



# Customer Management Studie 2022

## Trends, Daten und Nachhaltigkeit

Eine Studie der Fachstelle Customer Management & E-Commerce des Instituts für Marketing Management

Reto Heierli

Prof. Dr. Frank Hannich

Dr. Marcus Zimmer

Dr. Darius Zumstein

Fabian Oehninger

Tania Kaya

Carmen Oswald

Michèle Rettenmund

### Umsetzungspartner



### Partnerverbände



## **IMPRESSUM**

### **Herausgeber**

ZHAW School of Management and Law  
Institut für Marketing Management  
Theaterstrasse 17  
Postfach  
8400 Winterthur  
Schweiz

Institut für Marketing Management

[www.zhaw.ch/imm](http://www.zhaw.ch/imm)

### **Projektleitung, Kontakt**

Reto Heierli

Wissenschaftlicher Mitarbeiter

[reto.heierli@zhaw.ch](mailto:reto.heierli@zhaw.ch)

November 2022

DOI: <https://doi.org/10.21256/zhaw-2436>

Copyright © 2022,  
ZHAW School of Management and Law

Alle Rechte für den Nachdruck und die  
Vervielfältigung dieser Arbeit liegen beim  
Institut für Marketing Management der  
ZHAW School of Management and Law.  
Die Weitergabe an Dritte bleibt ausgeschlossen.

# Management Summary

Die Customer Management Studie zeigt die wichtigsten Trends im Kundenmanagement im DACH-Raum aus Unternehmenssicht auf. Die aktuellen Krisen haben teilweise als weitere Beschleuniger des Wandels gewirkt und die Notwendigkeit, die wichtigen Trends für das eigene Unternehmen zu erkennen und darauf zu reagieren, nochmals erhöht. 219 Unternehmensvertreterinnen und -vertreter aus der Schweiz, Deutschland und Österreich haben für diese Studie ihre Einschätzungen geteilt und ermöglichen den Lesenden ein Benchmarking für ihr Unternehmen. Namhafte Expertinnen und Experten der Partnerunternehmen und Verbände bereichern die Studie durch Statements und Praxiscases und ordnen die Ergebnisse ein.

Unternehmen legen in diesem Jahr den Schwerpunkt im Kundenlebenszyklus mehrheitlich auf die Kundenbindung. Betreffend Digitalisierung der Kundenbeziehung befindet sich rund die Hälfte der befragten Unternehmen noch eher am Anfang, obwohl es einen wichtigen Faktor für die individuelle Kundenkommunikation darstellt und kundenorientiertes Verhalten ermöglicht. Dahingegen wird CRM-Software wie in den bisherigen Jahren von über zwei Dritteln der Unternehmen zur Sammlung von Kundendaten eingesetzt. Ein aufkommendes Thema heisst dabei Customer Data Platform (CDP). Lediglich die Hälfte der Befragten gab an von CDPs gehört zu haben. Diese Hälfte ist häufig schon an konkreten Einführungsschritten. Das überrascht nicht, denn die potenziellen Vorteile von CDPs sind für die meisten Unternehmen sehr attraktiv.

Künstliche Intelligenz (KI) wird in den Kundenbeziehungen bereits in vielen Anwendungen eingesetzt und die Kommunikation verläuft Mensch zu Maschine zu Mensch. Insbesondere die digitale Kommunikation und Werbung wird häufig von Algorithmen gefiltert und gesteuert. Dies ist jedoch vielen teilnehmenden Unternehmen bisher nicht bewusst. Der nächste Level wäre der bewusste und gezielte Einsatz von KI, um die jeweiligen Vorteile von Mensch und Maschine in den Kundenbeziehungen optimal zu nutzen.

Nachhaltigkeit gilt als einer der wirkmächtigsten Megatrends der Gegenwart. Das erzeugt Handlungsdruck: Unternehmen müssen Stellung beziehen, wie sie zur Nachhaltigkeit stehen. Die grosse Mehrheit wird mit Nachhaltigkeitsforderungen von Kundinnen und Kunden und sogar noch stärker von Mitarbeitenden konfrontiert.

Die vorliegende Studie zeigt auf, dass der Wandel im Kundenmanagement ungebrochen ist und die Unternehmen auch hier agil sein müssen. Insbesondere muss das Gleichgewicht von Daten und Emotionen sowie Mensch und Maschine immer wieder neu austariert werden.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>6</b>
<b>2 Status quo und Trends</b>	<b>7</b>
2.1 Status quo	7
2.2 Veränderungen durch die Pandemie	9
<b>3 Technologie, CDP und Datenschutz</b>	<b>15</b>
3.1 Digitalisierung und Daten	15
3.2 CRM- und CDP-Systeme	16
3.3 Case: Kundendaten im Griff? Certo!	23
3.4 Datenschutz	25
3.5 Case: Bessere Kundenerlebnisse mit CDPs	26
<b>4 KI im Kundenmanagement</b>	<b>28</b>
4.1 Einsatz von KI in Kundenbeziehungen	28
4.2 KI in der Kommunikation und im digitalen Marketing	30
4.3 Einsatz von KI entlang dem Kundenlebenszyklus	31
4.4 Auswirkungen der KI im Unternehmen	31
4.5 Zukünftige Entwicklungen von KI bei Kundenbeziehungen	33
4.6 Case: KI in der Unternehmenspraxis	35
<b>5 Nachhaltigkeit in Kundenbeziehungen</b>	<b>37</b>
5.1 Dimensionen der Nachhaltigkeit	37
5.2 Interne und externe Forderungen nach Nachhaltigkeit	38
5.3 Einhaltung der ESG-Kriterien	39
<b>6 Schlussbetrachtung</b>	<b>40</b>
6.1 Handlungsempfehlungen	40
6.2 Fazit	41
<b>Studiendesign</b>	<b>42</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>45</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>47</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>48</b>
<b>Umsetzungspartner</b>	<b>49</b>
<b>Partnerverbände</b>	<b>51</b>
<b>Autorinnen und Autoren</b>	<b>52</b>
<b>Unser Weiterbildungsangebot</b>	<b>54</b>

# Vorwort

Vor wenigen Wochen bin ich mit einer Gruppe Masterstudentinnen und -studenten auf eine Kundensafari nach Berlin gefahren. Wir haben dort verschiedene Unternehmen besucht und geschaut, wie sie Kundenmanagement unterschiedlich angehen und wie sie digitale Elemente mit analogen geschickt mischen. Wir konnten noch nie so viel Bewegung in allen Branchen im Kundenmanagement beobachten wie heute. Besonders auffällig ist, dass sich die besten Unternehmen über ein modernes superiores Kundenmanagement gegenüber der Konkurrenz differenzieren. Es ist also allerhöchste Zeit, dass wir den Status quo und Trends im Kundenmanagement erfassen, um auch hier von den Besten zu lernen. Zum ersten Mal haben wir den gesamten DACH-Raum erfasst. Dies war nur möglich mit der freundlichen Unterstützung der Unternehmenspartner und von drei Dialogmarketingverbänden.

Unternehmen bereiten sich auf unsichere Zeiten vor. Einerseits legen die meisten Unternehmen den Fokus auf die Bindung bestehender Kunden und weniger stark auf die Akquisition von Neukunden. Und andererseits fokussieren sich immerhin 16 % der Unternehmen auch auf die Rückgewinnung von Kunden.

Erfreulich ist, dass die besten Unternehmen die Pandemie als Chance genutzt haben, ihre Kundenbeziehungen zu stärken und neue digitale Services einzuführen. Der Digitalisierungsschub wird weiterhin Bestand haben. 85 % der Unternehmen denken, dass die Kundinnen und Kunden nicht mehr in die alte Welt vor Corona zurückwollen und 95 % wollen selbst die digitalen Services beibehalten.

Nachhaltigkeit bleibt trotz aller Krisen ein zentrales Thema. Die Unternehmen spüren, dass die Kunden und noch stärker die eigenen Mitarbeitenden sie verlangen. Am häufigsten wird die sogenannte «Perfekte Nachhaltigkeit» angestrebt. Wir werden in den kommenden Jahren zahlreiche Unternehmen sehen, welche das Thema Nachhaltigkeit sehr ernst nehmen. Aber auch die Anzahl Greenwashing-Fälle wird steigen, wenn Unternehmen auf der grünen Welle lediglich mit einem grünen Anstrich reiten wollen und dann abgeworfen werden, wenn die Wahrheit an die Öffentlichkeit gelangt.

Eine weitere Technologie, welche mannigfaltig diskutiert wird, ist das Thema künstliche Intelligenz (KI). So setzen 80 % der befragten Unternehmen mindestens eine KI-Anwendung bereits in ihrer Kundeninteraktion ein. Im Durchschnitt sind es sogar dreieinhalb KI-Anwendungen. Die Frage stellt sich nun, ob alle diese Einsätze auch echte Kundenvorteile hervorrufen können und wie das menschliche Korrektiv trotz AI beibehalten werden kann. Dies sind eigene Untersuchungsfelder, an denen wir selbstverständlich auch dranbleiben werden.

Alles ändert sich und bleibt doch gleich. Das Ziel im Kundenmanagement bleibt auch in Zukunft das Schaffen von positiven Kundenemotionen. Der Weg zu diesem Ziel, der ändert sich. Wir haben unzählige neue Möglichkeiten über daten- und technologiegetriebenes Kundenmanagement. Nun dürfen wir vor lauter Möglichkeiten nur nicht unsere Kundinnen und Kunden aus den Augen verlieren.

**Prof. Dr. Brian Rüeger**

Leiter des Instituts für Marketing Management an der ZHAW School of Management and Law



# 1 Einleitung

Die Welt wird zunehmend dynamischer und komplexer – heute schneller denn je. Der Digitalisierungsgrad in der Gesellschaft nimmt zu, das Nutzungsverhalten der Bevölkerung verändert sich und die Konsumentinnen und Konsumenten erwarten personalisierte und massgeschneiderte Produkte. Um sich als Unternehmen in diesem sich stetig wandelnden Markt halten zu können, braucht es nicht nur internes, sondern vor allem externes Wissen, um diese Veränderungen ins Unternehmen zu tragen, zu verarbeiten und umzusetzen – sogenannte absorptive Fähigkeiten (Heierli et al., 2019). Der direkte und enge Kontakt zu Kundinnen und Kunden stellt sicher, dass Unternehmen Zugriff auf dieses externe Wissen erhalten. Neben Wettbewerbsvorteilen und erhöhter Innovationskraft (Wang et al., 2016) ist dies einer der Gründe, weshalb die Kundenorientierung während der letzten Jahre in Schweizer Unternehmen stark an Bedeutung gewonnen hat.

Vor drei Jahren wurde die Swiss Marketing Leadership Studie durchgeführt, die Trends und Herausforderungen im Bereich der Digitalisierung im Zusammenhang mit dem Kundenbeziehungsmanagement aufgezeigt hat. Seither hat sich aufgrund der Corona-Pandemie vieles verändert und Unternehmen wurden dazu gezwungen, ihr «Das haben wir schon immer so gemacht»-Prinzip durch das «Das haben wir noch nie so gemacht»-Prinzip zu ersetzen. Die aktuelle Situation schafft nun die besten Voraussetzungen dafür, sich Gedanken darüber zu machen, inwiefern sich die neuen digitalen Möglichkeiten eignen, zukünftige Unternehmenswerte zu schaffen und die Kundenbeziehungen nachhaltig zu verbessern.

In dieser Studie soll untersucht werden, ob sich insbesondere die digitalen Kundenbeziehungstrends seit 2019 in den Unternehmen manifestiert haben, in welchem Ausmass die Corona-Krise diese Entwicklung beeinflusst hat, wie sich Technologien und die Datenhandhabung verändert haben und wie stark der Nachhaltigkeitsgedanke in den Unternehmen mittlerweile verankert ist. Um den Blickwinkel zu vergrössern, wurden im Gegensatz zur Swiss Marketing Leadership Studie von 2019 nicht nur Schweizer Unternehmen befragt, sondern auch Unternehmen aus Deutschland und Österreich miteinbezogen. Ziel dieser Studie ist es, einen Überblick zum aktuellen Stand in diesem Bereich zu schaffen, künftige Entwicklungen aufzuzeigen und diesbezügliche Handlungsempfehlungen abzuleiten, um die existierenden Potenziale im Kundenbeziehungsmanagement ausschöpfen zu können.

Im ersten Teil der Studie wird der Status quo dargelegt und es wird aufgezeigt, wie die Pandemie die Kundenbeziehungen verändert hat. Der zweite Teil befasst sich mit technologischen Aspekten. Es wird sowohl der Umgang mit Kundendaten und deren Schutz beleuchtet als auch vertieft auf das Thema Customer Data Platform (CDP) eingegangen – ein aufkommender Trend, dem in Zukunft noch deutlich mehr Beachtung geschenkt wird. Das darauffolgende Kapitel setzt sich mit dem Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) und Algorithmen in der Kundenbeziehung auseinander und wie dieser in Zukunft aussehen könnte. Im vierten Kapitel liegt der Fokus auf dem Thema Nachhaltigkeit und inwiefern Unternehmen ihre Verantwortung in diesem Bereich wahrnehmen. Zum Abschluss folgt eine Schlussbetrachtung mit Handlungsempfehlungen, die Unternehmen dabei helfen sollen, ihr jeweiliges Kundenbeziehungsmanagement mit gezielten Massnahmen zu verbessern.

## 2 Status quo und Trends

**Unternehmen legen im Jahr 2022 den Schwerpunkt im Kundenlebenszyklus mehrheitlich auf die Kundenbindung. Im Gegensatz dazu scheint das Rückgewinnungsmanagement kaum Priorität zu haben – weniger noch als vor acht Jahren, trotz der vielen Vorteile. Betreffend Digitalisierung der Kundenbeziehung befindet sich rund die Hälfte der befragten Unternehmen noch eher am Anfang, obwohl es einen wichtigen Faktor für die individuelle Kundenkommunikation darstellt und kundenorientiertes Verhalten ermöglicht. Die Corona-Krise brachte viele Schwierigkeiten und Herausforderungen mit sich, hat in den Unternehmen aber auch positive Entwicklungen angestoßen. Durch das erschwerte Kundenbeziehungsmanagement kamen viele Unternehmen nicht umhin, digitale oder hybride Beratungs- und Servicedienstleistungen anzubieten, was in den meisten Fällen gleichzeitig einen Digitalisierungsschub auslöste.**

### 2.1 STATUS QUO

Zu Anfang galt es herauszufinden, auf welche Phasen sich die Unternehmen dieses Jahr grundsätzlich im Kundenlebenszyklus konzentrieren. Der Fokus von rund 60 % der Unternehmen liegt bei der Kundenbindung, gefolgt von der Akquisition (45.2 %) und der Entwicklung (45.7 %). Die Phase der Kundenrückgewinnung liegt dabei mit 13.7 % weit hinten und scheint bei den Unternehmen kaum Priorität zu haben (vgl. Abbildung 1, S. 8). Vergleicht man die Resultate mit der Swiss CRM Studie, welche vor acht Jahren durchgeführt wurde, kann festgestellt werden, dass der Rückgewinnungs-Fokus heute nochmals ein wenig tiefer liegt als damals (Hannich et al., 2014).

Diese Entwicklung ist erstaunlich, denn das Kundenrückgewinnungsmanagement hat in den letzten Jahren eigentlich stark an Bedeutung gewonnen. Das liegt nicht zuletzt an der steigenden Homogenität von Sachgütern und Dienstleistungen in Verbindung mit der abfallenden Loyalität der Kundinnen und Kunden gegenüber den Anbietern. Ein ausgereiftes Rückgewinnungsmanagement hat auf der einen Seite positive ökonomische Auswirkungen, und auf der anderen Seite schafft es durch Informationsgewinnung einen nicht zu unterschätzenden Mehrwert. Unternehmen können durch die Fortführung von Geschäftsbeziehungen künftig Umsätze und Gewinne erhalten und vermeiden Zusatzkosten für die Neukundenakquise. Durch das proaktive Zugehen der Unternehmen auf unzufriedene oder abwandernde Kundinnen und Kunden kann negative Mundpropaganda vermieden werden. Darüber hinaus wird Wissen darüber generiert, weshalb Kundinnen und Kunden gehen möchten respektive unzufrieden sind. Mit diesem Wissen können Leistungs- und Serviceangebote optimiert und besser auf die Kundschaft abgestimmt werden (Neu & Günter, 2015). Als Folge davon steigt die Loyalität der Kundinnen und Kunden, was wiederum in einer gestärkten Kundenbindung resultiert – der Phase im Kundenlebenszyklus, der gemäss Studie die meiste Aufmerksamkeit zukommt. In diesem Bereich scheint es also für viele Unternehmen noch Aufholbedarf zu geben.

Bezüglich der Phase Rückgewinnung im Kundenlebenszyklus wurde ein Unterschied zwischen B2B- und B2C-Unternehmen festgestellt. Offenbar spielt die Rückgewinnung für B2C-Unternehmen eine signifikant wichtigere Rolle (28.3 % gegenüber 8.1 %). Man würde grundsätzlich denken, es sei umgekehrt, da B2B-Unternehmen stärker von einzelnen Kunden abhängig sind, als es im B2C-Bereich der Fall ist. Auch die Kundenbindung scheint für B2B-Unternehmen weniger relevant zu sein (52.5 %) als für Unternehmen im B2C-Bereich (68.3 %).

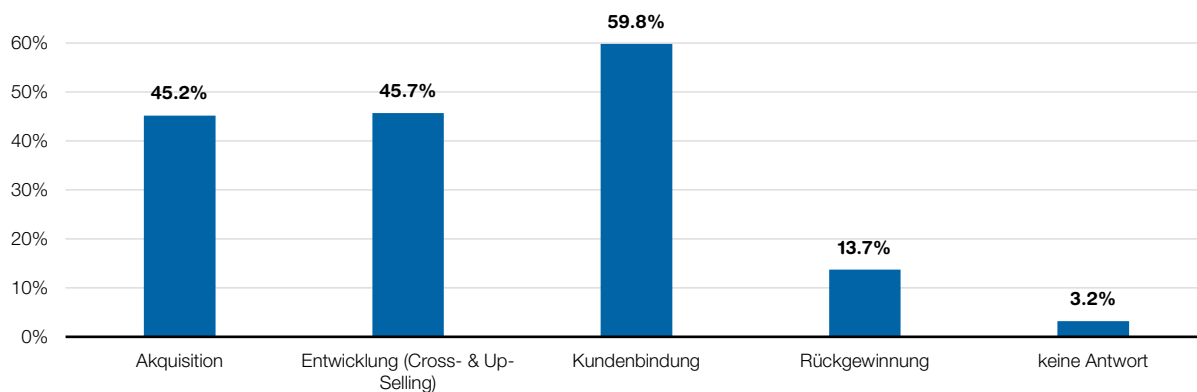
Abbildung 1: Schwerpunkt im Kundenlebenszyklus

## DIE MEHRHEIT FOKUSSIERT SICH AUF DIE KUNDENBINDUNG – DIE RÜCKGEWINNUNG WIRD NOCH IMMER VERNACHLÄSSIGT

Mehrfachnennungen möglich

Wo legen Sie in Ihrem Unternehmen den Schwerpunkt im Kundenlebenszyklus in diesem Jahr?

N = 219



«Nun bleiben Kundengewinnung, Kundenentwicklung und Kundenbindung, diese drei; aber die Kundenbindung ist die Grösste unter ihnen. So sehen es die Unternehmen – und sicherlich auch die existierenden Kunden. Viel zu häufig erlebe ich kurzfristige Sonderangebote an Neukunden, bei denen Bestandskunden «in die Röhre schauen». Schön wäre es also, wenn nach dem Motto «Walk your Talk» hier wirklich ein Umdenken eingesetzt hätte.»

Martin Nitsche, Präsident DDV Deutscher Dialogmarketing Verband e.V.

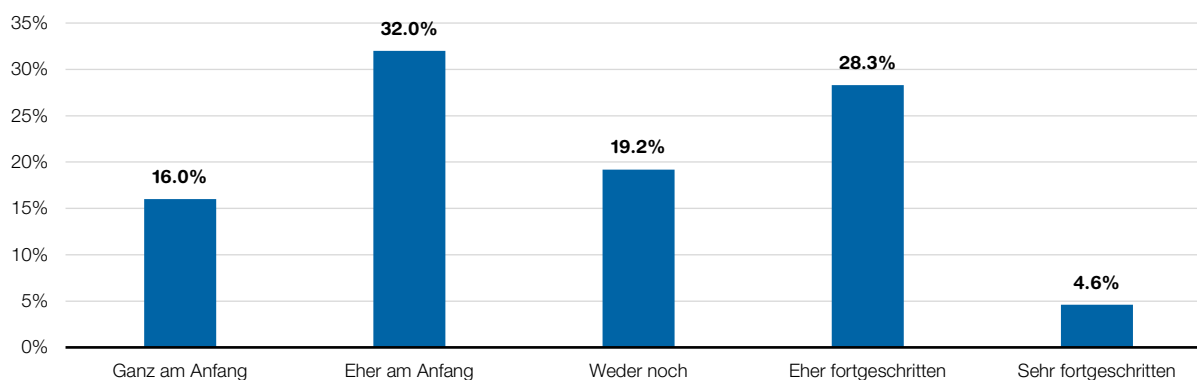
Auf die Frage, wo die Unternehmen in Bezug auf die Digitalisierung ihrer Kundenbeziehungen stehen, bekannte sich fast die Hälfte dazu, sich noch ganz oder eher am Anfang zu befinden (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Grad der Digitalisierung

## RUND DIE HÄLFTE DER UNTERNEHMEN STEHT NOCH EHER AM ANFANG DER DIGITALISIERUNG

Wo steht Ihr Unternehmen, wenn es um die Digitalisierung der Kundenbeziehung geht?

