUTZEN»

EVENT

ZWEITES CRYSTAL PARTNERS FORUM IN ZÜRICH

Liebe Leserinnen und Leser

Soziale Netzwerke sind im vergangenen Jahr immer weiter ins Blickfeld der breiten Öffentlichkeit gerückt. Nach Angaben von Net-Matrix sind allein in der Schweiz 1,8 Millionen Menschen auf Facebook (2009 waren es noch 1,35 Millionen). Youtube und Wikipedia erreichen ungefähr 1,5 Millionen Nutzer pro Monat. Es ist klar, dass sich kein Unternehmen diesem Phänomen verschliessen darf. Es klingt ja auch so wunderbar einfach. Direkt mit den Kunden in Kontakt treten zu können, ohne Streuverluste, ohne grosse Kosten ... Die Wirklichkeit ist leider nicht ganz so rosig. Nicht immer nämlich waren die Schlagzeilen zum Thema «Social Media» in diesem Jahr erfreulich. Facebook ist bekanntlich mehrfach wegen des laxen Umgangs mit Kundendaten gerügt worden und hat nicht nur eingeschworene Fans sondern auch eingeschworene Gegner. Und erst im Oktober sah sich Novartis Vorwürfen gegenüber, versteckte (und verbotene) Werbung auf youtube zu betreiben.

Dass solche Pannen nicht die Regel sind, sondern dass das Multi-Kanal-Marketing vielmehr für Kunden und Unternehmen grosse Vorteile bringen kann, darum geht es in diesen Crystal News. Wir stellen unser Konzept zur passenden Unternehmensstruktur vor, zur Theorie bringt uns Prof. Dr. Hafner von der Hochschule Luzern auf den neuesten Stand und die praktische Umsetzung zeigen uns Beispiele von der AXA Winterthur und der Nationale Suisse.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre unseres Newsletters, einen guten Abschluss des Jahres 2010 und einen erfolgreichen Start ins neue Jahr.

Remon Elsten
Daniel Stiefel

Managing Partners



THEMA

Multi-Kanal-Management. Die Struktur muss passen.

Internet und e-Mail sind für viele Kunden ein wichtiger Weg, mit einem Unternehmen Kontakt aufzunehmen. Gleichzeitig ist der persönliche Kontakt am Telefon oder im Geschäft unverzichtbar. Der flexible Kunde braucht ein flexibles Unternehmen. Wer erfolgreiches Multi-Kanal-Management betreiben will, muss also die Organisationsstruktur anpassen.

Crystal Partners hat ein Modell für eine zeitgemässe Unternehmensstruktur ausgearbeitet. Zu Grunde liegt die einfache Aussage: «Der Kunde muss im Mittelpunkt stehen. «So unbestritten dieser Satz ist, so schwierig ist doch seine Umsetzung. Nach Erfahrung von Rémon Elsten, Managing Partner von Crystal Partners, hat es die Multi-Kanal-Entwicklung besonders in Branchen mit grossem Anteil umsatzabhängiger Entlohnung schwer, weil die traditionelle Verkaufs-Organisation eifersüchtig über die Kundenbeziehung wacht. Wenn dann auch noch Struktur, Prozesse und ICT-Systeme auf den traditionellen Kanal ausgerichtet sind, und man sich mit der schlechten Integrationsfähigkeit alter Technologien herumschlagen muss, gerät der Gedanke sich am Kunden auszurichten, schnell ins Hintertreffen.

Marktbereiche als Lösung

Um all diesem Ärger aus dem Weg zu gehen, sollten Unternehmensbereiche mit Kundenkontakt neu organisiert werden. Kerngedanke von Crystal Partners: Es werden Marktbereiche gebildet. Jeder dieser Marktbereiche ist für ein bestimmtes Kundensegment verantwortlich und auf dieses spezialisiert. Die Kundenbe-