N = 219





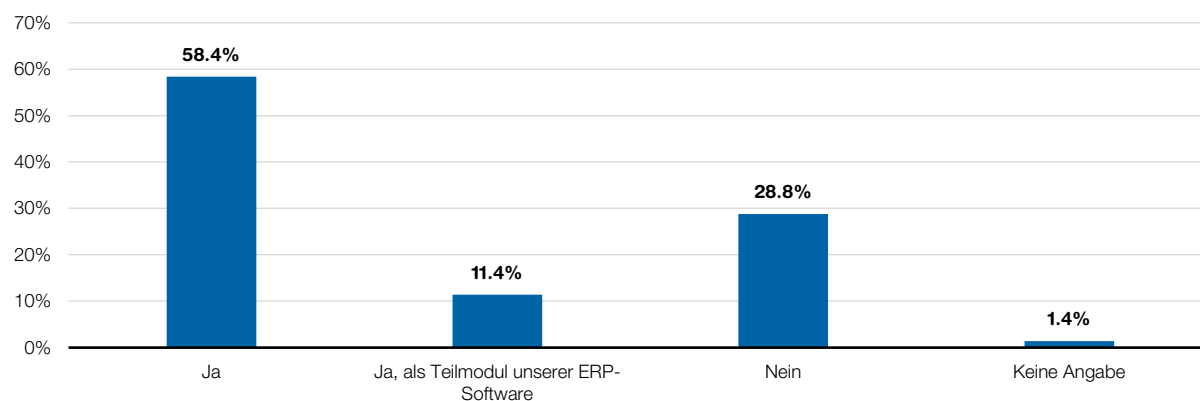
Rund ein Drittel betrachtete sich als eher oder sehr fortgeschritten (vgl. Abbildung 2, S. 8). Die Digitalisierung wird als Katalysator für kundenorientiertes Verhalten von Unternehmen gesehen und ebnet den Weg zur individuellen Kundenkommunikation (Heierli et al., 2019). Trotzdem scheinen viele Unternehmen dieses Potenzial zur Optimierung ihrer Kundenbeziehungen noch nicht auszuschöpfen.

Abbildung 3: Nutzung von CRM-Software

### MEHR ALS ZWEI DRITTEL DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN NUTZEN EINE CRM-SOFTWARE

Nutzen Sie eine spezielle CRM-Software in Ihrem Unternehmen?

N = 219



Obwohl die Kundenbeziehung von vielen Unternehmen noch nicht digitalisiert wurde, wird professionelle CRM-Software rege genutzt. Der prozentuale Anteil der Unternehmen ist dabei über die letzten Jahre sehr konstant geblieben. Vor fünf Jahren gaben 70.3 % der grossen und mittleren Schweizer Unternehmen an, eine solche Software einzusetzen, wobei rund die Hälfte in ein ERP-System integriert war (Hüttermann et al., 2017). In der aktuellen Studie sind es 69.8 % der Unternehmen, die eine CRM-Software verwenden, jedoch ist davon nur noch ein Sechstel Bestandteil eines ERP-Systems (vgl. Abbildung 3).

Zwischen KMU und Grossunternehmen zeigt sich ein signifikanter Unterschied in der CRM-Nutzung. Grossunternehmen setzen CRM-Software signifikant häufiger ein (75.0 %) als kleine und mittlere Unternehmen (49.2 %). Für kleine Unternehmen ist es vermutlich schwieriger, sowohl Ressourcen für die Implementierung als auch die darauf folgende Nutzung und Pflege bereitzustellen. Dies könnte ein Grund für den signifikanten Unterschied sein.

## 2.2 VERÄNDERUNGEN DURCH DIE PANDEMIE

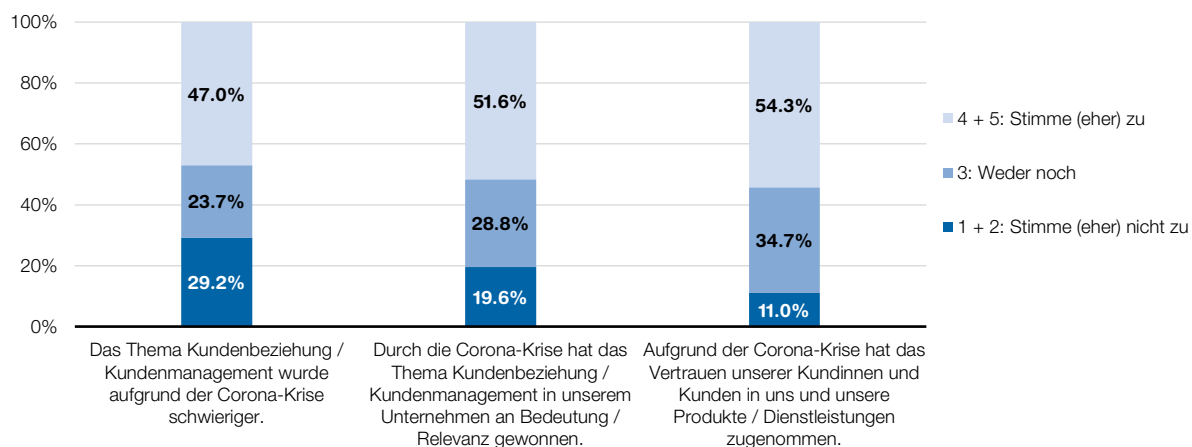
Aufgrund des Lockdowns und anderweitiger Massnahmen während der Corona-Krise mussten sich die Unternehmen den neuen Gegebenheiten in kürzester Zeit anpassen und neue Wege finden, ihre Kundschaft zu erreichen. Dies hatte demzufolge auch einen Einfluss auf das Kundenbeziehungsmanagement. Knapp die Hälfte (47.0 %) der befragten Unternehmen gaben an, dass das Kundenmanagement aufgrund der Pandemie schwieriger wurde. Wie in Abbildung 5 (S. 10) ersichtlich, stellte für diese Unternehmen der fehlende physische und persönliche Kontakt mit ihren Kundinnen und Kunden mit Abstand die grösste Herausforderung dar. Mit hoher Wahrscheinlichkeit waren diese Herausforderungen auch der ausschlaggebende Punkt, weshalb das Thema Kundenmanagement bei 51.6 % der teilnehmenden Unternehmen an Relevanz gewonnen hat. Bei lediglich knapp 20 % war dies nicht der Fall (vgl. Abbildung 4, S. 10). Offenbar hat die Pandemie diesem Thema einen gewissen Auftrieb verliehen.

Abbildung 4: Kundenbeziehung während der Corona-Krise

### DIE CORONA-KRISE ERSCHWERTE DAS KUNDENMANAGEMENT VIELER UNTERNEHMEN – FÜHRTE GLEICHZEITIG ABER AUCH ZU MEHR KUNDENVERTRAUEN

Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

N = 219



Ein noch klareres Bild zeigt sich bei der Frage, ob das Vertrauen der Kundschaft in die jeweiligen Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens während der Corona-Krise zugenommen hat. Bei 54.3 % der befragten Unternehmen war dies der Fall (vgl. Abbildung 4). Es scheint, als hätte der stärkere Fokus auf das Kundenbeziehungsmanagement das Vertrauen der Kundschaft gestärkt, trotz grösseren Herausforderungen in diesem Bereich aufgrund der Pandemie. Ein möglicher Nachweis für die hohe Bedeutung eines professionellen Kundenbeziehungsmanagements in Bezug auf das Kundenvertrauen – insbesondere in Krisenzeiten.

Vergleicht man die Antworten der Top- und Under-Performer<sup>1</sup> betreffend Kundenvertrauen miteinander, zeigt sich, dass bei den Top-Performern das wahrgenommene Kundenvertrauen signifikant stärker zugenommen hat (MW = 3.8) als bei den Under-Performern (MW = 3.0), obwohl auch diese in einem fast identischen Masseangaben, dem Kundenbeziehungsmanagement mehr Bedeutung beizumessen.

Abbildung 5: Herausforderungen während der Corona-Krise

### DIE HERAUSFORDERUNGEN IM KUNDENMANAGEMENT WÄHREND DER CORONA-KRISE WAREN VIELFÄLTIG

Mehrfachnennungen möglich / n = 103

Sie haben angegeben, dass das Thema Kundenbeziehung / Kundenmanagement aufgrund der Corona-Krise (eher) schwieriger wurde.

je grösser die Herausforderung dargestellt ist, desto öfter wurde sie von den befragten Unternehmen genannt

Was waren / sind die Herausforderungen?

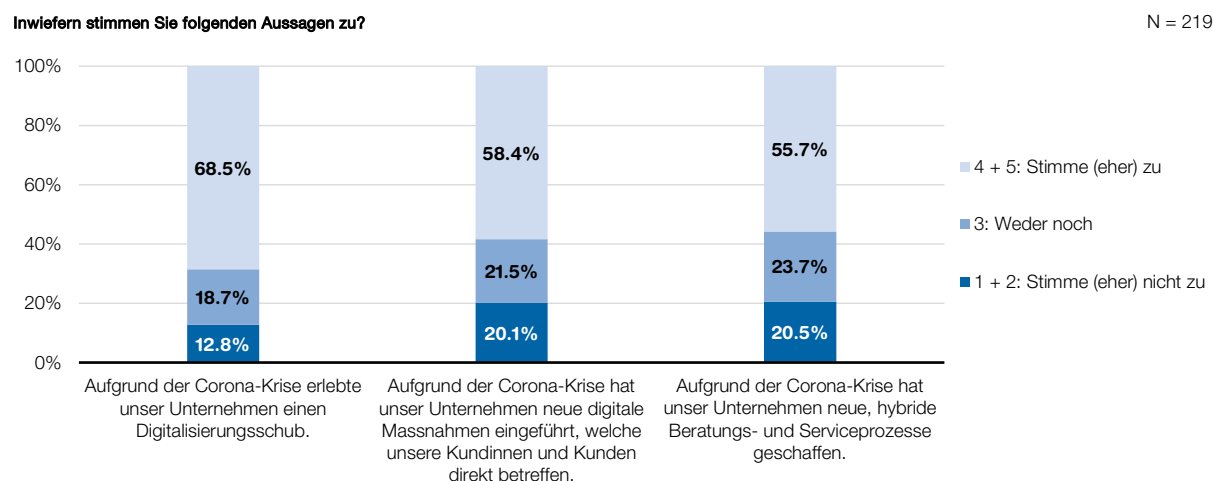


<sup>1</sup>Detailliertere Informationen zu den Performance-Klassen finden sich im Studiendesign auf Seite 44.

Die Pandemie verursachte viele Schwierigkeiten und ging mit vielfältigen Herausforderungen einher. Neben all den negativen Aspekten brachte die Pandemie aber auch Vorteile mit sich. Die Unternehmen mussten zwangsläufig auf die sich verändernde Umwelt reagieren und Wege finden, ihre Kundschaft trotz Lockdown zu erreichen.

Abbildung 6: Digitalisierung in der Corona-Krise

### MEHR ALS ZWEI DRITTEL ALLER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN ERLEBTEN AUFGRUND DER CORONA-KRISE EINEN DIGITALISIERUNGSSCHUB



Mehr als zwei Drittel der befragten Unternehmen erlebten in diesem Zusammenhang einen Digitalisierungsschub, wobei 58.4 % digitale Massnahmen eingeführt haben, die ihre Kundschaft direkt betreffen. Rund 55 % haben darüber hinaus hybride Beratungs- und Serviceprozesse geschaffen, um den Bedürfnissen ihrer Zielgruppe gerecht zu werden (vgl. Abbildung 6). Grossunternehmen haben dabei signifikant häufiger einen Digitalisierungsschub erlebt, digitale Massnahmen eingeführt und hybride Beratungs- und Serviceprozesse lanciert als KMU. Dieses Ergebnis überrascht nicht. Digitalisierungsmassnahmen gehen auch immer mit Investitionen und einem höheren Ressourcenverbrauch einher. Solche Ressourcen haben viele KMU nicht und diese nähern sich der Digitalisierung oftmals weitaus langsamer und vorsichtiger als Grossunternehmen (Hofmann, 2018).

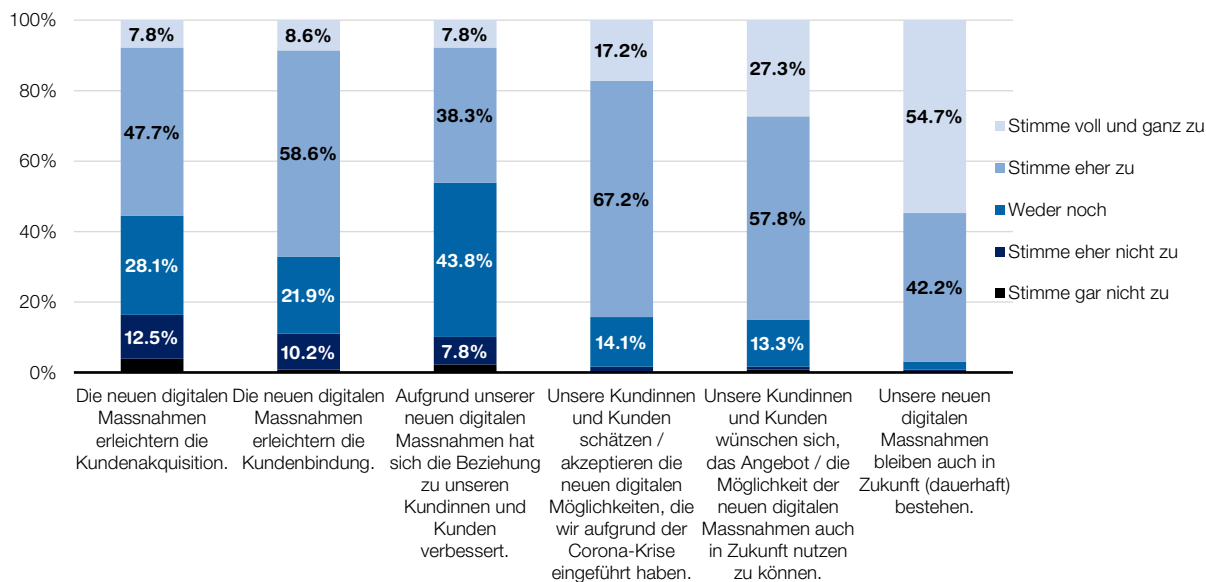
Die Ausgestaltung der Kundenbeziehungen ist heute nicht mehr dieselbe wie vor der Pandemie. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen empfindet die digitalen Massnahmen als Erleichterung, wenn es um die Kundenakquisition geht, wobei das signifikant mehr der Top-Performer bestätigen als der Under-Performer. Rund 60 % gaben an, auch die Kundenbindung aufgrund der digitalen Massnahmen einfacher managen zu können. Die Bewertungen der Aussage, die Kundenbeziehung habe sich durch die digitalen Massnahmen verbessert, gehen in beide Richtungen. Während 46.1 % dieser Aussage eher zustimmen, sehen mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen keine Verbesserung in diesem Bereich (vgl. Abbildung 7, S. 12). Auch hier ist zu erwähnen, dass sich die Kundenbeziehungen der Under-Performer durch die digitalen Massnahmen signifikant weniger häufig verbessert haben als diejenigen der Top-Performer.

Abbildung 7: Digitale Massnahmen in der Corona-Krise

## DER DIGITALISIERUNGSSCHUB WÄHREND CORONA HAT DIE KUNDENBEZIEHUNGEN VERÄNDERT – UNTERNEHMEN UND KUNDEN WOLLEN DIE NEUEN MÖGLICHKEITEN BEIBEHALTEN

Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

n = 128



Anders sieht es bei den neuen digitalen Möglichkeiten für die Kundinnen und Kunden aus. Die grosse Mehrheit der befragten Unternehmen geht davon aus, dass ihre Kundschaft diese gut akzeptiert hat und auch schätzt. Die Kundschaft wird die neuen digitalen Angebote und Services unabhängig von der Pandemie auch künftig in Anspruch nehmen – davon sind viele überzeugt. Demzufolge wird mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen ihre digitalen Massnahmen künftig beibehalten, während 42.2 % ebenfalls davon ausgehen, die getroffenen Massnahmen in Zukunft aufrechtzuerhalten (vgl. Abbildung 7). Martin Nitsche, Präsident DDV Deutscher Dialogmarketing Verband e.V., sieht das genauso:

«Die Digitalisierung ist gekommen, um zu bleiben. Das, was Kunden wie Unternehmen im Rahmen der Corona-Pandemie gelernt haben, werden sie nicht wieder vergessen, sondern auch in Zukunft fordern bzw. nutzen. Das bedeutet nicht, dass der persönliche Austausch vor Ort nicht wichtig wäre, aber er wird durch die digitalen Kanäle ergänzt und veredelt werden.»

Martin Nitsche, Präsident DDV Deutscher Dialogmarketing Verband e.V.

Wer hybride Beratungs- und Serviceangebote geschaffen hat, sah sich häufig mit vielen Herausforderungen konfrontiert (68.0 %, vgl. Abbildung 8, S. 13). Grossunternehmen (MW = 3.9) bestätigen diese Herausforderungen signifikant häufiger als KMU (MW = 3.6). Arbussa et al. (2017) sagen aus, dass KMU aufgrund ihrer Grösse agiler sind und damit auf Veränderungen in der Umwelt schneller reagieren können. Dies könnte ein Grund dafür sein, weshalb sie die neuen hybriden Beratungs- und Serviceangebote mit weniger Schwierigkeiten umsetzen konnten als Grossunternehmen.

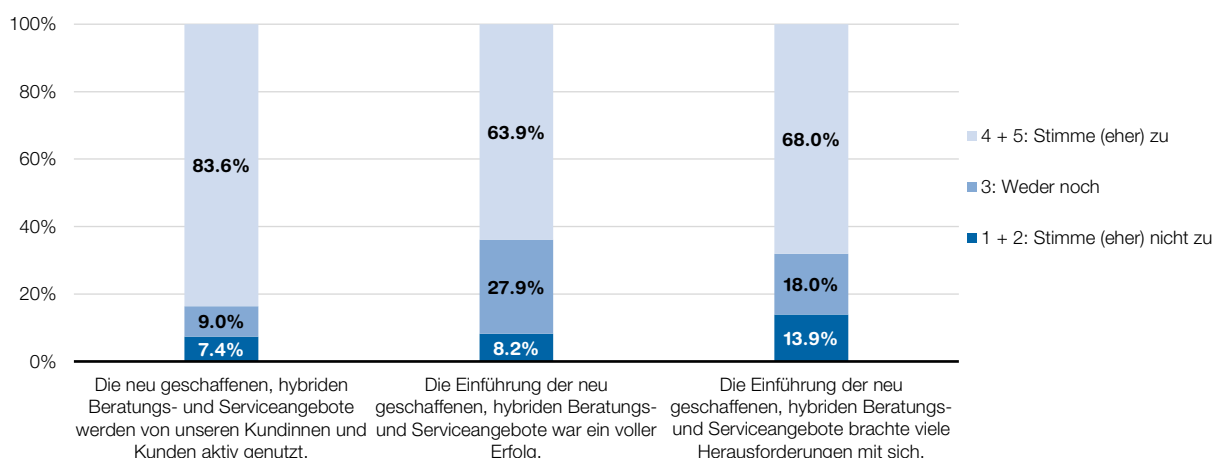
Trotz Herausforderungen konnten knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen die Einführung solcher Angebote als vollen oder eher vollen Erfolg klassifizieren, wobei Top-Performer deren Einführung mit einem Mittelwert von 4.0 signifikant häufiger als Erfolg bezeichneten als die Under-Performer (MW = 3.3). Die Implementierung der neuen hybriden Beratungs- und Serviceangebote hat sich also gelohnt. 83.6 % der Kundschaft nutzen diese aktiv (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 8: Hybride Beratungs- und Serviceangebote

### DIE EINFÜHRUNG DER HYBRIDEN BERATUNGS- UND SERVICELEISTUNGEN WAR FÜR VIELE UNTERNEHMEN EINE HERAUSFORDERUNG – HAT SICH IM ENDEFFEKT ABER GELOHNT

Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

n = 122



«Corona brachte einen Digitalisierungsschub, der nicht nur positive Auswirkungen auf die Kundenbeziehung hat. Für Unternehmen ist es schwieriger geworden, eine persönliche Kundenansprache sicherzustellen. Herausforderung und Chance zugleich ist es, die Distanz, die aus Onlineinteraktionen erwächst, dank einem ganzheitlichen Customer Experience Management zu überbrücken. Gleichzeitig rückt die Kundenbindung in den Fokus, was intensiven Kontakt voraussetzt.»

Zeno Hug, Community Manager Customer Experience & CRM bei BSI

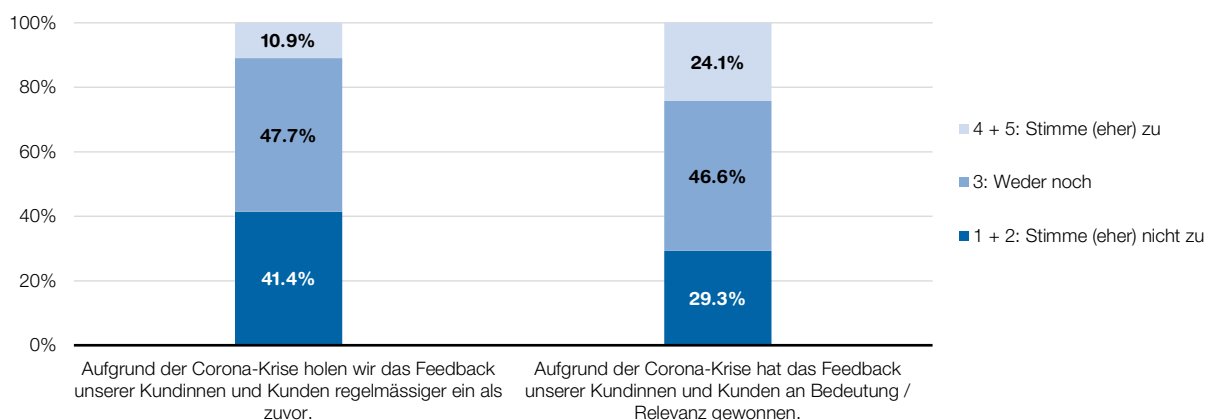
Die Analyse von Kundenfeedbacks ist ein wichtiges Instrument zur Entwicklung eines Verständnisses für die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden. Es findet sowohl in der Produktentwicklung als auch im Marketing Verwendung (Lee et al., 2022) und ist damit ein wichtiges Tool zur Entwicklung von Kundennähe und damit eines soliden Kundenbeziehungsmanagements. Darüber hinaus wird mit Kundenfeedbacks externes Wissen generiert, welches mit bestehendem Wissen verknüpft und in einem nächsten Schritt nutzbar gemacht werden kann. Man spricht in diesem Zusammenhang von absorptiven Fähigkeiten, die es Unternehmen erlauben, in erforderlicher Geschwindigkeit auf neue Herausforderungen zu reagieren (Heierli et al., 2019). Aus den genannten Gründen sollten die Unternehmen angeben, ob sie grundsätzlich Kundenfeedbacks einholen und inwiefern sich der Umgang mit Kundenfeedbacks während der Pandemie verändert hat, da diese mit vielfältigen Herausforderungen in Bezug auf das Kundenbeziehungsmanagement einherkam.

Abbildung 9: Kundenfeedback während der Corona-Krise

**DIE CORONA-KRISE HATTE KAUM EINEN EINFLUSS AUF DEN UMGANG MIT KUNDENFEEDBACKS**

Inwiefern stimmen Sie folgenden beiden Aussagen zu?

n = 174



Rund 80 % der befragten Unternehmen gaben an, grundsätzlich Kundenfeedbacks einzuholen (vgl. Abbildung 9). Grossunternehmen praktizieren dies signifikant häufiger als KMU (89.3 % gegenüber 73.4 %). Während der Corona-Krise scheint sich in diesem Bereich nicht viel verändert zu haben. Lediglich 10.9 % der Befragten gaben an, häufiger Feedbacks einzuholen als zuvor. Für rund ein Viertel haben die Rückmeldungen ihrer Kundschaft an Relevanz gewonnen – erneut eine positive Entwicklung im Bereich des Kundenbeziehungsmanagements, entstanden aus der Corona-Krise.

## 3 Technologie, CDP und Datenschutz

Neue Technologien sind heute im Zentrum beinahe aller Innovationen und Geschäftsprozesse – auch im Customer Management. Die über die verschiedenen Kanäle gesammelten Daten müssen zielführend in einer Organisation zur Entscheidungsfindung eingesetzt werden können. Mit der Datenflut wird es immer wichtiger, die Systemlandschaft den Unternehmensbedürfnissen anzupassen. Auch vor dem Hintergrund der erhöhten Anforderungen an den Datenschutz ist es nur eine Frage der Zeit, bis die Mehrheit der Unternehmungen nicht nur CRM-, sondern auch CDP-Systeme im Einsatz haben wird. Das trifft insbesondere auf grosse Unternehmen zu.

### 3.1 DIGITALISIERUNG UND DATEN

Kontakt-, soziodemographische und Transaktionsdaten werden von den Unternehmen am häufigsten gesammelt (97.7 %, 83.1 %, 69.9 %). Rund 44 % sammeln Verhaltens- und rund 43 % Einstellungsdaten. Noch weniger gesammelt werden analytische Daten (35.6 %) sowie Potenzialdaten (30.1 %) (vgl. Abbildung 10, S. 16). Das war auch für Robert Schumacher von gateB eine erstaunliche Erkenntnis:

«Nur 44 % der Unternehmen sammeln überhaupt Verhaltensdaten, obwohl diese nachweislich die wichtigsten Daten für eine relevante Personalisierung der Kundenerfahrung sind.»

Robert Schumacher, Director gateB

Die am meisten gesammelten Daten sind entweder essenziell für die Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen und Kundinnen und Kunden (Kontakt- und soziodemographische Daten) oder eine direkte Konsequenz aus einem Geschäftsabschluss (Transaktionsdaten). Bei Software-gestützten Geschäftsprozessen, z.B. mittels ERP-Systemen, werden diese Daten darüber hinaus in der Regel auch auf Beleg-Ebene gespeichert. Umso erstaunlicher ist es, dass Daten, welche einen konkreten Mehrwert z.B. für Analysezwecke und als Folge daraus auch für die Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen haben, von weniger als der Hälfte der befragten Unternehmen gesammelt werden (vgl. Abbildung 10, S. 16). Ohne Kenntnisse von Transaktions- und Verhaltensdaten ist die Beziehungspflege zu Kundinnen und Kunden deutlich erschwert, was auch Dr. Christian Huldi vom Schweizer Dialogmarketing Verband bestätigt:

«Die Ergebnisse bestätigen die bekannte Tatsache: Ohne korrekte History-Daten (Transaktions- und Verhaltensdaten) und emotionalen Dialog keine funktionierenden Kundenbeziehungen! Dabei kommt dem Dialog auch die Aufgabe zu, wieder neue, auswertbare Daten zurückzuliefern.»

Dr. Christian Huldi, Präsident Schweizer Dialogmarketing Verband

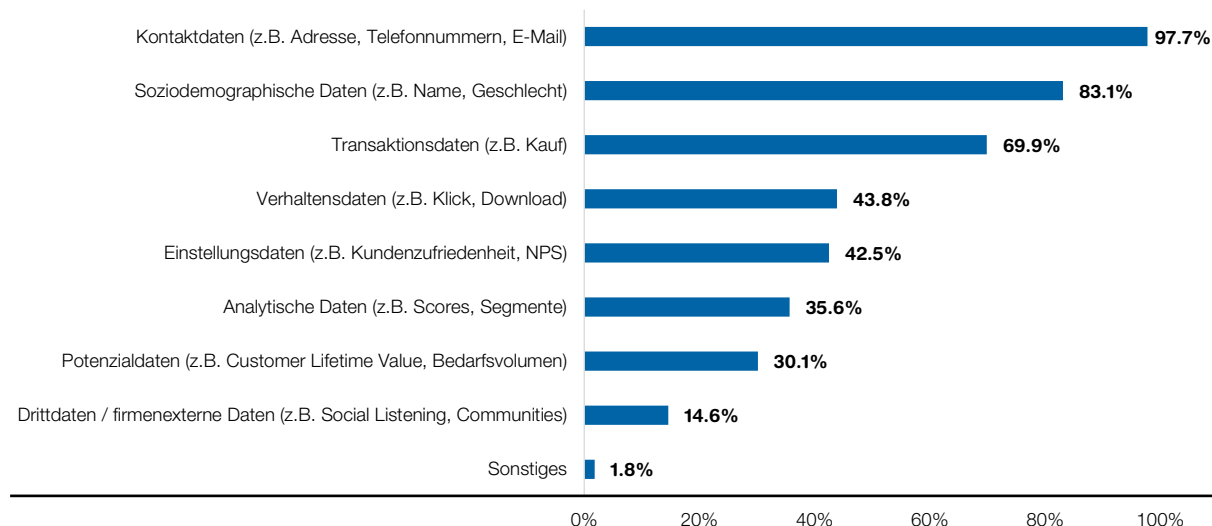
Abbildung 10: Kundendaten

## KNAPP DIE HÄLFTE DER UNTERNEHMEN ERHEBT EINSTELLUNGSDATEN IHRER KUNDSCHAFT – DRITTDATEN HINGEGEN WERDEN KAUM GESAMMELT

Mehrfachnennungen möglich

### Welche Kundendaten sammeln Sie?

N = 219



Spannend sind die Vergleiche zwischen Grossunternehmen und KMU. Grossunternehmen sammeln signifikant mehr soziodemographische Daten (89.3 % gegenüber 78.9 %) und auch deutlich mehr Verhaltensdaten (57.1 % gegenüber 35.2 %). Darüber hinaus werden auch signifikant häufiger Transaktionsdaten (84.5 % gegenüber 60.9 %) sowie mehr als doppelt so häufig Einstellungsdaten (64.3 % gegenüber 29.7 %) von Grossunternehmen erhoben. Weiter werden neben Potenzialdaten (39.3 % gegenüber 25 %) auch bedeutend häufiger analytische Daten (52.4 % gegenüber 25.0 %) gesammelt. Insgesamt zeigt sich deutlich, dass Grossunternehmen systematisch mehr Kundendaten erheben als KMU.

Beim Gruppenvergleich zwischen den Geschäftsmodellen gibt es nur einen signifikanten Unterschied: B2C-Unternehmen sammeln weitaus häufiger analytische Daten als B2B-Unternehmen (43.3 % gegenüber 19.2 %).

### 3.2 CRM- UND CDP-SYSTEME

CRM-Systeme sind im Wesentlichen Software-Anwendungen, welche den spezifischen Anforderungen des Kundenbeziehungsmanagements gerecht werden sollen. CRM-Systeme können unterschiedlich kategorisiert werden und verfügen je nach Einordnung über folgende Aufgaben bzw. Zielsetzungen (Khodakarami & Chan, 2014):

- **operativ:** Automatisierung von CRM-Prozessen und damit Erhöhung von Effizienz und Produktivität;
- **analytisch:** Schaffung von vertieftem Wissen in Bezug auf Kundenverhalten sowie -bedürfnisse;
- **kollaborativ:** Integration von Kommunikationskanälen und Managen von Touchpoints.

CDP-Systeme haben nicht die gleichen Aufgaben wie CRM-Systeme. Obwohl beide Systeme Daten von Kundinnen und Kunden speichern und ggf. auch anderen Tools zur Verfügung stellen, sind CRM-Systeme eher für «customer-facing roles» konzipiert. CDP-Systeme sind dazu da, Nutzungsdaten aller Produkte und Dienstleistungen aus verschiedenen Quellen an einem Ort zu konsolidieren und in Echtzeit anderen Marketing-Systemen zur Verfügung zu stellen. CDPs sollen also eine ganzheitliche Sicht auf die Customer Journey von Kundinnen und Kunden bieten, um allen «non-customer facing roles» eine Entscheidungsgrundlage z.B. für die Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen bieten zu können (Keating, 2020). Auch Oliver Weinstock, Managing Partner bei der Nemuk AG, attestiert der CDP diese Rolle:



«Bei Automatisierungsprojekten beobachten wir, dass kaum ein Weg am E-Mail-Kanal vorbeiführt. Es ist und bleibt die schnellste und effizienteste Art, jemanden sicher und direkt zu erreichen. Wichtig ist aber, dass man über den Kanal hinausdenkt. Eine Customer Journey besteht nicht aus einer Reihe von E-Mails, sondern einem Erlebnis über viele Touchpoints, die alle zusammenhängen. Für die Darstellung dieser zusammenhängenden Touchpoints entlang der Customer Journey ist mitunter eine CDP besonders prädestiniert.»

Oliver Weinstock, Managing Partner, Nemuk AG

Wie in Kapitel 2 (vgl. Abbildung 3, S. 9) beschrieben, nutzt mit 69.8 % eine grosse Mehrheit der befragten Unternehmen ein CRM-System. Entweder als eigenständiges oder als Bestandteil eines ERP-Systems. Konsequenterweise werden daher auch die gesammelten Daten in fast gleichem Umfang (64.4 %) in einem CRM-System abgelegt (vgl. Abbildung 11).

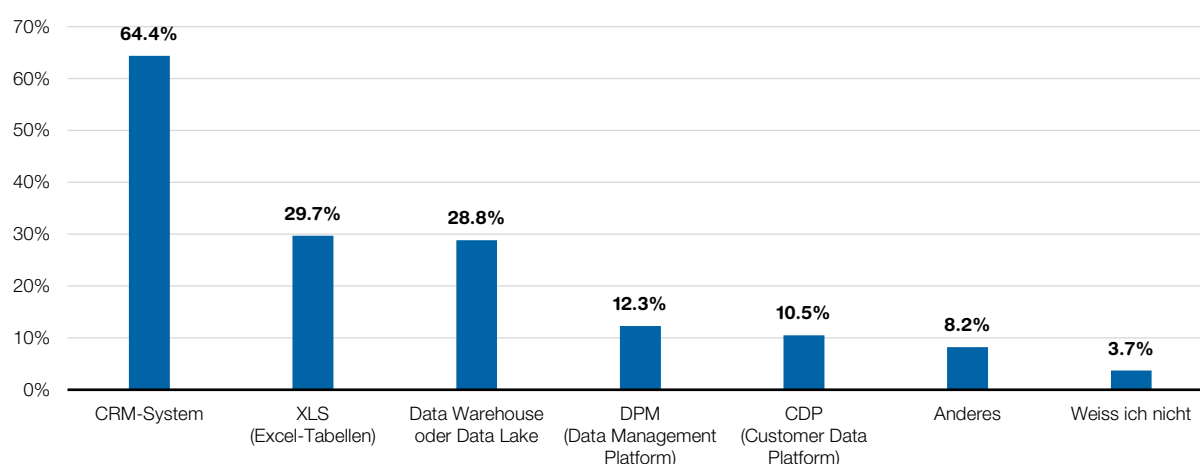
Es werden aber auch weiterhin Excel-Tabellen für die Datenablage verwendet (29.7 %), erstaunlicherweise wird XLS sogar leicht häufiger genannt als Data Warehouse oder Data Lake (28.8 %). Data Management Platform (12.3 %) und CDP (10.5 %) werden hingegen erst von relativ wenigen der befragten Unternehmen eingesetzt (vgl. Abbildung 11).

Abbildung 11: Genutzte Systeme für die Datenablage

### RUND ZWEI DRITTEL DER UNTERNEHMEN NUTZT EIN CRM-SYSTEM FÜR DIE DATENABLAGUNG – EIN DRITTEL HINGEGEN ARBEITET NOCH MIT EXCEL-TABELLEN

Mehrfachnennungen möglich

Wo werden die gesammelten Daten abgelegt? In welchem System laufen alle Interessenten- und Kundendaten zusammen? N = 219



Grossunternehmen setzen im Vergleich zu KMU signifikant häufiger Data Warehouse und Data Lakes ein (54.8 % gegenüber 11.7 %). Auch zwischen den Gruppen der Geschäftsformen gibt es einen signifikanten Unterschied in diesem Bereich: B2C-Unternehmen setzen signifikant häufiger Data Warehouses oder Data Lakes ein als B2B-Unternehmen (38.3 % gegenüber 10.1 %).

«Knapp 75 % der befragten Unternehmen setzen entweder auf ein CRM-System oder eine CDP, um Daten zu sammeln und zusammenzuführen. Besonders im Bereich der Top-Performer zeigt sich, dass CRM- und CDP-Systeme dank Benutzerkomfort und Effizienz gegenüber Lösungen wie Excel klar favorisiert werden. Grossunternehmen nutzen mit einer passenden CDP das Potenzial, digitales Datengold zu heben, besser aus. Kontaktdaten, die über das Grunddatenset hinausgehen, ermöglichen hierbei einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz.»

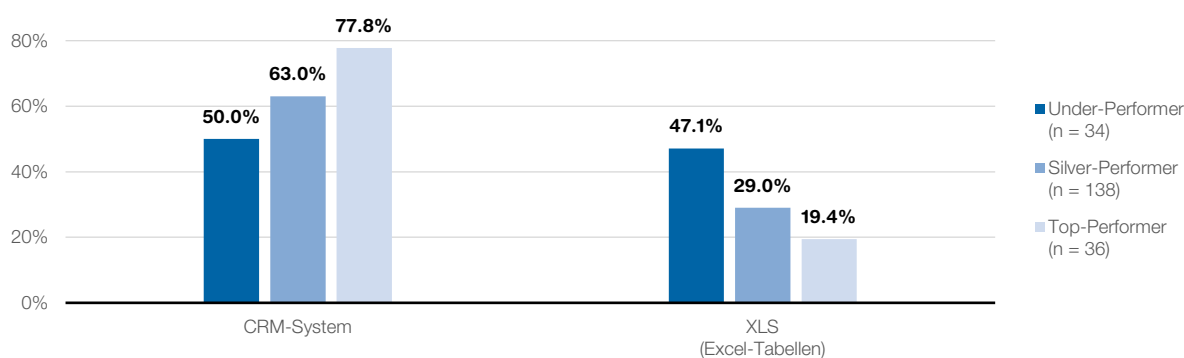
Olav Lenz, Product Owner BSI CDP bei BSI

Ein Vergleich der Performance-Gruppen zeigt auf, dass Top-Performer signifikant häufiger auf CRM-Systeme setzen (77.8 %) als Silver- und Under-Performer mit 63.0 % bzw. 50.0 %. Weiter verwenden Top-Performer signifikant weniger häufig Excel-Tabellen zur Datenablage (19.4 %) im Gegensatz zu Silver- und Under-Performer (29 % bzw. 47.1 %) (vgl. Abbildung 12).

Abbildung 12: Unterschiede in der Datenablage zwischen Under-, Silver- und Top-Performern

**Top-Performer nutzen CRM-Systeme signifikant häufiger als Under-Performer** Mehrfachnennungen möglich

Wo werden die gesammelten Daten abgelegt? In welchem System laufen alle Interessenten- und Kundendaten zusammen?



«Unternehmen sind ganz gut darin, Daten zu sammeln – Tools und Technologien gibt es zuhauf. Die Krux liegt oft in der Datenpflege und Harmonisierung. Weder ein CRM noch eine CDP allein sorgen dafür, dass Daten konsistent und valide sind und bleiben. Der Schlüssel liegt darin, zuverlässige Quellen einbinden zu können, wie z.B. Third-Party-Daten als Referenzdaten oder zur Anreicherung von Haushaltssituation, aktueller Adresse oder Kombination von Online- und Offline-Daten.»

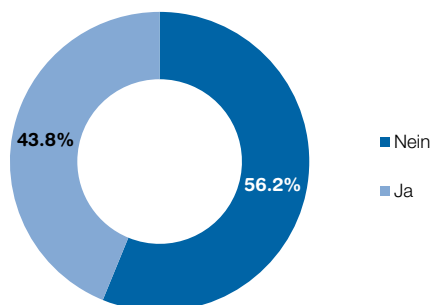
René Schaad, Head of Key Account Management, AZ Direct AG

Abbildung 13: Kenntnis von CDP

## MEHR ALS DIE HÄLFTE ALLER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN HAT NOCH NIE VOM BEGRIFF «CDP» GEHÖRT

Haben Sie vor dieser Umfrage schon mal vom Begriff «CDP» gehört?

N = 219



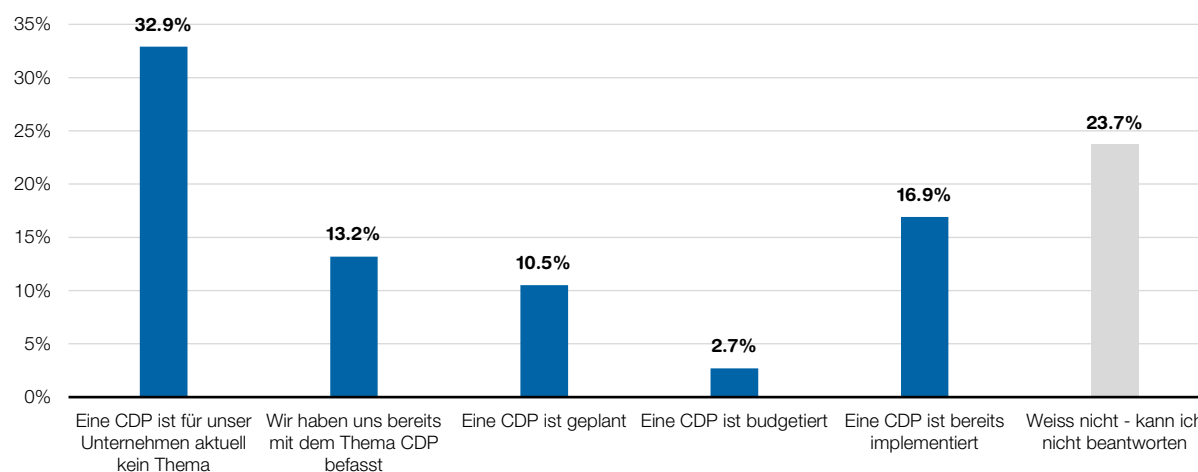
Mit 43.8 % ist weniger als der Hälfte der Befragten der Begriff «CDP» geläufig (vgl. Abbildung 13). Für rund einen Drittel der Unternehmen (32.9 %) ist CDP aktuell kein Thema. Rund ein Viertel hat sich bereits mit dem Thema CDP befasst (13.2 %), eine CDP geplant (10.5 %) oder budgetiert (2.7 %). Lediglich jedes sechste Unternehmen (16.9 %) hat eine CDP bereits implementiert (vgl. Abbildung 14).

Abbildung 14: CDP im Unternehmen

## FÜR MEHR ALS DIE HÄLFTE DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN IST EINE CDP KEIN THEMA RESPEKTIVE SIE KÖNNEN DIE FRAGE ERST GAR NICHT BEANTWORTEN

Wo stehen Sie bzw. steht Ihr Unternehmen hinsichtlich CDP?

N = 219



Signifikante Unterschiede gibt es auch hier wieder zwischen KMU und Grossunternehmen: KMU geben im Vergleich zu Grossunternehmen fast dreimal häufiger an, dass CDP für sie aktuell kein Thema sei (43.8 % gegenüber 15.5 %). Auf der anderen Seite haben Grossunternehmen häufiger eine CDP bereits geplant als KMU (17.9 % gegenüber 6.3 %).

Signifikante Unterschiede gibt es auch zwischen den Geschäftsmodell-Gruppen. So sagen 42.4 % der B2B-Unternehmen, dass CDP für sie aktuell kein Thema sei, während das lediglich auf 25.0 % der B2C-Unternehmen zutrifft. Weiter haben B2C- viel häufiger eine CDP geplant (21.7 %) als B2B-Unternehmen (3.0 %). Es sieht danach aus, als ob CDPs für B2C-Unternehmen aktuell eine höhere Relevanz haben als für B2B-Unternehmen.

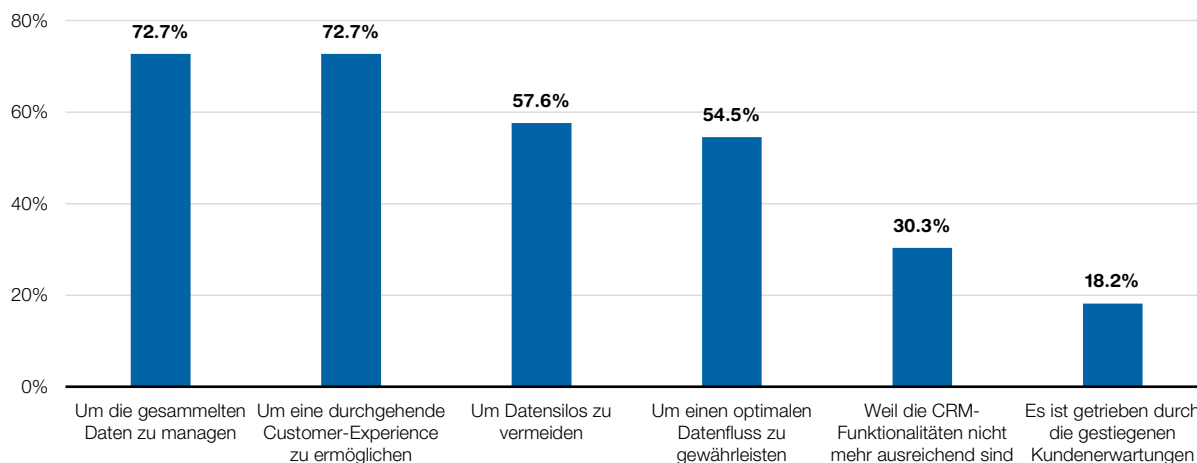
Abbildung 15: Gründe für die Planung, die Budgetierung oder den Einsatz einer CDP

## DIE UNTERNEHMEN WOLLEN MIT DER CDP PRIMÄR GESAMMELTE DATEN MANAGEN UND EINE DURCHGEHENDE CUSTOMER JOURNEY ERMÖGLICHEN

Mehrfachnennungen möglich

Was sind die Gründe, weshalb Ihr Unternehmen eine CDP plant, budgetiert oder einsetzt?

n = 66



Wie in Abbildung 15 ersichtlich, sind die am häufigsten genannten Gründe derjenigen Teilnehmenden, welche eine CDP planen, budgetiert oder bereits im Einsatz haben, für eine CDP das Daten-Management (72.7 %) sowie die Ermöglichung einer einheitlichen Customer Experience (72.7 %). Weitere Gründe, welche von der Mehrheit der Umfrageteilnehmenden genannt wurden, sind die Vermeidung von Datensilos (57.6 %) sowie die Gewährleistung eines optimalen Datenflusses (54.5 %). Deutlich weniger genannt wurde, dass die CRM-Funktionalitäten nicht mehr ausreichend seien (30.3 %) sowie die gestiegenen Kundenerwartungen (18.2 %).