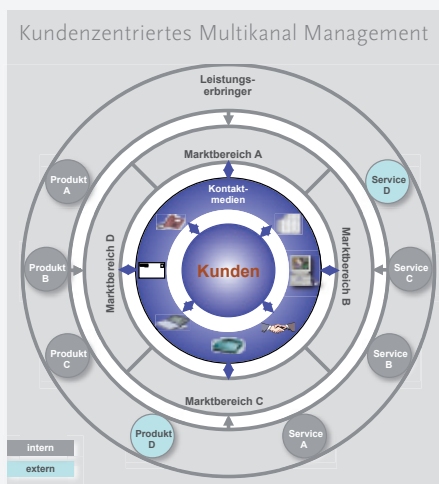
ziehung wird vom Marktbereich aus gesteuert. Die Marktbereiche sind als Profitcenter organisiert. Sie greifen bei Bedarf auf Leistungsanbieter im Unternehmen zurück. Da sie eine eigene Profit & Loss Verantwortung haben, müssen sie entscheiden, was sie selbst tun und welche Leistungen sie intern oder extern einkaufen.

Angebote müssen zu Kontaktmedien passen

Der Erfolgsfaktor für kundenzentriertes Multi-Kanal-Management ist eine an das Kontaktmedium angepasste Gestaltung des Leistungsangebotes. Nutzt ein Kundensegment gerne einen Selbstbedienungskanal, sollte das für dieses Segment gedachte Produkt einfach aufgebaut sein. Das gilt auch für die Bearbeitung von Kundenproblemen. Das Unternehmen muss überlegen, welche Vorfälle über welche Medien abgewickelt werden sollen. Die Preisgestaltung ergibt sich aus den Prozesskosten pro Kontaktmedium und der Kundensegmentspolitik. Gewisse Leistungen würde man streng nach Prozesskosten verrechnen. Möchte man einen Kanal fördern weil es dort Cross-Selling-Chancen gibt, wird man grosszügiger sein.

Win-Win-Situation für alle

Die neue Organisationsstruktur nutzt allen Beteiligten. Die Wünsche des Kunden werden schneller erfüllt, was seine Loyalität stärken sollte. Indem mit den Marktbereichen Zielsetzungen vereinbart werden, kann das Management die Organisation steuern. Die Leistungserbringer wiederum können ihre Aufgabe leichter erfüllen und dank der Segmentorganisation vom Skaleneffekt profitieren. Die Umsetzung dieses Modells ist selbstverständlich eine Investition für jedes Unternehmen. «Doch aufgrund der gesteigerten Kundenzufriedenheit und effizienteren, kostengünstigeren Leistungserbringung rechnet sich ein Business Case innert weniger Jahre», ist Daniel Stiefel, Managing Partner von Crystal Partners, überzeugt.



«Mit IMPACT alle Kanäle nutzen»

Dr. Nils Hafner ist Professor für CRM am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) der Hochschule Luzern. Als «Edutainer» hat er das Customer Competencies Institut gegründet und berät dort Unternehmen in Bezug auf ihr Kundenbeziehungsmanagement. Multichannel-Management spielt dabei eine immer grössere Rolle.

Kann es sich ein Unternehmen überhaupt noch leisten, die sozialen Netzwerke zu ignorieren?

Nils Hafner Niemand kommt heute ganz an Plattformen wie Twitter, Youtube oder Facebook vorbei. Aber selbstverständlich kann man mehr oder weniger aktiv mit den Netzwerken umgehen. Und man kann bestimmte Touchpoints mit den Kunden absichtlich ignorieren, wenn es eine gute Begründung dafür gibt.

Wenn man etwas absichtlich unterlässt, muss man es aber gut kennen, richtig?

Nils Hafner Stimmt. Jeder Kanal, mit dem der Kunde irgendeine Verbindung zum Unternehmen hat, sollte wenigstens «gemonitort», also überwacht werden. Schliesslich wollen wir ja wissen, wer was über unser Unternehmen sagt. Aus «ignore», «monitor», und den weiteren Schritten «participate» (dem Teilnehmen an Facebook, Twitter und youtube) , «activate» (dem

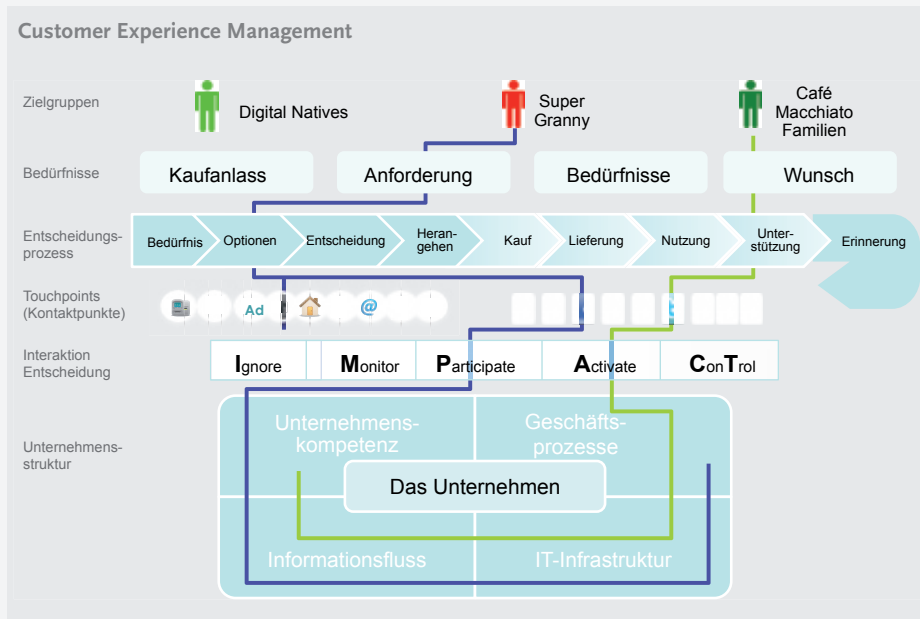
Aktivieren des Kunden auf eigenen Plattformen) und «control» haben wir das hübsche Akronym «Impact» gebaut.

Was bringt das Ganze?

Nils Hafner Das Technologie-Research-Unternehmen Gartner rechnet damit, dass 2020 ein Fünftel aller Geschäfte online abgewickelt werden. Fast ein Drittel aller Service-Vorfälle könnten dann online initiiert oder abgewickelt werden. Sehr viel an Marketing und Service dürfte sich in die sozialen Medien verschieben. Will man also nicht 20 Prozent der Kunden verlieren, muss man mithalten.

Wo liegt das Risiko?

Nils Hafner Wenn man etwas macht, muss man es richtig machen, sonst schadet es mehr als es nutzt. Vor allem sollte man die Kosten im Griff behalten und möglichst viel Service in den Kunden-Communities stattfinden lassen.



Herausgeber Crystal Partners AG, Gessnerallee 38a,
CH-8001 Zürich Telefon +41 44 350 13 20
www.crystal-partners.ch
Redaktion Inka Grabowsky
Gestaltung Sonja Greb, Meilen
Druck Brogle Druck AG, Gipf Oberfrick
Fotos Petra Tschofen, PIX STUDIOS, Zürich
Erscheint Einmal jährlich, Nachdruck nur mit schriftlicher
Genehmigung der Redaktion

Die AXA Winterthur als dig

Die Digitalisierung der Prozesse in Versicherungs Winterthur.

Gemeint sei damit nicht nur der Verkauf von Versicherungspolice über das Internet: «Die Digitalisierung umfasst das gesamte Dienstleistungsspektrum und dringt dabei auch tief in die eigentlichen Produktionsstrukturen ein. Darüber hinaus spielen Online-Medien in der Unternehmenskommunikation eine immer wichtigere Rolle.«Der Bereich «Digital Business und Customer Insight» der AXA Winterthur versteht sich in diesem Zusammenhang als transversale Organisation, die das Bedürfnis und Kundenverhalten in den Mittelpunkt stellt und den gezielten Einsatz digitaler Medien abteilungsübergreifend vorantreibt», so Torsten Bechmann.