Im Gruppenvergleich zwischen KMU und Grossunternehmen offenbart sich allerdings, dass bei Grossunternehmen die CRM-Funktionalitäten mehr als dreimal so häufig nicht mehr als ausreichend wahrgenommen werden (46.9 % gegenüber 15.2 %).

**«Vor allem bei Grossunternehmen zeigen sich schnell die Grenzen klassischer CRM-Systeme: Eine durchgängige Kundeninteraktion lässt sich damit meist nicht abbilden. Nur jedes sechste Unternehmen nutzt bereits eine CDP. Für alle anderen wird das Thema CDP in Zukunft immer wichtiger werden.»**

Robert Schumacher, Director gateB

Für die befragten Unternehmen sind diverse Aspekte der CDP von Relevanz. Knapp die Hälfte sieht die Vorteile jeweils in der Auflösung von Datensilos (49.8 %), der Personalisierung der Kundeninteraktionen (49.8 %), der Integration aller Kontaktpunkte an einem Ort (49.3 %) sowie der Möglichkeit, 360°-Kundenprofile erstellen zu können (47.9 %) (vgl. Abbildung 16, S. 21).

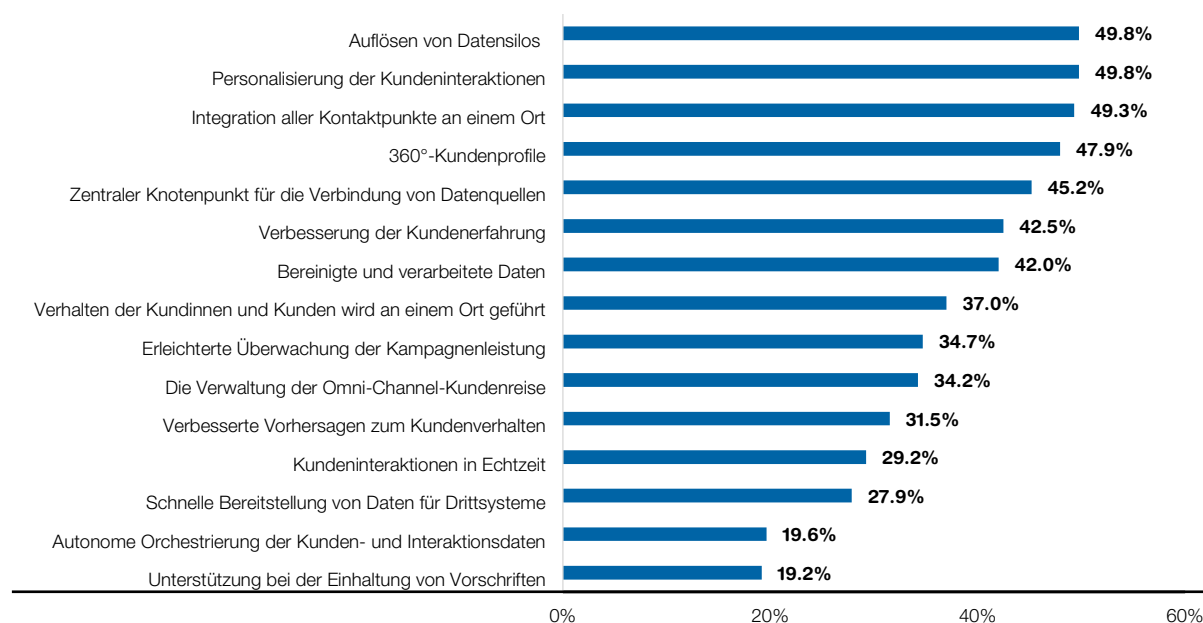
Abbildung 16: Gründe für den Einsatz einer CDP

## DIE CDP SOLL VOR ALLEM DATENSILOS AUFLÖSEN, KUNDENINTERAKTIONEN PERSONALISIEREN UND ALLE KONTAKTPUNKTE AN EINEM ORT INTEGRIEREN

Mehrfachnennungen möglich

Welche der gängigen Vorteile einer Customer Data Platform (CDP) sind für Ihr Unternehmen relevant / attraktiv?

N = 219



Weiter werden auch die Verbesserung der Kundenerfahrung (42.5 %) sowie die Verfügbarkeit von bereinigten und verarbeiteten Daten (42.0 %) als wichtige Vorteile erachtet (vgl. Abbildung 16).

«Auch wenn eine CDP per se eine technische Angelegenheit ist, werden die Hauptargumente richtigerweise im zentralen, DSGVO-konformen Verwalten aller Kundendaten und im Schaffen einer durchgängigen Kundenerfahrung gesehen. Insofern ist es zentral, das Thema fachlich und mit entsprechenden Use Cases anzugehen.»

Robert Schumacher, Director gateB

Der Vergleich zwischen KMU und Grossunternehmen zeigt auch hier wieder signifikante Unterschiede. So erachten Grossunternehmen die Möglichkeit, 360°-Kundenprofile zu erstellen, häufiger als relevant als KMU (69 % gegenüber 34.4 %). Auch die Auflösung von Datensilos scheint für Grossunternehmen ein grösseres Anliegen zu sein als für KMU (60.7 % gegenüber 43.0 %). Weiter werden die Verwaltung der Omnichannel Customer Journey (47.6 % gegenüber 25.8 %), die verbesserten Vorhersagen zum Kundenverhalten (45.2 % gegenüber 24.2 %), die Kundeninteraktion in Echtzeit (40.5 % gegenüber 22.7 %) sowie die Personalisierung der Kundeninteraktionen (59.5 % gegenüber 45.3 %) von Grossunternehmen häufiger als relevante Vorteile erachtet als von KMU.

«Ohne intelligenten Dialog keine Kundenbeziehung. Die Basis dafür sind Daten. Wo diese liegen, wie korrekt und wie schnell sie verfügbar sind, entscheidet darüber, wie effektiv ein Dialog gestaltet werden kann. Nur wer es schafft, Daten schneller zusammenzubringen, gewinnt das Rennen um Time-to-Market und das Herz der Kundinnen und Kunden. Eine Customer Data Platform bringt also zusammen, was zusammengehört, und Unternehmen näher zu ihren Kundinnen und Kunden.»

Tobie Witzig, Managing Partner, Qmart AG

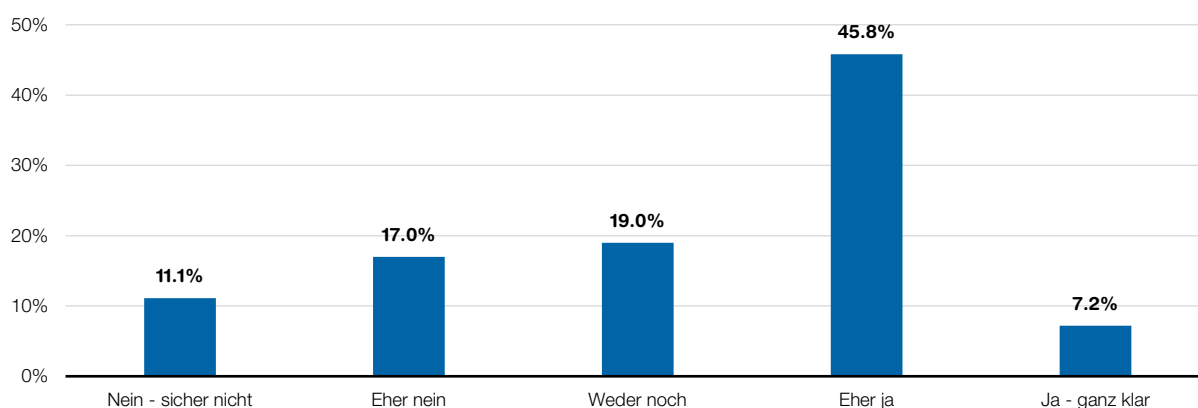
Unternehmen, die noch nicht über eine CDP verfügen, wurden zu ihrer Meinung bzgl. einer möglichen Implementierung in der Zukunft befragt. Dabei kann sich über die Hälfte der Befragten (eher) vorstellen, eine CDP in Zukunft einzusetzen (45.8 % eher ja, 7.2 % ja – ganz klar). Weniger als ein Drittel kann es sich nicht vorstellen, in Zukunft eine CDP einzusetzen (17 % eher nein, 11.1 % nein – sicher nicht). Knapp ein Fünftel (19.0 %) ist unentschieden (vgl. Abbildung 17).

Abbildung 17: Zukünftiger Einsatz einer CDP

### ÜBER DIE HÄLFTE DER UNTERNEHMEN KÖNNTE SICH VORSTELLEN, EINE CDP IN ZUKUNFT EINZUSETZEN

Könnten Sie sich vorstellen, dass Ihr Unternehmen eine solche CDP in Zukunft einsetzen wird?

n = 153



Auch in dieser Frage gibt es statistisch signifikante Unterschiede zwischen den Unternehmensgruppen. Während Grossunternehmen sich tendenziell (eher) vorstellen können, in Zukunft eine CDP einzusetzen (MW = 3.7), sind KMU bezüglich dieser Frage indifferent (MW = 3.0).

### 3.3 CASE: KUNDENDATEN IM GRIFF? CERTO!

Von *Tobie Witzig, Managing Partner Qmart AG*

Manche Geschichten beginnen mit einem Knall, so auch diese. Zumindest wurde sie so von den Medien aufgenommen, als die Migros sich im August 2021 entschied, zukünftig die Cumulus-Mastercard nicht mehr mit Cembra herauszugeben. Für manche stellte sich die Frage, was mit den rund 850'000 im Umlauf befindlichen Cumulus-Kreditkarten passieren wird. Doch Cembra gelang es rasch, sich auf die neuen Möglichkeiten zu konzentrieren, die sich nun boten: mit einem eigenen Produkt die Kundinnen und Kunden noch besser zu bedienen.

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier und begegnet Neuem meist mit einer natürlichen Portion Skepsis. Vor allem, wenn es um Finanzen oder eben auch die persönliche Kreditkarte geht. Wir nutzen diese online, etwa bei unseren alltäglichen Einkäufen oder Reisebuchungen. Wir vertrauen nicht nur darauf, dass sie stets funktioniert und überall akzeptiert wird – auch Bonusprogramme und Zusatzservices beeinflussen uns bei der Wahl der Karte und Anbieterin.

Mit dem Wegfall der Partnermarke Cumulus galt es für Cembra, neu eigene Wege zu gehen und ein Nachfolgeprodukt zu entwickeln, das der bisherigen Karte in nichts nachsteht – diese sogar übertrumpft. So entstand die Certo! Mastercard® World, eine vollwertige Kreditkarte ohne Jahresgebühr. Mit ihr gibt es neben 1 % Geld zurück bei der Nutzung bei Migros, Coop und den SBB noch viele weitere Vorteile.

#### **Die Karten werden neu verteilt**

Auch für eine erfahrene Organisation wie Cembra stellte die Umstellung eine Herausforderung dar. Der Zeitplan war kritisch und eng gesteckt. «Innerhalb von wenigen Monaten mussten im Hintergrund alle technischen, prozessualen Möglichkeiten geklärt und gleichzeitig ansprechende Customer Journeys gestaltet werden», so Antonio Coviello, Leiter CRM bei Cembra.

Alle Massnahmen und Use Cases entlang der verschiedenen Touchpoints mussten unter höchster Geheimhaltung intern untersucht, durchgespielt und getestet werden. Nichts durfte dem Zufall überlassen sein. Die gesamte Kommunikation über verschiedene Kanäle und in mehreren Wellen sollte automatisiert ausgespielt werden. Je nach Kundenverhalten und Use Cases fanden zwischen fünf und zwölf Touchpoints entlang der Strecke statt – via Brief, E-Mail, Call Center und per SMS.

Besonders anspruchsvoll war, dass die aktuelle Infrastruktur noch keine bidirektionale Echtzeitanbindung der verschiedenen Kanäle erlaubte. Denn entlang der Strecke mussten zeitnah auch die Response- und Transaktionsdaten aller Prozesse zurückgespielt werden. Nur so konnte man im Auge behalten, ob man mit der Kommunikation auf Kurs war und die weiteren nötigen Schritte automatisch in Gang gesetzt werden konnten.

Für diesen Einsatz entwickelte Cembra mit Qmart eine Customer Data Platform, die genau diese Funktionen übernahm – selbstverständlich innerhalb der den eigenen technischen und Bankenstandards entsprechenden Umgebung. Um stets den Überblick zu behalten und die Qualitätssicherung sicherzustellen, steht ein übersichtliches Monitoring Cockpit zur Verfügung, das auch sämtliche Datenflüsse darstellt. Im laufenden Betrieb war man in der Lage, anhand kritischer KPIs und Trigger agil zu reagieren und die Kommunikation bei Bedarf anzupassen.

#### **Was zählt: eingespielte Teams und Partnerschaften**

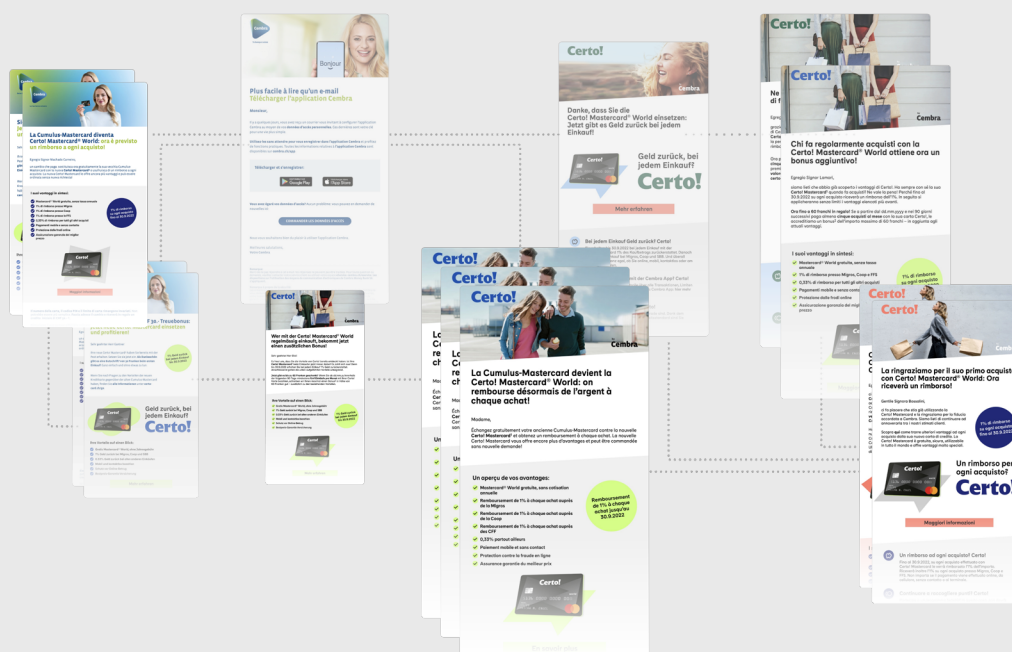
Für die erfolgreiche Umsetzung war nicht nur die interne Analytics- und Datenkompetenz gefragt, sondern auch eine schnelle und agile Projektorganisation. Antonio Coviello erklärt: «Entscheidend war eine effektive Planung und dass wir in der Lage waren, bestehende Partnerschaften perfekt innerhalb des Projektes zu vernetzen.» Zentral war zudem, dass nicht nur intern, sondern auch bei externen Partnern von Beginn weg erkannt wurde, welche Ressourcen notwendig sind und dass diese sodann auch gleich zur Verfügung gestellt wurden.

Dabei arbeitete Cembra vor allem nach einer Devise: Prozesse und Abhängigkeiten nicht aus der Sicht des Unternehmens, sondern aus jener der Kundinnen und Kunden sehen zu können. Unabhängig, wenn man eine möglichst hohe Konvenienz über den ganzen Prozess bieten möchte.

Die Erkenntnisse aus der Umsetzung sind aber mehr als flüchtiges Wissen. Zum Launch des Programms hin hat Cembra zusammen mit Qmart als Entwicklungs- und Dialogmarketing-Partner innerhalb weniger Wochen eine produktive, skalierbare Customer Data Platform mit hoher Kanalintegration entwickelt, welche die Basis für weitere Marketing-Automatisierungen bietet. «In einem anspruchsvollen Umfeld wie dem von Cembra sind Cross-Channel-Möglichkeiten wesentlich für künftige Erweiterungen und kommende Use Cases», so Antonio Coviello. «Dies haben wir damit gewährleistet und freuen uns, ein Tool in der Hand zu haben, um kommende Cases noch flexibler realisieren zu können.»

Einmal mehr hat sich gezeigt, wie wichtig Kundennähe und Time-to-Market sind und welchen Unterschied es macht, wenn man diese in voller Konsequenz lebt.

Abbildung 18: Beispiele zielgruppenspezifischer und personalisierter E-Mails für die Use Cases von Cembra





### 3.4 DATENSCHUTZ

Datenschutz ist für die Unternehmungen ein grosses Thema. Rund 96 % stimmen (eher) zu, dass die Einhaltung der Datenschutzverordnungen für sie äusserst relevant sei, und 94.4 % stimmen (eher) zu, dass diese Auswirkungen auf die unternehmensinternen Prozesse haben. Darüber hinaus haben die Datenschutzverordnungen für 89.6 % Auswirkungen auf die Einstellungen in den CRM- und Marketing-Automation-Lösungen. Knapp 65 % stimmen (eher) zu, dass CRM- und Marketing-Automation-Lösungen bei der Einhaltung der Datenschutzverordnungen helfen.

«Datenschutz hat nicht nur mit der Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben zu tun, sondern vor allem auch mit Vertrauen. Dieses kann mit professionellem, datengestütztem Dialog-Marketing nachhaltig aufgebaut werden.»

Dr. Christian Huldi, Präsident Schweizer Dialogmarketing Verband

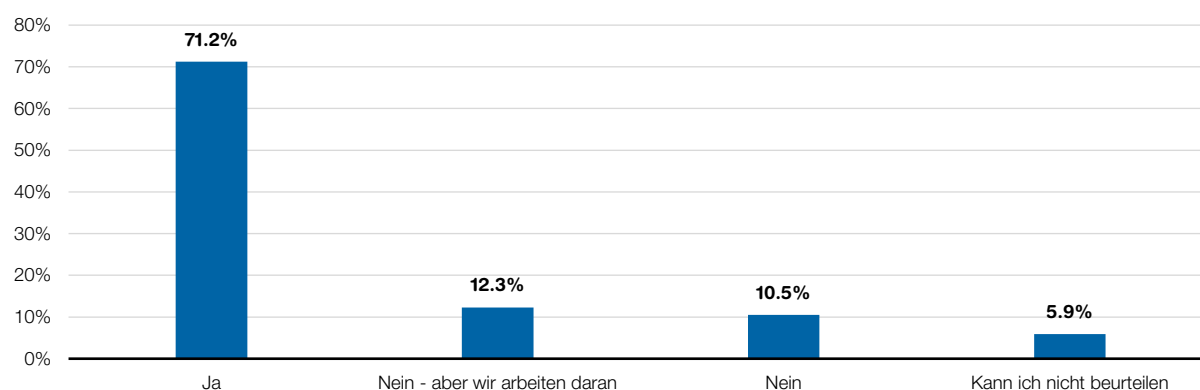
Weiter stimmen 81.8 % (eher) zu, dass die Sensibilität der Kundinnen und Kunden in Sachen Datenschutz zugenommen hat. In diesem Zusammenhang gibt es auch einen signifikanten Unterschied zwischen den Performance-Gruppen. Der Mittelwert-Vergleich zeigt, dass Top-Performer (eher) zustimmen, dass CRM- und Marketing-Automation-Lösungen bei der Einhaltung der Datenschutzverordnungen helfen (MW = 4.2), während Under-Performer in dieser Frage deutlich weniger zustimmend sind (MW = 3.4). 71.2 % der Unternehmen verfügen über Richtlinien oder einen Ethik-Codex zum Umgang mit Kundendaten – weitere 12.3 % arbeiten daran (vgl. Abbildung 19).

Abbildung 19: Richtlinien zum Umgang mit Kundendaten

#### DIE MEISTEN DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN VERFÜGEN ÜBER RICHTLINIEN ZUM UMGANG MIT KUNDENDATEN

Haben Sie in Ihrem Unternehmen Richtlinien / einen Ethik-Codex zum Umgang mit Kundendaten?

N = 219



Auch in dieser Frage scheinen die Grossunternehmen schon etwas weiter zu sein. Sie verfügen mit 82.9 % deutlich häufiger über eine Richtlinie oder einen Ethik-Codex zum Umgang mit Kundendaten im Vergleich zu KMU (64.2 %). KMU sind hingegen häufiger in der Erarbeitungsphase (18.3 % gegenüber 5.3 %).

### 3.5 CASE: BESSERE KUNDENERLEBNISSE MIT CDPs

Noch sind Customer Data Platforms<sup>2</sup> nur bei einigen Vorreitern im Einsatz. Das dürfte sich aber schnell ändern: Die Datenbanken liefern detailliertes Kundenwissen und schaffen die Basis für modernes, datengetriebenes Marketing, um so – DSGVO-konform – durchgängige Customer Journeys zu ermöglichen. Wir sprachen mit Robert Schumacher, Director gateB, über die Ergebnisse der Customer Management Studie 2022 und die Vorteile von CDPs für kundenzentrierte Unternehmen.

#### Fragen an Robert Schumacher, Director gateB

##### **Robert Schumacher\*, wie verbreitet sind CDPs in der Schweiz?**

Wir stecken in der Schweiz tatsächlich noch in den Kinderschuhen. Der Begriff CDP ist in der DACH-Region mehrheitlich noch unbekannt. Mehr als die Hälfte aller Unternehmensvertreterinnen und -vertreter, die an der vorliegenden Studie teilnahmen, haben vor der Umfrage noch nie etwas von einer Customer Data Platform gehört. Vertrauter sind sie mit dem Begriff Data Warehouse. Vor diesem Hintergrund ist es auch nicht erstaunlich, dass bei rund einem Drittel eine CDP für ihr Unternehmen aktuell kein Thema ist.