Multi Access & Digital Business - Symbiose als Erfolgsrezept

Bei der AXA Winterthur ist die Digitalisierung eng mit einem Multi-Access-Vertriebsmodell verbunden. «Multi Access» bedeutet, dass Kunden und Interessenten sämtliche Zugangswege zur AXA Winterthur zur Verfügung stehen bzw. alle Kontaktmedien genutzt werden, um potenzielle und bereits bestehende Kunden gezielt auf Produkte und Dienstleistungen anzusprechen. Für den Erfolg dieses Ansatzes sind einige wichtige Grundsätze für die interne Zu-

Zielgruppenstrategie mit M

Den stetigen Strom von Zuwanderern in die Schweiz als besonders ziel

«Die Zuwanderer sind meist überdurchschnittlich gut qualifiziert, haben oft gute Jobs in Wachstumsbranchen – und vor allem haben sie Bedarf an Versicherungsdienstleistungen», sagt Martin Huser, der Leiter Zielgruppenmanagement bei der Nationale Suisse. «Deshalb haben wir ein «Welcome-Package» zusammengestellt, um diese Kunden gleich zu Beginn ihres Schweiz-Aufenthalts an uns zu binden.

Diese Zielgruppe, deren Marktpotential sich seit 2004 verdoppelt hat, hat einen unmittelbaren Bedarf an Grundversicherungen, aber weder Zeit noch Lust, sich darum zu kümmern.

Für das am Markt bisher einzigartige Angebot «Welcome Package» – eine umfassende Versicherungslösung für Zuwanderer in den ersten 60 Tagen in der Schweiz zum Preis von einem Euro pro Tag und Person – wurde Nationale Suisse am 11. November 2010 in Zürich mit dem Innovationspreis der Schweizer Assekuranz ausgezeichnet.

Digitales Versicherungsunternehmen

Unternehmen sei eine der zentralen Voraussetzungen für deren künftige Wettbewerbsfähigkeit, sagt Torsten Bechmann von der AXA

sammenarbeit Voraussetzung. So müssen beispielsweise Marktbearbeitungsmassnahmen konsequent abgestimmt werden und die Zugehörigkeit von Kundenbeständen sollte eindeutig geklärt sein. Ferner sollte zwischen den verschiedenen Vertriebskanälen «Waffengleichheit» bezüglich Markenauftritt, Produktauswahl und Preisen herrschen. Letzteres kann bedeuten, dass die Einführung zusätzlicher Produktlinien erforderlich ist, um in verschiedenen Kanälen jeweils eine optimale Positionierung zu erreichen.

Von der Neukundengewinnung bis zur Kundenbetreuung

Online-Marketing, Online-Sales und Online-Service sind drei wichtige Säulen eines digitalen Versicherungsunternehmens. Der Bereich Online-Sales zeige exemplarisch, wie wichtig Multi Access Routing für den Erfolg sei, sagt Torsten Bechmann: «Online Leads werden durch drei Instanzen in Abschlüsse konvertiert: Ein wenig durch den Online User selbst, etwas mehr durch Nachfassen und erheblich durch den Aussendienst.» Darüber hinaus erfordert die zunehmende Souveränität der Kunden im Umgang mit dem Internet aber auch neuartige Serviceangebote. Integrierte und personali-

sierte Kundenportal könnten an Bedeutung gewinnen. Die Kunden haben sich zu einem grossen Teil schon an «Digital Business» gewöhnt. Sie erwarten einen guten Online-Service und legen im Netz noch grösseren Wert auf «Value-for-Money». Mehrwerte, Zusatzangebote und Produktinnovationen sind also gefordert. Im Gegenzug ermöglicht «Digital Business» aber auch die Industrialisierung und eine zunehmende Selbstbedienung im Versicherungswesen.

Social Media: Listen, Talk, Engage und Support

Lange wurde die Mär vom einsamen Kunden vor dem Computer verbreitet. Im Zeitalter sozialer Netzwerke müssten wir uns davon immer mehr verabschieden, sagt Bechmann. «Wir erleben, dass stattdessen «Consumer-driven»-Marketing-Ansätze an Bedeutung zunehmen. «Die Einsatzmöglichkeiten für das Versicherungsgeschäft würden bei der AXA Winterthur derzeit noch geprüft. «Generell haben wir für uns vier Handlungsfelder ausgemacht: «Listen» – wir analysieren, was in den Netzwerken passiert; «Talk» – wir stellen Inhalte auf die Plattformen; «Engage» – wir kommunizieren mit Kunden über die Netzwerke direkt; und «Sup-

port» – wir unterstützen Kunden, mit anderen Kunden in Kontakt zu treten. Die AXA Winterthur befasse sich mit diesem Thema, stehe aber in der Entwicklung sicherlich noch am Anfang, fügt Bechmann an.