##### **Anders sieht es bei den CRM-Systemen aus. Was ist denn eigentlich der Unterschied zwischen einem CRM und einer CDP?**

Ein CRM vereint die Sicht des Unternehmens auf den Kunden über alle Geschäftsbereiche hinweg. Es ermöglicht eine aggregierte Datensicht, die für operative Zwecke eingesetzt werden kann; vor allem im Vertrieb, in der Beratung oder im Kundenservice. Einem CRM entnehme ich beispielsweise die Information, dass der Kunde X ins Cluster «online-affin» gehört. Eine CDP ist eine Datenbank, die demographische, historische und vor allem verhaltensbasierte Kundendaten aus den unterschiedlichen Customer Journeys zusammenführt. Jeder Klick, jeder Einkauf, jedes Verhalten wird erfasst. Für eine moderne, kundenzentrierte Marketingorganisation sind solche feingranularen Daten wichtig, um sie für die Next Best Experience der Kundschaft wiederverwenden zu können.

##### **Was sind die Treiber, weshalb Kundinnen und Kunden von gateB CDPs einsetzen wollen?**

Aktuell kommen Unternehmen aus folgenden Gründen mit dem Wunsch nach einer CDP auf uns zu:

- Das operative CRM genügt nicht mehr oder eignet sich nicht dazu, den Anforderungen an das Kundenerlebnis gerecht zu werden.
- Das Webtracking generiert Unmengen an klein-granularen Daten, die nirgends gesammelt, strukturiert und zur Verwendung aufbereitet werden können.
- Die Vereinheitlichung der Datenbasis über alle Kanäle und Touchpoints hinweg bereitet Probleme. Eine Lösung zur Überbrückung von Silos wird gesucht.
- Sie haben Berge an Daten, die ungenutzt bleiben und wollen in Zukunft das damit verbundene Up- und Cross-Selling-Potenzial erschliessen.

Persönlich erwarte ich auch einen zunehmenden «Pain», da mit dem faktischen Wegfall der 3rd Party Cookies die Unternehmen sich nun mehr auf die 1st-Party-Daten konzentrieren und aus diesen das Optimale für die Kundinnen und Kunden herausholen wollen. Die Treiber sind somit sehr vielseitig. Es kommt ganz darauf an, wo das Unternehmen steht, welche Ziele es verfolgt (Gain) oder wo der Schuh drückt (Pain). Damit die Notwendigkeit und die Vorteile einer CDP aber überhaupt erkannt werden, braucht es bereits eine gewisse Erfahrung im Umgang mit der Customer Experience und mit Daten allgemein.

<sup>2</sup>Eine Customer Data Platform (CDP) ist der zentrale Hub, der Daten aus verschiedenen Datenquellen (online und offline) sammelt, identifiziert, vereinheitlicht, analysiert und segmentiert, um eine 360-Grad-Sicht auf den Kunden zu erstellen und den Konsumentinnen und Konsumenten eine intuitivere, personalisierte und durchgängige Kundenerfahrung zu bieten – DSGVO-konform. Dabei geht es also nicht nur um das Speichern der Daten, sondern auch darum, Entscheidungs- und Personalisierungsfunktionen bereitzustellen.

### **Welchen Mehrwert liefert eine CDP den Unternehmen? Wo sehen Sie die Hauptvorteile von CDPs?**

Zuerst kurz zu den verschiedenen CDP-Typen, denn eine CDP erlaubt einen vielseitigen Einsatz. Sie dient vorerst als eine zentrale Datenbank zur Verwaltung aller Daten aus unterschiedlichsten Quellen. Eine weitere Ausbaustufe ist ihr Einsatz für Analytics: Mittels Datenanalysen kann die Plattform Segmentierungen und Next Best Actions anderen System zur Verfügung stellen. Man spricht von Campaign CDP, wenn sie zusätzlich die gewonnenen Insights über die verschiedenen Touchpoints und Kanäle orchestriert. Auf der letzten Ausbaustufe können sie Next Best Actions zusätzlich auch direkt ausführen.

Der grundlegende Mehrwert einer CDP ist die vereinheitlichte Datenbasis über alle Kanäle und Touchpoints hinweg. Klicks, Log-ins, Likes werden als menschliche Interaktionen erkannt, auch wenn sich derselbe Kunde mit drei Geräten entlang der Customer Journey bewegt («Identity Resolution»). Die gewonnenen Insights stehen abteilungsübergreifend zur Verfügung. Mit einer CDP kann man so dem Anspruch an Hyper-Personalisierung gerecht werden – durchgängig über alle Touchpoints. Die Interaktion mit Kunden geschieht kontextbasiert und die Relevanz ist aufgrund der Daten, die ihr zugrunde liegen, gegeben. Ein letzter Mehrwert liegt in der Compliance. Kundendaten lassen sich mit einer CDP zentral, einheitlich und DSGVO-konform verwalten.

### **Wohin geht es in der Zukunft?**

Kundenzentrierte Unternehmen, insbesondere im B2C-Bereich, werden in den nächsten fünf Jahren eine CDP nutzen. Das würde ich mir auf jeden Fall wünschen. Aber wie so oft kann es dann doch länger dauern. Deshalb will ich mit Zeitangaben vorsichtig sein. Sicher ist, dass eine durchgängige Customer Journey ohne CDP schwer zu realisieren ist. Der Druck wird zunehmen – nicht zuletzt aus Compliance-Gründen hinsichtlich des Consent Managements, welches eine CDP ja auch im Fokus hat. Das kommt schlussendlich den Marketers entgegen, da ansonsten Investitionen ins Marketing am Ende von Budget-Diskussionen oft zurückgestellt werden. Mit dem Druck der DSGVO-Konformität wird das seltener passieren.

### **Welche Empfehlungen haben Sie für Unternehmen, die überlegen, eine CDP zu implementieren?**

Stellt sich bei der Anschaffung einer CDP als Software die Frage nach dem «Make or Buy», ist meine Antwort klar «Buy». Der Reifegrad der Softwarelösung ist da, das Konzept bekannt, ein Eigenbau teuer und langwierig – und oft IT-getrieben, was nicht ratsam ist. Das führt mich zum nächsten Punkt: Vor einer Anschaffung müssen Unternehmen die Ziele, die sie mit einer CDP erreichen möchten, klar definieren und auf Use Cases runterbrechen. Auch eine CDP ist immer «nur» Mittel zum Zweck. Denn am Ende des Tages geht es um den Aufbau des Kundenvertrauens, das Unternehmen nur durch genaue Kundenkenntnis und durch Personalisierung gewinnen. Nur ein Kunde, der vertraut, kauft auch.

### **Warum braucht es also eine CDP?**

Die Beziehung zu Kundinnen und Kunden gilt es zu pflegen und zu festigen – sonst tut es ein Mitbewerber. Das bedingt relevante und hoch personalisierte Kundeninteraktionen. Dafür benötigen die Unternehmen detailliertes Kundenwissen. Und genau dazu eignet sich eine CDP ideal.

## **ROBERT SCHUMACHER**

Director gateB AG



\*Robert Schumacher ist einer der führenden Pioniere in der Schweiz im datengetriebenen Marketing. Seit über 20 Jahren ist er in verschiedenen Funktionen im Bereich Direktmarketing tätig und doziert an diversen Hochschulen zu den Themen datengetriebenes und digitales Marketing. Seit 2015 ist Robert Schumacher bei gateB für die Geschäftsentwicklung des Bereichs Intelligent Customer Engagement verantwortlich. Er unterstützt Unternehmen mittels Daten und datenbasierter Methoden dabei, ihre Kundenbeziehungen intelligenter und effizienter zu gestalten, um so einerseits das Kundenerlebnis sowie andererseits die Profitabilität der Unternehmen zu erhöhen.

# 4 KI im Kundenmanagement

**Künstliche Intelligenz (KI) wird in den Kundenbeziehungen bereits in vielen Anwendungen eingesetzt und die Kommunikation verläuft Mensch zu Maschine zu Mensch. Insbesondere die digitale Kommunikation und Werbung wird häufig von Algorithmen gefiltert und gesteuert. Dies ist jedoch vielen teilnehmenden Unternehmen bisher nicht bewusst. Der nächste Level wäre der bewusste und gezielte Einsatz von KI, um die jeweiligen Vorteile von Mensch und Maschine in den Kundenbeziehungen optimal zu nutzen.**

## 4.1 EINSATZ VON KI IN KUNDENBEZIEHUNGEN

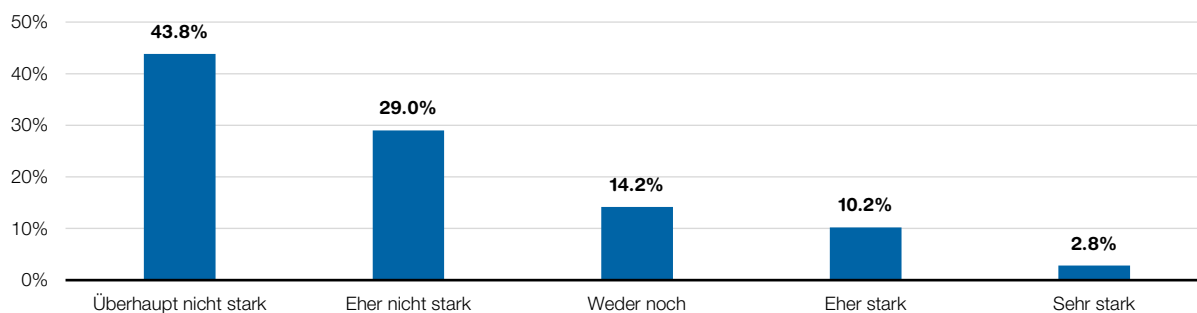
Mit 13 % sieht nur ein relativ kleiner Teil der Teilnehmenden ihre Kundenbeziehungen bereits (eher) stark durch KI und Algorithmen gesteuert und ausgeführt (vgl. Abbildung 20). Mit über 70 % gibt dagegen die deutliche Mehrheit an, KI sei in ihren Kundenbeziehungen überhaupt nicht stark (43.8 %) oder eher nicht stark (29 %) präsent. Dies lässt verbreitete Bedenken, Skepsis oder sogar aktive Verhinderung von KI in den Kundenbeziehungen vermuten. Denn fast jeder fünfte Befragte (19.1 %, vgl. Abbildung 24, S. 32) berichtet von einer aktiven Verhinderung von KI in Kundenbeziehungen und stimmt der folgenden Aussage zu: «Unser Unternehmen versucht, wenn immer möglich, den Einsatz von KI und Algorithmen in den Kundenbeziehungen zu vermeiden.»

Abbildung 20: Kundeninteraktionen mit Hilfe von KI und Algorithmen

### KUNDENINTERAKTIONEN WERDEN BISHER KAUM MITTELS KI UND ALGORITHMEN GESTEUERT

Wie stark werden in Ihrem Unternehmen Kundeninteraktionen bzw. -beziehungen von künstlichen Intelligenzen (KI) und Algorithmen gesteuert und ausgeführt?

n = 176



Weiter wurde nach der Verwendung konkreter Massnahmen gefragt, bei denen KI involviert ist. Hier zeigt sich in Abbildung 21 (S. 29) ein deutlich anderes Bild als bei der allgemeinen Frage. Über 80 % der teilnehmenden Unternehmen setzen mindestens eine der abgefragten Massnahmen ein. Im Durchschnitt sind es drei bis vier Massnahmen, bei welchen KI implizit zur Anwendung kommt. Einzelne Massnahmen haben eine sehr hohe Verbreitung, wobei die Suchmaschinenoptimierung (kurz SEO, bei 52.5 % der Unternehmen), Suchmaschinenanzeigen (SEA bei 41.1 %) und Spamfilter (40.2 %) die drei am weitesten verbreiteten sind. Die weltweit führende Suchmaschine Google setzt sowohl bei der Rangierung von Webseiten bei der organischen Suche als auch bei der Ausspielung der Anzeigen (Google Ads) Algorithmen ein. Bei Spam-Filtern oder in Testing-Systemen bei der Durchführung von A/B bzw. multivariaten Tests (bei 35.2 % der Befragten) kommt KI im Hintergrund zum Einsatz. Newsletter Tools, wie zum Beispiel Mailchimp, sendinblue, Hubspot, ActiveCampaign oder Evalanche, nutzen ebenfalls Algorithmen, wenn es um die Spam-Filter-Vermeidung (bei 34.7 %), die Personalisierung der Inhalte, die Automatisierung des Routings (bei 21.5 %) und die Auswertung von E-Mails geht.

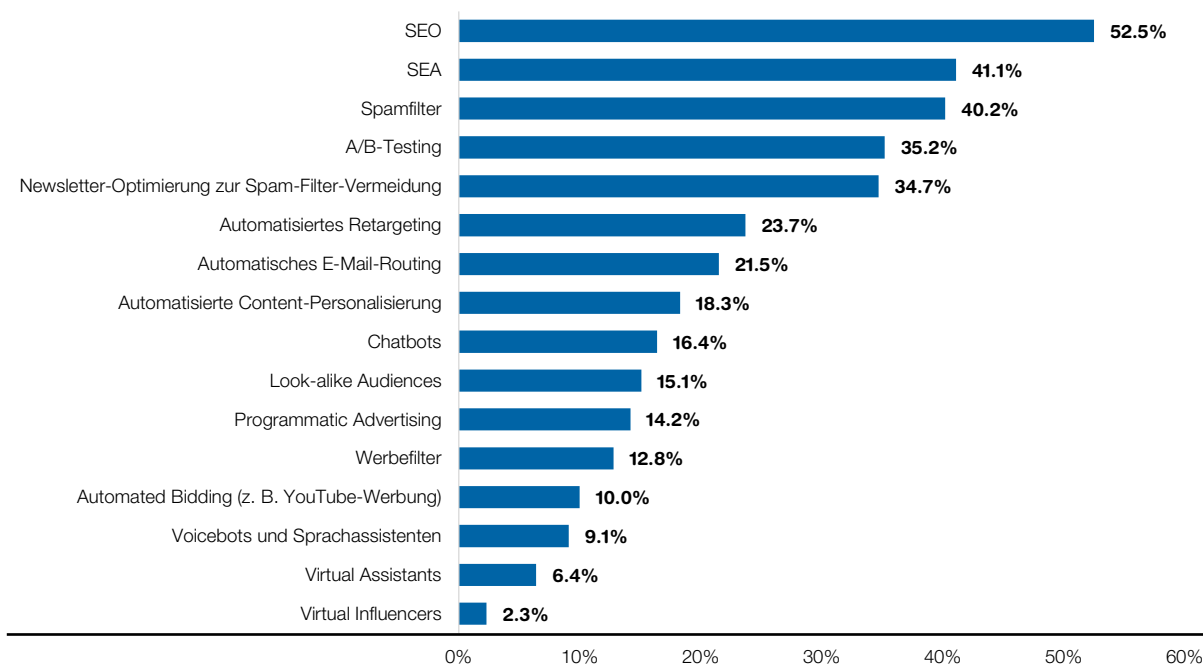
Abbildung 21: Kundenmanagement-Massnahmen, bei welchen KI oder Algorithmen zum Einsatz kommen

**VIELE KI-GESTÜTZTE ANWENDUNGEN WERDEN BEREITS EINGESETZT**

Mehrfachnennungen möglich

Welche der folgenden Kundenmanagement-Massnahmen (bei denen bereits künstliche Intelligenz und Algorithmen zwischengeschaltet sind) setzen Sie ein?

N = 219



Beim automatisierten Retargeting kommen ebenfalls Algorithmen zum Einsatz, wenn Werbebotschaften auf Google, Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn oder anderen Plattformen an jene Internetnutzer ausgeliefert werden, welche vorher mit einem Inhalt auf Social Media, auf der Website oder in einem Onlineshop interagierten. Diese Anwendung der KI im Retargeting und bei Look-alike Audiences setzen zumindest 23.7 % beziehungsweise 15.1 % der Befragten ein. Weiter stimmten 18.3 % zu, dass bei ihnen auf der Website, in Apps, Kundenportalen, Onlineshops und/oder Newsletters eine automatisierte Content-Personalisierung geschieht, welche ebenfalls auf selbstlernenden Algorithmen basiert (vgl. Abbildung 21).

In der digitalen Werbewirtschaft kommt die KI ebenfalls schon länger zur Anwendung, was sich in den Antworten «Programmatic Advertising» (14.2 %, vgl. Abbildung 21) und «Automated Bidding», etwa bei der Schaltung von YouTube- oder Google-Werbung (10 %), niederschlägt.

Komplexe KI-Anwendungen kommen in der Regel auch bei Chatbots (16.4 %), Voicebots und Sprachassistenten (9.1 %) zum Einsatz, wenn es im Natural Language Processing (NLP) um die Erkennung von Sprache oder Text und um die automatisierte Aussteuerung von Antworten geht. Mit virtuellen Influencern kommen zurzeit noch die wenigsten Unternehmen in Berührung.

Es kann gefolgert werden, dass vielen Unternehmen bisher nicht bewusst war, wie stark sie KI und Algorithmen bereits indirekt in der Kundenbeziehung einsetzen, oder dass KI und Algorithmen die Massnahmen der Kommunikation, des Marketings und/oder des Vertriebs steuern. Es fällt auf, dass für die am häufigsten eingesetzten KI-Anwendungen keine oder kaum eigene KI-Kompetenz notwendig ist, weil die Algorithmen von den Suchmaschinen, sozialen Medien, E-Mail-, Marketing-Automation-, CRM-Systemen oder von anderen Software-Lösungen als Funktionsbestandteil mitgeliefert werden.

Christoph Bränlich, AI Experte bei BSI, bestätigt in seinem Expertenstatement, wie stark AI bereits im Marketingalltag präsent ist.

«Die Kommunikation zwischen Unternehmen und ihren Kunden ist schon längst wesentlich von Algorithmen geprägt. Dafür zu sorgen, dass dabei das Persönliche nicht auf der Strecke bleibt und Kunden sich mit ihren Bedürfnissen gesehen fühlen, wird wichtiger denn je. Dafür braucht es neben den richtigen Softwarelösungen die passenden Menschen an der Kundenschnittstelle.»

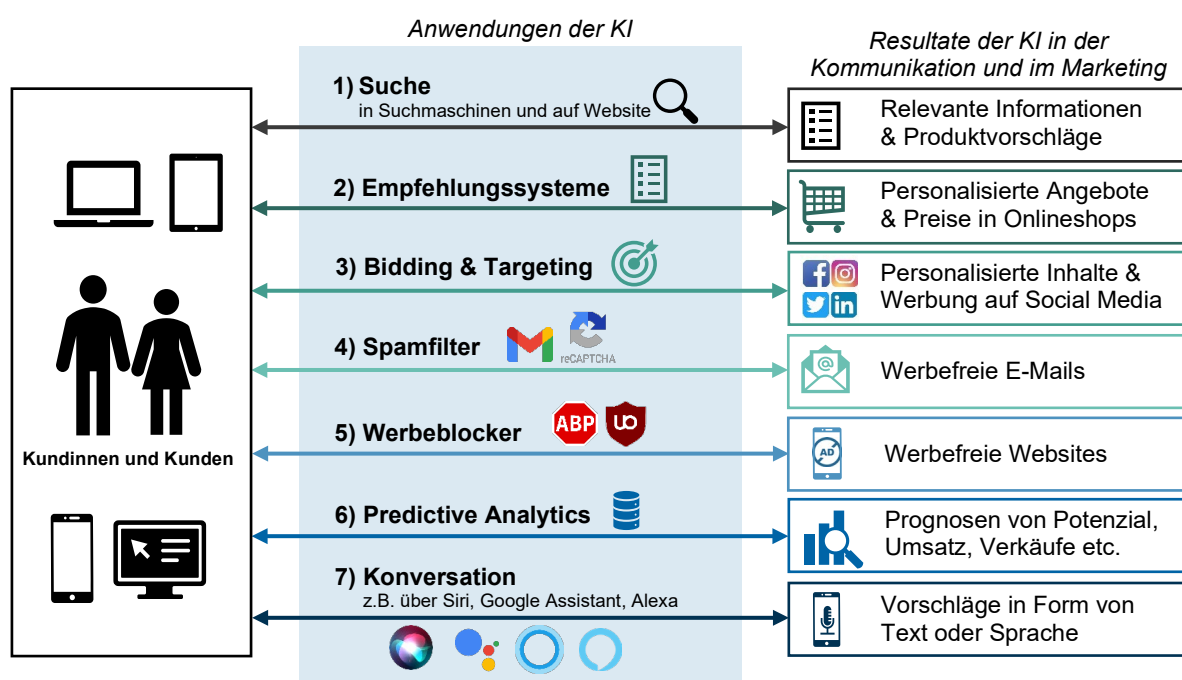
Christoph Bräunlich, Head of BSI AI bei BSI

## 4.2 KI IN DER KOMMUNIKATION UND IM DIGITALEN MARKETING

Abbildung 22 veranschaulicht einige typische Anwendungen der KI in der Kommunikation und im Marketing. Bevor überhaupt eine Kontaktaufnahme durch einen Nutzer oder eine Nutzerin stattfindet, empfehlen (Predictive-) Analytics-Algorithmen, welche Kundenkontakte dringlich sind, das höchste Potenzial haben oder aus der jeweiligen Kampagnenselektion ausgeschlossen werden. In der Kommunikation zwischen den Unternehmen und den Kundinnen und Kunden stehen ebenfalls Suchmaschinenalgorithmen, Spamfilter, Werbeblocker, Echtheitsprüfungen und weitere Algorithmen. Welche Inhalte und Werbeanzeigen den Nutzerinnen und Nutzern vorgeschlagen oder angezeigt werden, entscheiden die Daten in Social Media und Werbenetzwerken, Bidding Algorithmen auf Google und YouTube, Empfehlungssysteme in Onlineshops oder Conversational AI wie Siri, Google Assistant, Cortana oder Alexa.

Insbesondere in der digitalen Kommunikation und im Marketing ist es also offensichtlich schon Standard, dass eine oder sogar mehrere KI an vielen Kundeninteraktionen beteiligt sind. Vielen Nutzenden der digitalen Kommunikations- und Marketingkanäle ist es häufig nicht bewusst, wie sehr Algorithmen die Kommunikation und Zusammenarbeit mit Kunden tagtäglich erleichtern sowie beschleunigen.

Abbildung 22: Anwendungen und Resultate von KI in der Kommunikation und im Marketing



### 4.3 EINSATZ VON KI ENTLANG DEM KUNDENLEBENSZYKLUS

Die Teilnehmenden sehen Einsatzpotenzial von KI und Algorithmen in allen Phasen der Kundenbeziehung (vgl. Abbildung 23). Das grösste Potenzial wurde mit 60.7 % der Antworten in der Kundenentwicklung gesehen, gefolgt von der Kundenbindung (56.2 %) knapp vor der Kundenakquisition (52.5 %). Hier sehen Grossunternehmen signifikant häufiger Potenzial in den Phasen Entwicklung, Bindung und Rückgewinnung, aber auch je die Hälfte der KMU-Vertreter sieht Potenzial bei der Kundenentwicklung und -bindung.

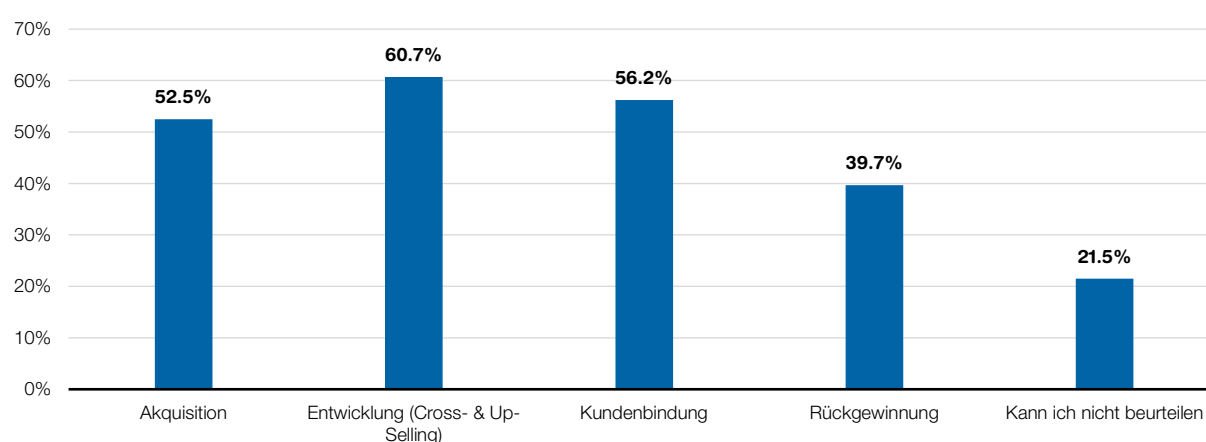
Abbildung 23: Einsatz von KI und Algorithmen entlang dem Kundenlebenszyklus

#### KI UND ALGORITHMEN WERDEN INSBESONDERE FÜR DIE AKQUISITIONS-, ENTWICKLUNGS- UND KUNDENBINDUNGSPHASE ALS GEEIGNET BETRACHTET

Mehrfachnennungen möglich

Für welche Phase(n) des Kundenlebenszyklus eignet sich der Einsatz von KI und Algorithmen?

N = 219



### 4.4 AUSWIRKUNGEN DER KI IM UNTERNEHMEN

Die grosse Mehrheit (77.3 %, vgl. Abbildung 24, S. 32) ist der Meinung, dass KI den menschlichen Vertrieb verändern. Dies ist zunächst überraschend, denn deren Einsatz ist bisher laut Aussagen derselben Teilnehmenden im Vertrieb noch nicht stark verbreitet. Dieses Resultat kann sowohl positiv als auch negativ interpretiert werden. Auf der einen Seite gibt es zahlreiche Anwendungs- und Erfolgsbeispiele von KI im Vertrieb: So können dank KI im automatisierten Inbound Marketing Leads identifiziert und qualifiziert, das Timing und die Effizienz der Kundenansprache durch Predictive Analytics sowie Personalisierung erhöht und Vertriebs-Chancen in CRM-, Analytics- oder Marketing-Automation-Systemen automatisiert erkannt werden. Auf der anderen Seite sind Akzeptanzprobleme und kulturelle Hindernisse im Vertrieb zu beobachten, wenn zum Beispiel KI-gestützte Vertriebsvorgaben gemacht werden oder wenn digitalisierte, (teil-)automatisierte Offert-, Beratungs- oder Verkaufsprozesse die manuellen und persönlichen der Aussendienstmitarbeitenden (teilweise) ersetzen.

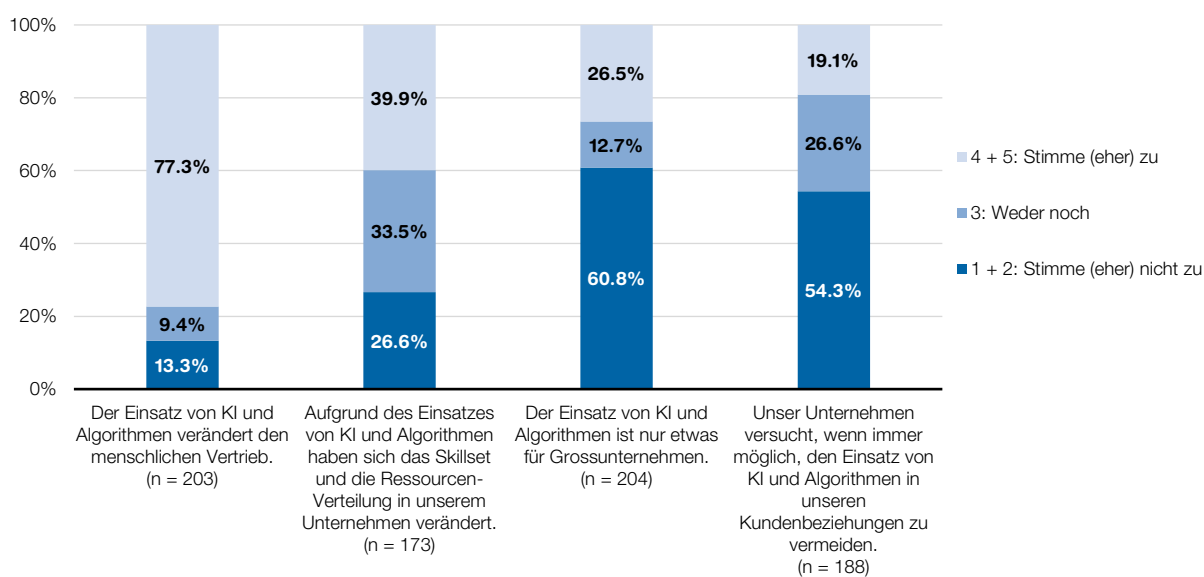
Je nach konkreter KI-Anwendung sind im Unternehmen neue Fertigkeiten für Marketing Technology oder Data Science notwendig. Ebenso braucht es technisches Verständnis und analytische Fähigkeiten, um die von der KI erstellten Analysen oder Prognosen zum Einkaufs-, Nutzer- und Kundenverhalten zu verstehen und betriebswirtschaftlich nutzbar zu machen. Im Bereich von Digital Analytics, Nudging und im Data-driven Marketing sowie im Behavioral Marketing ergeben sich dank einer grossen Fülle von Daten und KI-Methoden zahlreiche neuartige Möglichkeiten. Eine Veränderung des Skillsets auf Grund des Einsatzes von KI und Algorithmen sehen denn auch zwei von fünf Befragten.

Mit über 20 % der Teilnehmenden konnten oder wollten ungewöhnlich viele Personen diese Frage nicht beantworten (vgl. Abbildung 24). Die meisten Unternehmen, die mindestens eine KI-gestützte Massnahme einsetzen, sehen also eine notwendige Veränderung ihrer Marketing- und Vertriebs-Fertigkeiten. Dies zeigt sich auch an einer stark wachsenden Nachfrage nach Aus- und Weiterbildungen, die den Einsatz von Automation sowie KI im Marketing, Service und Vertrieb thematisieren.

Abbildung 24: Einfluss von KI und Algorithmen auf den Unternehmensalltag

### DIE UNTERNEHMEN SIND SICH EINIG – DER EINSATZ VON KI UND ALGORITHMEN WIRD DEN MENSCHLICHEN VERTRIEB VERÄNDERN

Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?



Mit einem Mittelwert von 2.2 stimmen Grossunternehmen signifikant seltener der Aussage zu, dass sie bewusst auf KI und Algorithmen in ihren Kundenbeziehungen verzichten, als KMU (MW = 2.8). Ein reines Grossunternehmens-thema ist KI im Kundenmanagement nach Meinung der Befragungsteilnehmenden jedoch nicht. Eine deutliche Mehrheit (60.8 %) lehnt diese Aussage ab (vgl. Abbildung 24). Bei der Konfrontation mit diesen Studienresultaten schlussfolgerten zwei KI-Experten Folgendes:

«Am meisten hat mich die Einschätzung bezüglich des Vertriebes überrascht, denn vier von fünf Befragten stimmten der Aussage zu: «Der Einsatz von KI und Algorithmen verändert den menschlichen Vertrieb» – aber in meiner Praxis und auch in der Studie wird nachgewiesen, dass der aktuelle Einsatz von KI noch nicht sehr ausgeprägt ist (nur 13 % nutzen KI). Hauptgrund dafür ist die fehlende Digitalisierung, die bei jedem zweiten Unternehmen noch in den Kinderschuhen steckt.»



«Die Ergebnisse zu den Fragen, die auf den Einsatz von künstlicher Intelligenz im CRM abzielen, haben mich überrascht. Es scheint so, als würde bei Software für CRM- und CX-Management kein Mehrwert im Einsatz von KI erkannt. Dies wiederum würde bedeuten, dass wir mehr Aufklärungsarbeit leisten müssen. Denn richtig eingesetzt, eröffnet künstliche Intelligenz immense Chancen im Lead- und Kundenmanagement. Liebe Unternehmen, nutzt sie!»

Christoph Bräunlich, Head of BSI AI bei BSI

#### 4.5 ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNGEN VON KI BEI KUNDENBEZIEHUNGEN

Viele Unternehmen sind skeptisch, was den Einsatz von KI in ihren Kundenbeziehungen in der Zukunft angeht. Je mehr Verständnis dafür vorhanden ist, wo KI überall bereits eine Rolle spielt und welche Möglichkeiten bestehen, desto eher wird sich diese Einschätzung voraussichtlich verschieben. Bisher wird KI von vielen Unternehmen eher unbewusst und implizit genutzt, statt dass sie aktiv die Vorteile nutzen. Dies beinhaltet auch aktiv zu steuern, wo z.B. aus ethischen oder moralischen Gründen menschliche Entscheidungen Pflicht sind. So haben bisher nur rund 25 % der teilnehmenden Unternehmen einen Ethikkodex für die Verwendung von KI oder zumindest einen solchen in Arbeit. Auf Grund der Ergebnisse dieser Studie ist ein deutlicher Zuwachs beim Bewusstsein für den Einsatz von KI und Algorithmen in den Kundenbeziehungen wie auch beim aktiv geschaffenen Mehrwert durch KI zu beobachten. Bei der Frage, ob die Häufigkeit und die Breite des Einsatzes von KI und Algorithmen in den Kundenbeziehungen in Zukunft zunehmen werden, zeigt sich in Abbildung 25 ein überraschendes Bild: Nur jedes sechste Unternehmen ist der Meinung, dass dies der Fall sein wird. Andererseits glaubt mit 56.6 % über die Hälfte nicht, dass die Häufigkeit und die Breite des KI-Einsatzes in Zukunft zunehmen wird.

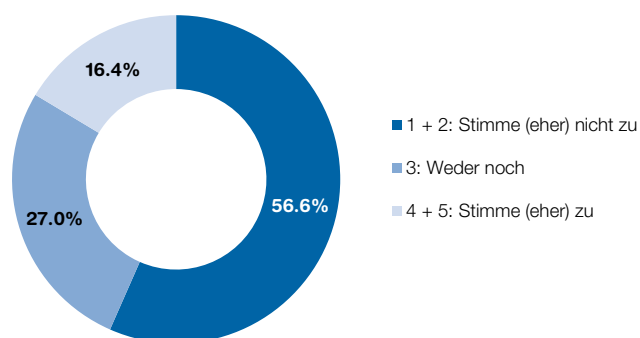
Abbildung 25: Zukünftiger Einsatz von KI und Algorithmen in der Kundenbeziehung

**LEDIGLICH JEDES SECHSTE UNTERNEHMEN IST DER MEINUNG, DASS DER EINSATZ VON KI UND ALGORITHMEN IN IHREN KUNDENBEZIEHUNGEN ZUKÜNFTIG ZUNEHMEN WIRD**

Inwiefern stimmen Sie folgender Aussage zu?

n = 189

Die Häufigkeit und die Breite des Einsatzes von KI und Algorithmen in unseren Kundenbeziehungen wird in Zukunft zunehmen.



Dieses Forschungsergebnis zeugt von der weit verbreiteten Skepsis, ablehnenden Haltung oder sogar von Angst gegenüber der künstlichen Intelligenz, zumindest was die Kundenbeziehungen anbelangt. Was das Management von Kundenbeziehungen betrifft, so hat die Mehrheit der Marketeers und Vertriebler ein konservatives Bild: Beziehungen werden seit jeher persönlich gepflegt, da passen unbekannte und unverständliche Algorithmen, zu welchen man keinen direkten Bezug hat, wenig ins herkömmliche Bild.

Man kann gespannt sein, wie sich die rasanten und dynamischen Entwicklungen in der Forschung, Technologie und in der Anwendung der KI im Bewusstsein und in der Einstellung der Mitarbeitenden von Unternehmen niederschlägt.

## 4.6 CASE: KI IN DER UNTERNEHMENSPRAXIS

Die Studienresultate zeigen, dass der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) respektive Artificial Intelligence (AI) im Kundenmanagement keine Ausnahme mehr darstellt, sondern schon längst die Regel ist. Und sicher ist, dass der Einsatz in Zukunft noch zunehmen wird. Denn der richtige Einsatz von künstlicher Intelligenz eröffnet Chancen für das Lead- und Kundenmanagement. Wir sprachen mit Christoph Bräunlich, Head of BSI AI bei BSI, über die Ergebnisse der Customer Management Studie 2022 und den Einsatz von KI im Kundenmanagement.

### Fragen an Christoph Bräunlich, Head of BSI AI beim Softwarehersteller BSI

**Christoph Bräunlich\*, gemäss den Resultaten schätzen sich die Teilnehmenden eher schlecht ein, wenn es um den Einsatz von künstlicher Intelligenz in ihren Kundenbeziehungen geht. Dennoch ist schon viel Artificial Intelligence (AI) im Einsatz – wie schätzen Sie das ein?**

Die Resultate würden wohl anders ausfallen, wäre den Befragten bewusst, wo überall KI im Spiel ist. Wenn ich mit Kunden E-Mails austausche, gehen diese durch einen Spam-Filter mit einem Algorithmus. Wenn ich ein Kontaktformular mit «Captcha» aufschalte, dann überprüft ein Algorithmus, ob die Anfrage von einem Menschen kommt. Wenn ich einen Messekontakt auf LinkedIn suche, schlägt mir ein Algorithmus eine Person zu meiner Sucheingabe vor. Wenn ich ein E-Mail an meine Kunden schicke, wird die Rechtschreibung durch einen Algorithmus geprüft. Die Kommunikation zwischen Unternehmen und ihren Kunden ist also längst wesentlich von Algorithmen geprägt.

**Warum erkennen die Befragten das nicht als AI? Woran könnte es liegen?**

AI ist ein unscharfer Hype-Begriff. Oft stellt man sich darunter eine Black Box vor, die schwierige Probleme wie von Zauberhand löst. Die vielen kleinen nützlichen AI-Anwendungen werden offensichtlich bereits als Commodity betrachtet – als fixer Bestandteil von Anwendungen im Kontext Kunden- und Leadmanagement.

**Wie lässt sich denn überhaupt AI definieren – ab wann ist es AI?**

Die eine Definition gibt es nicht: Je nachdem, wen man fragt, bekommt man eine andere Antwort. Die EU hat im Entwurf für das neue Gesetz über künstliche Intelligenz (EU AI Act) einen rechtlich bindenden Versuch gewagt. Sie bezieht sich dabei auf die Techniken der künstlichen Intelligenz, welche neben Machine Learning auch statistische Ansätze und von Personen festgelegte Regeln (Expertensysteme) beinhalten. Diese Definition würde auch die «kleinen Helferlein» umfassen, die von den Befragten nicht als AI erkannt wurden.

**Welche Entwicklung sehen Sie hinsichtlich AI-Einsatz?**

Der Hype um AI ist Segen und Fluch gleichzeitig. Er hilft sicher dabei, dass das Interesse an diesem Themenfeld wächst. Dadurch kommt man leicht ins Gespräch. Wie aber bereits erwähnt, entspricht oft die Erwartungshaltung nicht der Realität. Daraus entsteht häufig Unsicherheit und diese kann zu einer gewissen Abwehrhaltung führen. Die öffentliche Diskussion zu AI-Anwendungen sollte also unbedingt fortgeführt werden: Es muss klar werden, wo der Einsatz von AI sinnvoll ist – und wo nicht. Eine starke Beratungsleistung vor der Entwicklung und dem Einsatz von AI-Systemen ist essenziell.

**Welche AI Use Cases setzt ihr bei BSI am meisten um?**

Viele unserer Kunden haben ausgezeichnete Data Science Teams. Deswegen lösen wir klassische Data-Science-Probleme wie z.B. Churn Prediction, also die Vorhersage von Kundenabwanderung, vor allem bei Kunden, die keine oder nur wenige Data Scientists im Haus haben. Neuere Deep-Learning-Technologien hingegen sind bei unseren Kunden noch wenig im Einsatz. Hier ist unsere Unterstützung besonders gefragt. Dabei geht es vor allem darum, unstrukturierte Daten wie Text, Bild oder gesprochene Sprache zu «verstehen». Des Weiteren unterstützen wir bereits einige Unternehmen bei der (hyper-)personalisierten Kundenansprache und der Identifikation des besten Kanals oder des passenden Versand-Zeitpunkts. Dazu nutzen wir Reinforcement Learning. Für solche Use Cases ist es von Vorteil, wenn Lösungen für das Kunden- und Leadmanagement AI-Funktionalitäten umfassen. Denn eine tiefe Integration ist notwendig, damit der AI-Einsatz auch den gewünschten Erfolg im Kundenkontakt bringt.

### Wo sehen Sie die grössten Chancen im Einsatz von AI – und wo allenfalls Risiken?

Mit AI können Entscheide wunderbar automatisiert getroffen, Empfehlungen ausgesprochen und Inhalte generiert werden. In der Praxis wird das Thema aber oft ohne ausreichende Vorbereitung angegangen. Das führt zu falschen Vorstellungen: Bei gewissen Aspekten wird AI entweder über- oder unterschätzt. Oft stimmt aber auch die Datenqualität nicht oder aber die Daten passen nicht genau zum Anwendungsfall. Unvorbereitete Projekte bergen das Risiko, viel aufwändiger zu werden als geplant.

### Was legen Sie Ihren Kunden ans Herz, wenn sie AI einsetzen möchten? Welche Tipps haben Sie, was man als Erstes machen sollte?

Bei BSI gehen wir AI-Projekte mittlerweile in drei Phasen an:

#### 1. Ein Jahr vor Start (oder sobald eine Idee entsteht)

Wir setzen uns gemeinsam mit dem Kunden mit dem gewünschten Anwendungsfall auseinander und besprechen, was realistisch möglich ist. Dabei werden auch bestehende Prozesse und Daten analysiert. In dieser Phase klären wir ausserdem die rechtlichen Grenzen und lassen digital-ethische Fragestellungen einfließen.

#### 2. Während der Entwicklung

Hier gehen wir iterativ vor: Sobald die Anforderungen aller Stakeholder geklärt wurden, werden erste Modelle trainiert. Die Resultate werden analysiert und besprochen. Oft entsteht hier weiterer Handlungsbedarf: Bei den Daten muss nachgebessert werden oder die Anforderungen müssen geschärft werden. Aber auch in dieser Phase möchten wir den digital-ethischen Gesichtspunkten genügend Aufmerksamkeit schenken: Wenn viele Anfragen automatisiert werden, wollen wir Transparenz und Selbstbestimmung gewährleisten und möglichen Schaden vermeiden.

#### 3. Während des Einsatzes

Nach der Entwicklung wird die Verantwortung des Systems dem Kunden übergeben. Wir möchten hier möglichst viel Wissen weitergeben und Hilfestellung bieten. Unter Umständen lernt das System weiter. Dann muss sichergestellt werden, dass die Qualität nicht abnimmt. Entsprechende Vorkehrungen müssen getroffen werden.

### Was möchten Sie den Unternehmen noch mit auf den Weg geben?

Lassen Sie sich nicht von der Komplexität von AI-Systemen abschrecken. Am meisten lernt man über AI, wenn man sie einsetzt. Bei vielen AI Use Cases lässt sich der Return on Investment einfach abschätzen – und der kommt häufig auch sehr schnell.

### CHRISTOPH BRÄUNLICH

Head of BSI AI bei BSI



\*Christoph Bräunlich ist seit gut acht Jahren bei BSI tätig – zuerst war er in Kundenprojekten, später in der Produktentwicklung. Nach seinem Master in Computer Science mit Schwerpunkt KI und Stationen bei Canoo Engineering und ABB Corporate Research in den USA startete er das erste Machine-Learning (ML)-Projekt bei BSI. Zusammen mit dem ML-Team entwickelte er anschliessend die Artificial Intelligence Platform BSI AI, die 2019 lanciert wurde. Im Rahmen seiner Aktivitäten für den Verband SWISS INSIGHTS beschäftigt er sich mit den ethischen Aspekten der Arbeit mit Daten. Er ist gefragter Gastdozent und Referent bei Fachkonferenzen.

## 5 Nachhaltigkeit in Kundenbeziehungen

**Nachhaltigkeit gilt als einer der wirkmächtigsten Megatrends der Gegenwart (Zukunftsinstitut GmbH, 2022). Als solcher Trend bestimmt Nachhaltigkeit nicht nur die Makroumwelt von Unternehmen, beispielsweise als Leitlinien internationaler Politik in den Bereichen Wirtschaft und Entwicklung, wie sie in den 17 Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen definiert sind, sondern zunehmend auch die wirtschaftliche Mikroumwelt. Das erzeugt Handlungsdruck: Unternehmen müssen Stellung beziehen, wie sie zur Nachhaltigkeit stehen.**

### 5.1 DIMENSIONEN DER NACHHALTIGKEIT

Es gibt Anzeichen, dass nachhaltige Ziele nicht nur aufgrund einer zunehmend kritischen Öffentlichkeit verfolgt werden, sondern sich ein Gesinnungswechsel in den Geschäftsleitungen vollzieht. So halten 89.5 % der Befragten Nachhaltigkeit für eine Notwendigkeit, um als Unternehmen auch zukünftig erfolgreich zu sein (vgl. Abbildung 26). Diese Aussage wird allerdings signifikant häufiger von Vertretern von Grossunternehmen (MW = 4.5) als von KMU (MW = 4.2) unterstützt. Ähnliche Resultate zeigt eine Studie der Commerzbank (2021), wobei 86 % der Schweizer Unternehmen Nachhaltigkeit als notwendig für die Zukunftsfähigkeit betrachten.