Dr. Torsten Bechmann,
Head Information
Management
AXA-Winterthur

Die AXA Winterthur betreut mit 4.300 Mitarbeitern 1,6 Millionen Privat- und Geschäftskunden in der Schweiz. Das Vertriebsnetz besteht aus 300 selbständigen Generalagenturen und 2.900 exklusiv für die AXA Winterthur tätigen Mitarbeitern.

Multi-Kanalmanagement umgesetzt bei der Nationale Suisse

Preis betrachten Manche kritisch – Andere stehen darin mehr Chancen als Risiken. Die Nationale Suisse, die sich im gruppenorientiert positioniert, hat die Zuwanderer als attraktive Zielgruppe ausgemacht.

Spezifische Deckungsbedürfnisse, die das Versichern komplizierter machen könnten, haben sie oft nicht. Sie brauchen einfach jemanden, der ihnen dabei hilft, sich mit den Schweizer Versicherungen zurechtzufinden.

«Im Idealfall informieren wir in der Vorbereitung des Umzugs, decken während des Umzugs und in der Eingewöhnungszeit die versicherungstechnischen Grundbedürfnisse ab und können später Zusatzbedürfnisse des Kunden abdecken», erklärt Martin Huser. Dafür gibt es das Welcome Package, das einen Euro am Tag kostet und sowohl den Umzug als auch – während 60 Tagen – Hausrat, Haftpflicht, Rechtsschutz absichert. Zusätzlich bekommen Kunden die Ratgeber «Tipps und Tricks für Zuwanderer». In der Schweiz schliesslich wandeln speziell ausgebildete Kundenbrater das Welcome-Package in individuelle Versicherungslösungen um.

Das Paket ist unkompliziert über das Internet abschliessbar. Unternehmen, die sich um ihre neuen Mitarbeiter kümmern wollen, haben es sogar noch leichter, weil für sie ein eigenes Login zur Verfügung gestellt wird. Die Police wird per E-Mail versandt.

Die Herausforderung ist es, so früh wie möglich den einzelnen Zuwanderer zu erreichen. Jeder Vertriebskanal hat dabei seine eigene Herausforderung. «Im Internet mussten wir die geeigneten Plattformen finden», so Huser. «Für die Vermittlung über Intermediäre brauchten wir sämtliche Unterlagen auch in Englisch, und damit Personalabteilungen ihre neuen Mitarbeiter über unser Angebot informieren, mussten wir den Aufwand für den Arbeitgeber und den neuen Mitarbeiter auf ein Minimum reduzieren.» Ausserdem sei es hier von entscheidender Bedeutung, dass die Firmen keine vertragliche Verpflichtung mit der Nationale Suisse eingehen müssen.



Martin Huser,
Leiter Zielgruppen-
management
Nationale Suisse

Die Nationale Suisse ist ein international tätiger Schweizer Versicherer. In der Schweiz sind 1.520 Mitarbeiter beschäftigt, weltweit zusätzlich 405. Rund 30% der Bruttoprämien werden in Tochtergesellschaften in Deutschland, Belgien, Italien und Spanien erwirtschaftet.

Zweites Crystal Partners Forum

Am 7. September 2010 trafen sich erneut gut 40 Gäste zum zweiten Crystal Partners Forum im Restaurant UniTurm. Die «Aktuellen Herausforderungen im Multikanalumfeld» wurden von Professor Dr. Nils Hafner, Martin Huser/Nationale Suisse und Torsten Bechmann/AXA-Winterthur von verschiedenen Blickwinkeln kompetent und anschaulich aufgezeigt. Beim anschliessenden Get-Together haben die Gäste bei einem guten Glas Wein, kulinarischen Köstlichkeiten und dem wunderbaren Weitblick über die Dächer von Zürich bis spät in die Nacht anregend weiterdiskutiert.