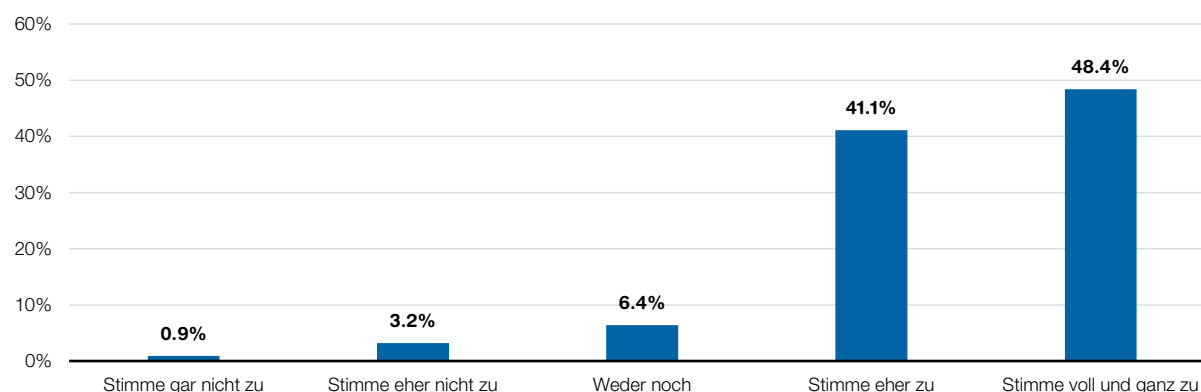
Abbildung 26: Nachhaltigkeit als notwendige Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

#### NACHHALTIGKEIT WIRD ALS VORAUSSETZUNG FÜR DIE ZUKUNFTSFÄHIGKEIT GESEHEN

Inwiefern stimmen Sie folgender Aussage zu?

N = 219

Um als Unternehmen zukunftsfähig zu sein, stellt Nachhaltigkeit eine Notwendigkeit dar.



Nachhaltige Unternehmensführung wird meist durch die gleichzeitige Verfolgung dreier Dimensionen von Nachhaltigkeit definiert (Drei-Säulen- oder Triple-Bottom-Line-Ansatz der Nachhaltigkeit): Ökologie (z.B. Reduktion von Emissionen, Schonung von Ökosystemen), Ökonomie (nachhaltige Erwirtschaftung von Gewinnen ohne Schädigung der dafür notwendigen Ressourcen) und gesellschaftlich-soziale Nachhaltigkeit (z.B. Gleichberechtigung und Diversität, Partizipation und Solidarität) (Mayer, 2020).

Rund ein Drittel der Unternehmen in der Studie (36.1 %) setzen ihren Fokus bei der Nachhaltigkeit simultan auf die drei Dimensionen der «Perfekten Nachhaltigkeit» (vgl. Abbildung 27, S. 38). Dabei ist der Anteil von Grossunternehmen signifikant höher als der von KMU (45.8 % gegenüber 29.1 %). KMU hingegen fokussieren sich bei einzelnen Nachhaltigkeitsdimensionen signifikant stärker auf die wirtschaftliche Nachhaltigkeit als Grossunternehmen (15.7 % gegenüber 6.0 %). Spannend ist, dass sich zeigt, dass der Bereich Ökologie mit 7.3 % an zweitletzter Stelle steht. Nachhaltigkeit wird somit nur selten als rein ökologisches Thema gesehen.

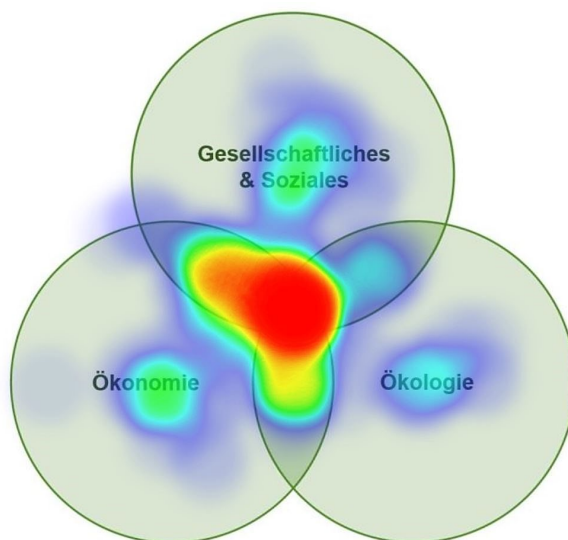
Abbildung 27: Triple-Bottom-Line-Ansatz der Nachhaltigkeit (adaptiert von Mayer (2020))

**ETWAS MEHR ALS EIN DRITTEL DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN SETZT IHRE PRIORITÄTEN AUF DIE PERFEKTE NACHHALTIGKEIT**

Es gibt typischerweise folgende drei Perspektiven bzw. Stossrichtungen von Nachhaltigkeit.

N = 219

Bitte klicken Sie dort in der Grafik (innerhalb der drei Kreise und/oder deren Schnittstellen), wo Sie die Priorität in Ihrem Unternehmen sehen.



**5.2 INTERNE UND EXTERNE FORDERUNGEN NACH NACHHALTIGKEIT**

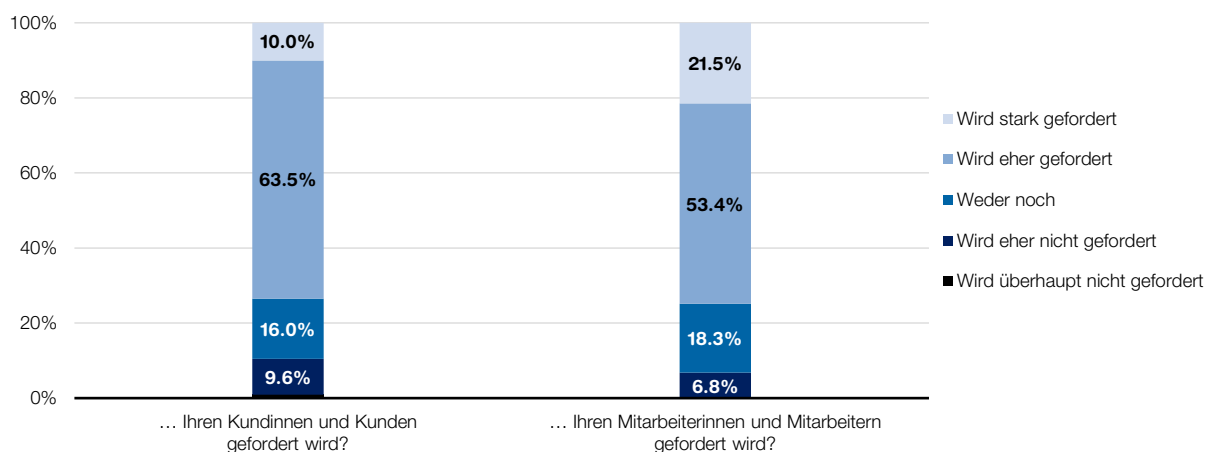
Der Handlungsdruck hin zu Nachhaltigkeit kommt sowohl von innen als auch von aussen: Rund drei Viertel der befragten Unternehmen geben an, dass Nachhaltigkeit von Seiten der Kundinnen und Kunden, aber auch von den Mitarbeitenden gefordert wird (vgl. Abbildung 28).

Abbildung 28: Forderung nach Nachhaltigkeit von Mitarbeitenden und Kundschaft

**AUS SICHT DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN WIRD DIE NACHHALTIGKEIT SOWOHL VON IHREN MITARBEITENDEN ALS AUCH VON IHRER KUNDSCHAFT GEFORDERT**

Wie stark denken Sie, dass Nachhaltigkeit von...

N = 219



Es zeigt sich, dass von über 20 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens Nachhaltigkeit stark gefordert wird. Bei den Kundinnen und Kunden gaben hingegen nur 10.0 % der teilnehmenden Unternehmen an, dass Nachhaltigkeit stark gefordert wird. Bei Letzterem denken jedoch knapp zwei Drittel, dass Nachhaltigkeit von Kundenseite her eher gefordert wird. In B2B-Unternehmen fallen die Forderungen von Mitarbeitenden im Mittel geringer aus (MW = 3.8) als in B2C-Unternehmen (MW = 4.1).

### 5.3 EINHALTUNG DER ESG-KRITERIEN

Eng verwandt mit dem Triple-Bottom-Ansatz der Nachhaltigkeit sind die ESG-Kriterien. Sie stehen für Anforderungen in den Bereichen Umweltschutz (Environment), Soziale Verantwortung (Social) und verantwortungsvolle Unternehmensführung (Governance). Die ESG-Kriterien spielen eine wichtige Rolle bei ethischen Investments. Die nötigen Anforderungen werden von verschiedenen Finanzmarktakteuren wie z.B. Ratingagenturen definiert, daher unterscheiden sich auch die konkreten Kennzahlensysteme.

Neben Kunden und Mitarbeitern erzeugt also auch der Finanzmarkt Handlungsdruck in Richtung mehr Nachhaltigkeit. So ist es nicht verwunderlich, dass eine Mehrheit der Studienteilnehmenden (57.5 %) davon überzeugt ist, dass Unternehmen, die die ESG-Kriterien nicht erfüllen, mittelfristig vom Markt verschwinden (vgl. Abbildung 29).

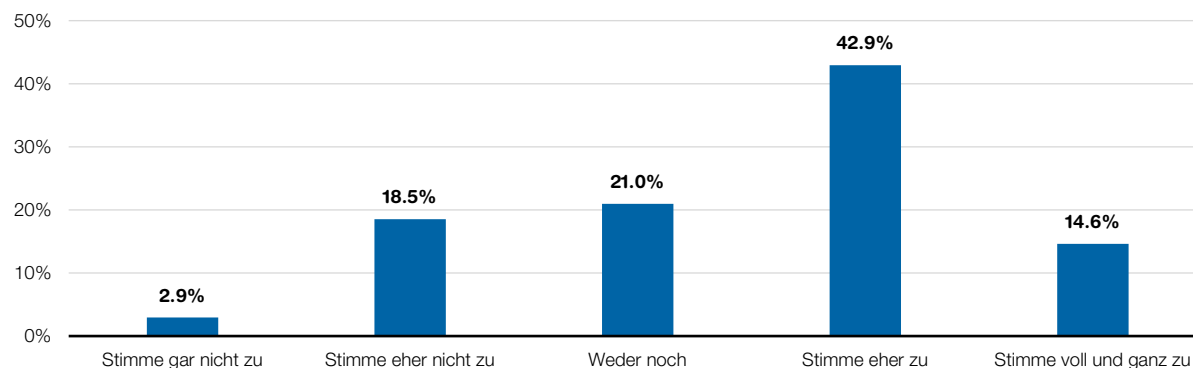
Abbildung 29: Bedeutung der Erfüllung der ESG-Anforderungen

#### **DIE MEHRHEIT IST SICH EINIG, DASS UNTERNEHMEN, WELCHE DIE ESG-ANFORDERUNGEN NICHT ERÜLLEN KÖNNEN, MITTELFRISTIG VOM MARKT VERSCHWINDEN WERDEN**

Inwiefern stimmen Sie folgender Aussage zu?

n = 205

**Unternehmen, die die ESG-Anforderungen nicht erfüllen können, werden mittelfristig vom Markt verschwinden.**



Diese Aussage wird allerdings von Befragten aus der Schweiz signifikant weniger unterstützt (MW = 3.3) als von Befragten aus Deutschland (MW = 3.8). Gleiches gilt für Befragte aus Grossunternehmen; sie sehen die Zukunft von Unternehmen, die die ESG-Anforderungen nicht erfüllen, signifikant negativer als die von KMU (Mittelwert 3.7 gegenüber 3.3).

Vor dem Hintergrund, dass Nachhaltigkeit ein immer stärkeres Kundenbedürfnis wird, muss das Kundenmanagement proaktiv agieren. Ein erster Schritt hierzu ist die Erfassung entsprechender Präferenzen im CM-System. Bislang hinterlegen aber nur 19.3 % der befragten Unternehmen die entsprechenden Informationen in ihren Systemen.

# 6 Schlussbetrachtung

## 6.1 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Aus den Ergebnissen der Studie lassen sich eine Reihe von Handlungsempfehlungen ableiten, die teilweise in den einzelnen Kapiteln bereits erwähnt wurden, aber hier nochmal kompakt zusammengefasst werden sollen.

### 1. Potenzial des Rückgewinnungsmanagements ausschöpfen

Lediglich 13.7 % der befragten Unternehmen legen den Schwerpunkt im Rahmen des Kundenlebenszyklus auf die Kundenrückgewinnung, trotz unbestreitbarer Vorteile, wie in Kapitel 2.1 (S. 7) aufgezeigt wurde. Die Empfehlung lautet demzufolge, dem Kundenrückgewinnungsmanagement mehr Gewicht beizumessen, dementsprechende Prozesse zu implementieren und die damit einhergehenden Potenziale auszuschöpfen. Gerade Kundinnen und Kunden, die durch Umfeldbedingungen der Corona-Krise und nicht wegen Unzufriedenheit verloren wurden, können zunehmend wieder zurückgewonnen werden.

### 2. Digitale Dienstleistungen anbieten und weiter ausbauen

Die Studie konnte die Bedeutung der neu geschaffenen hybriden Beratungs- und Serviceleistungen, die der Corona-Krise entsprangen, aufzeigen. Diese erleichtern nicht nur die Kundenakquisition und die Kundenbindung, sondern werden von den Kundinnen und Kunden auch geschätzt. Gemäss den Aussagen der befragten Unternehmen besteht bei ihrer Kundschaft zum Grossteil der Wunsch, die neuen digitalen Angebote auch in Zukunft nutzen zu können. Als Folge werden die neu geschaffenen Möglichkeiten gemäss Studie grösstenteils beibehalten. Es lässt sich also erahnen, dass solche hybriden Angebote von den Kundinnen und Kunden vielleicht schon heute, sicherlich aber in der Zukunft gefordert werden. Es empfiehlt sich demzufolge, solche Services weiter auszubauen und anzubieten.

### 3. Daten gezielt sammeln und einsetzen

Daten zu sammeln und zielführend für unternehmerische Entscheidungen einzusetzen ist erfolgsentscheidend. Erstaunlich ist, dass einige wichtige Datenkategorien erst von weniger als der Hälfte der Unternehmungen erfasst werden. Das gezielte Extrahieren und Einsetzen von Daten stellen heute, je nach kompetitivem Umfeld, einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil dar.

### 4. Den Einsatz einer CDP zu prüfen, lohnt sich

CRM- und CDP-Systeme schliessen sich nicht gegenseitig aus, sondern übernehmen unterschiedliche für Unternehmen relevante Aufgaben. Je nach Grösse und Komplexität eines Unternehmens drängt sich der Einsatz einer CDP geradezu auf. Darüber hinaus ist eine konsolidierte und ganzheitliche Sicht auf die Customer Journey der Kundschaft essenziell für Innovationen sowie für die Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen. Das immer stärker aufkommende Bewusstsein für Data Privacy sowie die Datenschutzverordnungen beeinflussen die Unternehmungen in unterschiedlichsten Geschäftsabläufen. CDPs können auch hier systemisch dabei helfen, den Schutz von Kundendaten im Kontext der aktuellen, aber auch der zukünftigen Rahmenbedingungen zu gewährleisten. Aufgrund der vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten und Vorteile von CDPs lohnt es sich also in jedem Fall, die Relevanz einer solchen Lösung für das eigene Unternehmen zu prüfen.



## 5. Kundinnen und Kunden und Mitarbeitende als Anspruchsgruppen der Nachhaltigkeit beachten

Die meisten Unternehmen spüren den Wunsch der Kundinnen und Kunden nach Nachhaltigkeit, aber noch stärker den der eigenen Mitarbeitenden. Unternehmen sollten in ihren Nachhaltigkeitskonzepten deshalb beide Anspruchsgruppen beachten und in ihrem Kundenmanagement auch gezielt Momente der Wahrheit schaffen, welche das nachhaltige Handeln erlebbar machen.

## 6. Vorsicht vor Greenwashing

Die Kommunikation der eigenen Nachhaltigkeitsaktivitäten ist nach wie vor ein heikles Thema. Wie immer gilt der Grundsatz, dass nicht mehr Aufwand in die Promotion als in die Entwicklung und Herstellung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen gesteckt werden sollte, um sich nicht dem Vorwurf des Greenwashings auszuliefern. Kundinnen und Kunden, aber auch andere Stakeholder werden zunehmend auf Taten statt Worte schauen.

## 7. KI bewusst nutzen und Potenziale ausschöpfen

Die Studie zeigt klar und an zahlreichen Beispielen auf, dass KI im Kundenmanagement bereits sehr präsent ist. Die Unternehmen sollten – sofern nicht bereits geschehen – zu einer bewussten Nutzung von KI übergehen – einerseits um nicht unbewusst entgegen den eigenen Interessen und Werten zu handeln und andererseits um das explosionsartig steigende Potenzial von KI für Kundinnen und Kunden und Unternehmen auszuschöpfen.

## 8. Bereitgestellte KI-Möglichkeiten nutzen und eigene Kompetenzen aufbauen

Unternehmen, welche die Potenziale von KI besser ausschöpfen möchten, können heute bereits stark von den bereitgestellten Funktionalitäten ihrer Kundenmanagement-Marketing-Technology profitieren, wie BSI dies für ihre Lösungen aufgezeigt hat. Ebenso stellen viele digitale Marketing Services KI-Funktionalitäten bereit, die niederschwellig genutzt werden können. Um alle Potenziale zu erkennen und auszuschöpfen, sollten aber auch eigene Kompetenzen zur bewussten Nutzung von KI im Kundenmanagement aufgebaut werden.

## 6.2 FAZIT

Die vorliegende Studie zeigt anhand wichtiger Trends auf, dass das Kundenmanagement stark in Bewegung ist. Wie bereits in der Swiss Marketing Leadership Studie 2019 festgestellt, sind Komplexität und Dynamik des Marketing-Umfeldes heute zentrale Herausforderungen für Unternehmen. Diese Studie dient den Unternehmen im DACH-Raum hoffentlich zur Komplexitätsreduktion, da sie die Trends mit dem aktuell grössten Impact aufzeigt und ein Benchmarking des eigenen Unternehmens ermöglicht. Auch die behandelten Trendthemen CDP und KI in den Kundenbeziehungen sind jeweils geeignet, dem rasanten Wandel erfolgreicher zu begegnen. Das Autoren- und Partnerteam hofft einen Beitrag für erfolgreiche nachhaltige Unternehmen geleistet zu haben.

## DANKSAGUNG

Wir danken den Kundenmanagement-Verantwortlichen der zahlreichen beteiligten Unternehmen des ganzen DACH-Raumes in der Schweiz, Österreich und Deutschland, die sich die Zeit genommen haben, an unserer quantitativen Umfrage teilzunehmen. Darüber hinaus danken wir allen Experten, die mit ihren praktischen Anwendungsfällen die Studie bereichert haben. Ein grosses Dankeschön gilt zuletzt auch den beteiligten Studienpartnern BSI, gateB, Qmart, Nemuk und AZ Direct sowie den Dialogmarketingverbänden der DACH-Region – dem Schweizer Dialogmarketing Verband, dem Deutschen Dialogmarketing Verband und dem Dialog Marketing Verband Österreich. Sie haben nicht nur durch ihre finanzielle Unterstützung, sondern auch mit ihrer Zeit, Expertise und ihrem Kontaktnetzwerk diese Studie erst möglich gemacht.

# Studiendesign

## ZIELE

Die Customer Management Studie 2022 soll im Wesentlichen folgende Forschungsfragen in Bezug auf das Customer Management adressieren:

- Was ist der Status quo im Jahre 2022 und was sind aktuelle Trends?
- Welche Auswirkungen hatte die Pandemie?
- Inwieweit werden neue Technologien (z.B. CDP) eingesetzt?
- Welche Implikationen haben Datenschutz bzw. Datenschutzverordnungen?
- Welche Rolle spielt KI?
- Welchen Stellenwert hat Nachhaltigkeit?

## FRAGEBOGEN

Der Fragebogen wurde mit der Software Qualtrics erstellt. Die Struktur des Fragebogens orientierte sich weitgehend an den Zielen der Studie und ist in folgende Themenblöcke gegliedert:

- Allgemeine CRM-Fragen
- Einfluss von Corona auf die Kundenbeziehung
- Customer Data Platform (CDP)
- Nachhaltigkeit im Beziehungsmanagement
- M2M2M / KI
- Kundenmanagement generell / Erfolgsfragen
- Unternehmensdemographische Fragen

## STICHPROBE

Gesamthaft nahmen 219 Unternehmens-Vertreterinnen und -Vertreter an der Online-Befragung teil, davon 155 Unternehmen aus der Schweiz, 49 aus Deutschland und 15 aus Österreich. Aufgrund der Tatsache, dass vergleichsweise wenige Umfrage-Teilnehmende aus Deutschland und Österreich in der Stichprobe vertreten sind, waren statistische Mittelwert-Vergleiche zwischen den Ländergruppen de facto nicht möglich.

Als Zielgruppe wurden Führungspersonen im Marketing (Inhaber, Geschäftsführende, Leitende im Bereich Marketing, Verkauf oder Vertrieb sowie Kundenbeziehungsmanagement-Verantwortliche) definiert. Die 219 online ausgefüllten Fragebögen umfassen einen Mix aus Unternehmen verschiedener Branchen und Grössen.

Nachfolgende Abbildungen veranschaulichen zum einen die prozentualen Anteile von B2B und B2C an den befragten Unternehmen und zum anderen deren Aufteilung nach Branchenzugehörigkeit und Anzahl Mitarbeitenden.

Abbildung 30: Befragte Unternehmen nach Kundenart

**DIE MEHRHEIT DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN IST IM B2B-BEREICH TÄTIG**

Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?

n = 217

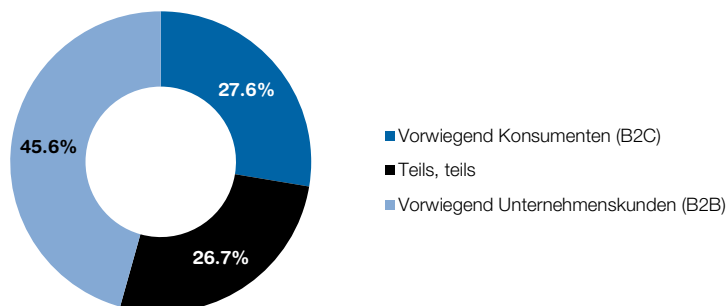


Abbildung 31: Branchenzugehörigkeit

**DREI BRANCHEN SIND GLEICH HÄUFIG VERTRETEN**

Welcher Branche ist Ihr Unternehmen zuzuordnen?

n = 218

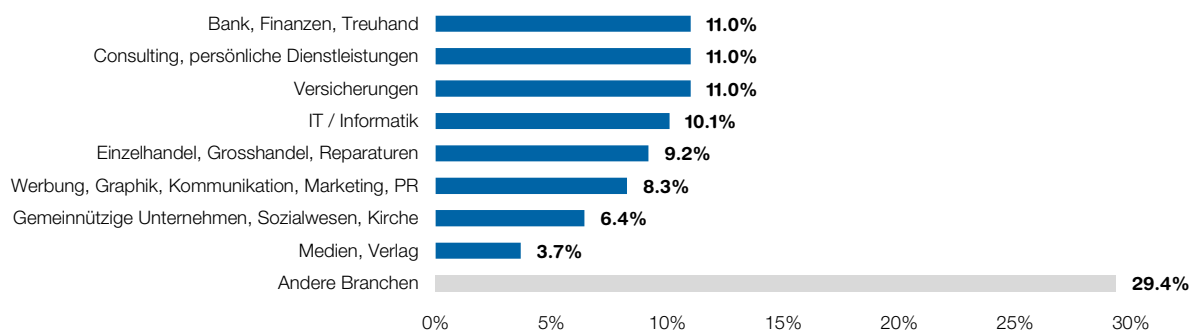
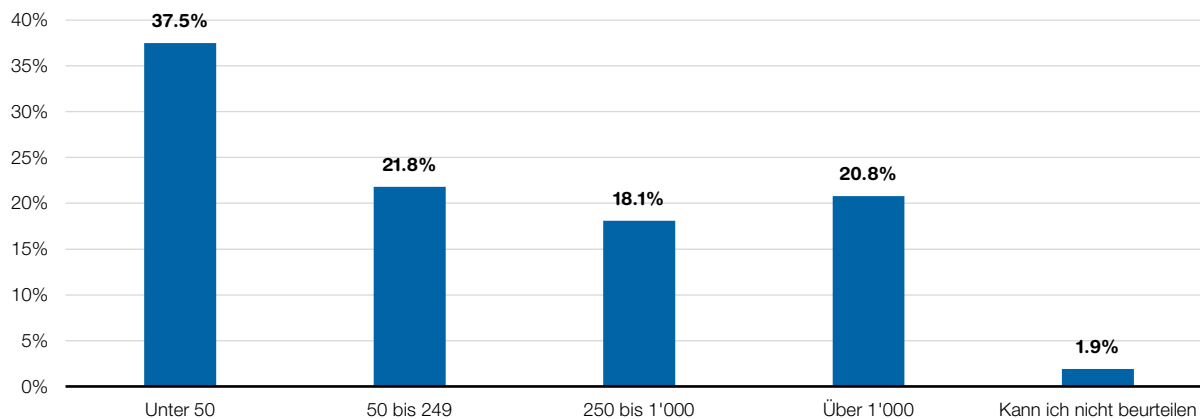


Abbildung 32: Anzahl Mitarbeitende der teilnehmenden Unternehmen

**RUND 60 % DER TEILNEHMENDEN UNTERNEHMEN SIND KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN**

Anzahl Mitarbeitende (Vollzeit)

n = 216



## AUSWERTUNG

Die statistische Auswertung der Daten wurde grösstenteils mit der Software SPSS von IBM durchgeführt. Ein paar wenige (arithmetische) Kalkulationen sowie die Diagramme wurden mit Microsoft Excel gemacht.

Für die Auswertung der Daten wurden primär deskriptive Statistiken angewandt, insbesondere Häufigkeitsverteilungen in Bezug auf die Antworten der Stichprobe. Darüber hinaus wurden aber auch Mittelwertvergleiche zwischen folgenden Gruppen durchgeführt:

- KMU und Grossunternehmen
- B2C, teils/teils und B2B
- Schweiz, Deutschland und Österreich
- Top-, Silver- und Under-Performer

Für die statistischen Tests wird ein Signifikanzniveau von  $\alpha = 0.05 = 5\%$  vorausgesetzt. D.h., in dieser Studie wird nur von statistisch signifikanten Ergebnissen gesprochen, wenn der Signifikanzwert  $p$  kleiner oder gleich gross wie das Signifikanzniveau  $\alpha$  ist.

## EINTEILUNG IN PERFORMANCE-KLASSEN

Top-Performer sind innerhalb der Customer Management Studie 2022 diejenigen Unternehmen, welche sich besonders erfolgreich gegenüber ihren direkten Konkurrenten positionieren. Die Grundlage dieser Einteilung bildet die Selbsteinschätzung, wie erfolgreich diese Unternehmen gegenüber ihren Konkurrenten in ausgesuchten Bereichen sind: Die betrachteten Kennzahlen sind dabei die Bedürfniserfüllung durch hochstehende Leistungen auf Seiten der Kunden, Weiterempfehlungsrate, Gewinn- sowie Umsatzzuwachs. Aus den Antworten wurde ein Erfolgsscore gebildet und die Zulässigkeit mit Cronbachs  $\alpha$  geprüft. Silver-Performer bewegen sich um den Durchschnitt und der Erfolgsscore von Top-Performern ist mindestens eine Standardabweichung besser als beim Durchschnitt.

# Literaturverzeichnis

- Arbussa, A., Bikfalvi, A., & Marquès, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: The case of an SME. *Management Decision*, 55(2), 271–293. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0355>
- Commerzbank. (2021). *Wirtschaft im Umbruch: Die Chancen des „Green Deal“*. [https://www.commerzbank.ch/portal/media/corporatebanking/auslandsseiten/schweiz-informationen/up-july-2021/2021\\_09\\_23\\_CoBa\\_UP\\_Studie\\_2021\\_CH\\_Komp.pdf](https://www.commerzbank.ch/portal/media/corporatebanking/auslandsseiten/schweiz-informationen/up-july-2021/2021_09_23_CoBa_UP_Studie_2021_CH_Komp.pdf)
- Hannich, F., Rüeger, B., Scherrer, C., Gehring, B., Seiler, R., Müller, S., Hüttermann, M., Kübler, D. L., & Stadelmann, M. (2014). *Swiss CRM 2014: Einsatz und Trends in Schweizer Unternehmen*. <https://doi.org/10.21256/zhaw-963>
- Heierli, R., Furchheim, P., Hannich, F., Rüeger, B., Crowden, C., Fuchs, R., Suvada, A., Müller, S., Klaas, M., Bächler, J., Kotowski, W., Barth, L., Stallone, V., Dietrich, D., & Caleta, M. (2019). *Komplexität und Dynamik im Marketing: Swiss Marketing Leadership Studie 2019*. <https://doi.org/10.21256/zhaw-18748>
- Hofmann, J. (Hrsg.). (2018). *Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit: IT als Treiber der digitalen Transformation*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21359-6>
- Hüttermann, M., Hannich, F., Fuchs, R., Rüeger, B., Müller, S., Kübler, D. L., Barth, L., & Haarmann, J. (2017). *Swiss Marketing Leadership Studie 2017: Emotionen in einer digitalisierten Welt*. <https://doi.org/10.21256/zhaw-20097>
- Keating, G. (2020). *CRM vs. CDP: Main Differences + Which You Should Use [2021]*. <https://segment.com/blog/CRM-vs-CDP/>
- Khodakarami, F., & Chan, Y. E. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, 51(1), 27–42. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.09.001>
- Lee, S., Park, S., & Kwak, M. (2022). Revealing the dual importance and Kano type of attributes through customer review analytics. *Advanced Engineering Informatics*, 51, 101533. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2022.101533>

- Mayer, K. (2020). Nachhaltigkeit aus Unternehmensperspektive. In K. Mayer (Hrsg.), *Nachhaltigkeit: 125 Fragen und Antworten: Wegweiser für die Wirtschaft der Zukunft* (S. 21–39). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-28935-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-28935-5_2)
- Neu, M., & Günter, J. (2015). Die optimale Gestaltung der Kundenbeziehung. In M. Neu & J. Günter (Hrsg.), *Erfolgreiche Kundenrückgewinnung: Verlorene Kunden identifizieren, halten und zurückgewinnen* (S. 5–12). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-04807-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-04807-5_2)
- Wang, Q., Zhao, X., & Voss, C. (2016). Customer orientation and innovation: A comparative study of manufacturing and service firms. *International Journal of Production Economics*, 171, 221–230. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.08.029>
- Zukunftsinstitut GmbH. (2022). *Der wichtigste Megatrend unserer Zeit*. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/der-wichtigste-megatrend-unserer-zeit/>

# Abkürzungsverzeichnis

AI	Artificial Intelligence
CDP	Customer Data Platform
CRM	Customer Relationship Management
CX	Customer Experience
ERP	Enterprise Resource Planning
KI	Künstliche Intelligenz
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
M2M2M	Mensch zu Maschine zu Mensch
MW	Mittelwert
NLP	Natural Language Processing

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schwerpunkt im Kundenlebenszyklus	8
Abbildung 2: Grad der Digitalisierung	8
Abbildung 3: Nutzung von CRM-Software	9
Abbildung 4: Kundenbeziehung während der Corona-Krise	10
Abbildung 5: Herausforderungen während der Corona-Krise	10
Abbildung 6: Digitalisierung in der Corona-Krise	11
Abbildung 7: Digitale Massnahmen in der Corona-Krise	12
Abbildung 8: Hybride Beratungs- und Serviceangebote	13
Abbildung 9: Kundenfeedback während der Corona-Krise	14
Abbildung 10: Kundendaten	16
Abbildung 11: Genutzte Systeme für die Datenablage	17
Abbildung 12: Unterschiede in der Datenablage zwischen Under-, Silver- und Top-Performern	18
Abbildung 13: Kenntnis von CDP	19
Abbildung 14: CDP im Unternehmen	19
Abbildung 15: Gründe für die Planung, die Budgetierung oder den Einsatz einer CDP	20
Abbildung 16: Gründe für den Einsatz einer CDP	21
Abbildung 17: Zukünftiger Einsatz einer CDP	22
Abbildung 18: Beispiele zielgruppenspezifischer und personalisierter E-Mails für die Use Cases von Cembra	24
Abbildung 19: Richtlinien zum Umgang mit Kundendaten	25
Abbildung 20: Kundeninteraktionen mit Hilfe von KI und Algorithmen	28
Abbildung 21: Kundenmanagement-Massnahmen, bei welchen KI oder Algorithmen zum Einsatz kommen	29
Abbildung 22: Anwendungen und Resultate von KI in der Kommunikation und im Marketing	30
Abbildung 23: Einsatz von KI und Algorithmen entlang dem Kundenlebenszyklus	31
Abbildung 24: Einfluss von KI und Algorithmen auf den Unternehmensalltag	32
Abbildung 25: Zukünftiger Einsatz von KI und Algorithmen in der Kundenbeziehung	33
Abbildung 26: Nachhaltigkeit als notwendige Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen	37
Abbildung 27: Triple-Bottom-Line-Ansatz der Nachhaltigkeit (adaptiert von Mayer (2020))	38
Abbildung 28: Forderung nach Nachhaltigkeit von Mitarbeitenden und Kundschaft	38
Abbildung 29: Bedeutung der Erfüllung der ESG-Anforderungen	39
Abbildung 30: Befragte Unternehmen nach Kundenart	43
Abbildung 31: Branchenzugehörigkeit	43
Abbildung 32: Anzahl Mitarbeitende der teilnehmenden Unternehmen	43



## Umsetzungspartner



Der Schweizer Softwarehersteller BSI bietet mit der BSI Customer Suite eine ganzheitliche Plattform für die Digitalisierung der Kundenbeziehung. Für Retail, Banking, Insurance und Energy & Utilities hält BSI alles bereit, was es für exzellente Customer Experience braucht. Die Basis dafür stellt die langjährige Branchenexpertise dar. 130 Banken, Versicherer und Handelsunternehmen erreichen darüber rund 27 Millionen Endkunden in ganz Europa. Das 1996 in Baden gegründete Unternehmen ist mit weiteren 7 Standorten und über 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Deutschland und der Schweiz vertreten. Zu den Kunden zählen Firmen und Organisationen wie ADAC, Signal Iduna und HDI und weitere marktführende Unternehmen in Europa.

Mehr Informationen unter: [www.bsi-software.com](http://www.bsi-software.com)



Als ein globales Beratungs- und Implementierungsunternehmen erschliesst gateB das digitale Potenzial von Firmen. Geschäftsmodelle und -prozesse werden transformiert, um Kundenbeziehungen langfristig zu festigen. Mit einem integrierten Ansatz und Daten- und Technologie-Know-how bietet gateB leistungsstarke digitale Lösungen, die messbaren Mehrwert schaffen. gateB wurde 2009 in Steinhausen, Schweiz, gegründet und beschäftigt derzeit über 100 Beratende, Data Scientists, Software Engineers und Digitalexpertinnen und -experten in den fünf Niederlassungen in Steinhausen, Hamburg, Los Angeles, New Delhi und Singapur.

Mehr Informationen unter: [www.gateb.com](http://www.gateb.com)



Die Qmart AG mit Sitz in Dübendorf entstand Anfang 2020 als Spin-off der Campaign- und Data-Solutions-Unit der MS Direct AG und ist Spezialistin für datengetriebenes, dialogorientiertes Marketing entlang der gesamten Customer Journey. Trotz des jungen Alters hat sich Qmart als eigenständige Marke etabliert und verfügt mittlerweile über rund 20 Mitarbeitende. Für ihre Kundschaft entwickeln sie Konzepte, programmieren und betreiben digitale Plattformen, optimieren Datenbestände und automatisieren Dialogprozesse. Mit ihrer Expertise hilft Qmart Unternehmen dabei, neue Anspruchsgruppen zu identifizieren und nachhaltige Beziehungen aufzubauen, was zu langfristigem Erfolg führt.

Mehr Informationen unter: [www.qmart.ch](http://www.qmart.ch)

## NEMUK.

Nemuk mit Sitz in Zürich ist ein inhabergeführtes Unternehmen für digitale Kommunikation, das während der letzten 22 Jahre bereits über 500 Projekte in allen Branchen realisiert hat. Das Unternehmen ist auf digitales Dialogmarketing entlang der gesamten Customer Journey spezialisiert, wobei es den Fokus auf die Bestandskundenpflege und die Neukundengewinnung legt und Instrumente wie Marketing Automation und Multi-Channel-Marketing einsetzt. Das Kernteam, bestehend aus sechs Personen, arbeitet eng mit Spezialistinnen und Spezialisten und Partnern zusammen und stellt damit für jedes Projekt individuelle und zielgerichtete Kompetenzen zusammen, um ihrer Kundschaft einen optimalen Service zu gewährleisten.

Mehr Informationen unter: [www.nemuk.com](http://www.nemuk.com)

## AZ Direct

AZ Direct ist ein Schweizer KMU, eingebettet in den Bertelsmann-Weltkonzern, mit über 30 Mitarbeitenden. Gestützt auf Analysen, Daten, Services und Reichweite kreiert und realisiert das Unternehmen erfolgreiches data-driven Multichannel Marketing, wobei sowohl Online- als auch Offlinewelten gekonnt miteinander verbunden werden. Aus der Kombination von Transaktionsdaten ihrer Kundschaft und der eigenen Datenbank AZ Data World, kreiert AZ Direct nicht nur wertvolle und aussagekräftige Customer Insights, sondern auch eine 360°-Sicht auf die Anspruchsgruppen. Mit diesen Informationen können fundierte und erfolgsorientierte Marketing-Entscheidungen getroffen und Potenziale ausgeschöpft werden.

Mehr Informationen unter: [www.az-direct.ch](http://www.az-direct.ch)

# Partnerverbände



Schweizer  
Dialogmarketing  
Verband

Der Schweizer Dialogmarketing Verband umfasst rund 100 Mitgliederfirmen und ist damit die führende Dialogmarketing-Organisation in der Schweiz, wobei sämtliche Aspekte des Direktmarketings abgedeckt werden. Der Verband ist mit dem Vorstand in unterschiedlichen Ressorts organisiert und arbeitet unternehmerisch. Dank des Milizsystems profitiert er von der Praxisorientierung seiner Vorstandsmitglieder, aus denen er sich jeweils rekrutiert. Die Mitglieder des SDV haben Zugang zu verschiedenen exklusiven Leistungen. Dazu gehören unter anderem diverse Ausbildungen, regelmässige und aktuelle Informationen und der Erfahrungsaustausch mit Verbandsmitgliedern aus den verschiedensten Sparten des Direktmarketings.

Mehr Informationen unter: [www.sdv-dialogmarketing.ch](http://www.sdv-dialogmarketing.ch)



Die treibende Kraft der  
Data Driven Economy

Der Deutsche Dialogmarketing Verband e. V. (DDV) mit Sitz in Frankfurt und Berlin ist der grösste nationale Zusammenschluss von Dialogmarketing-Unternehmen innerhalb der EU und gehört zu den Spitzenverbänden der Kommunikationswirtschaft in Deutschland. Als die treibende Kraft der Data Driven Economy repräsentiert der DDV Unternehmen, die Daten generieren oder für den professionellen datenbasierten und kundenzentrierten Dialog nutzen. Gemeinsam mit seinen Mitgliedern will der DDV substantielle Mehrwerte durch individuelle Beziehungen zwischen Menschen, Marken und Unternehmen in einer vernetzten Welt schaffen. Schwerpunkte des Verbandsengagements sind politische Arbeit, Informationsaustausch, Qualitätssicherung und Nachwuchsförderung.

Mehr Informationen unter: [www.ddv.de](http://www.ddv.de)



Dialog Marketing Verband Österreich  
Wissen. Services. Impulse.

Der Dialog Marketing Verband Österreich (DMVÖ) fördert jede Art der personalisierten Kommunikation sowohl in analoger als auch in digitaler Form. Dabei versteht er sich als Wegbereiter und Vordenker technologischer Neuheiten. In diesem Zusammenhang soll es auf der einen Seite Unternehmen gelingen, ihre Kommunikation persönlicher und effizienter zu gestalten, auf der anderen Seite sollen Konsumierende von einer individuellen Ansprache profitieren. Um den wertvollen Austausch und die Zusammenarbeit zwischen seinen Mitgliedern zu fördern, bietet der DMVÖ unterschiedlichste Formen von agiler Projektarbeit, Informations- und Veranstaltungsreihen an.

Mehr Informationen unter: [www.dmvoe.at](http://www.dmvoe.at)

# Autorinnen und Autoren

## **Reto Heierli**

Reto Heierli ist als wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Fachstelle Customer Management & E-Commerce des Instituts für Marketing Management tätig. Neben der Tätigkeit als Projektleiter bei Forschungs- und Beratungsprojekten engagiert er sich in der Weiterbildung sowohl im CAS Customer-Centric Transformation als auch im CAS Marketing Automation & Artificial Intelligence.



## **Prof. Dr. Frank Hannich**

Frank M. Hannich hat im Bereich des CRM promoviert, leitet die Fachstelle Customer Management & E-Commerce und ist stellvertretender Institutsleiter des Instituts für Marketing Management. In dieser Funktion trägt er die Verantwortung für vielfältige Forschungs- und Beratungsprojekte in den Bereichen Kundenbeziehungsmanagement und Marketing Automation. Darüber hinaus leitet er den Studiengang CAS Marketing Automation & Artificial Intelligence und doziert in verschiedenen MAS- und CAS-Programmen.



## **Dr. Marcus Zimmer**

Marcus Zimmer hat an der Technischen Universität München promoviert und ist Dozent für Marketing mit Schwerpunkt Kundenbeziehungen, wobei er sowohl in der Weiterbildung als auch in Masterstudiengängen doziert. Am Institut für Marketing Management trägt er die Verantwortung für Forschungs- und Beratungsprojekte in den Bereichen B2B Kundenbeziehungen, Marketing und Technologie sowie Business-Experimente.



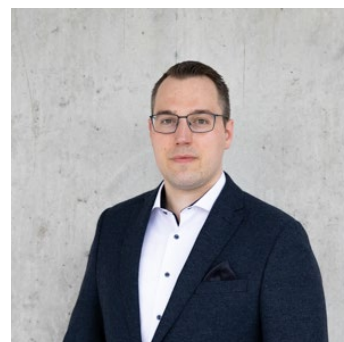
## **Dr. Darius Zumstein**

Darius Zumstein hat im Bereich Web Analytics promoviert und leitet das E-Commerce Lab am Institut für Marketing Management. Dabei trägt er die Verantwortung für Forschungs- und Beratungsprojekte in den Bereichen Digital Business, Digital Analytics und Marketing Automation. Neben dieser Tätigkeit leitet er sowohl den CAS Digital Commerce als auch den CAS Digital Sales & Marketing in B2B und doziert in einer Vielzahl von MAS- und CAS-Programmen.

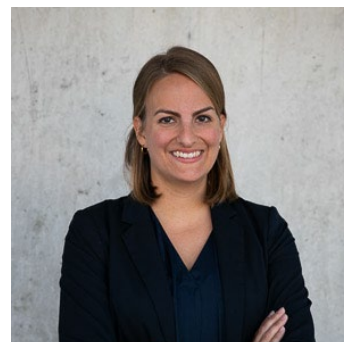


**Fabian Oehninger**

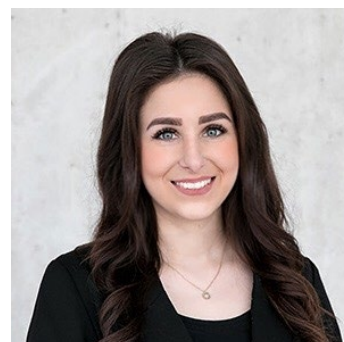
Fabian Oehninger ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Fachstelle Customer Management & E-Commerce und Projektmitarbeiter des E-Commerce Labs. Er verfügt über mehrere Jahre Berufserfahrung im Bereich Einzel- und Onlinehandel und hat in diesem Zusammenhang technologische Lösungen für Geschäftsabläufe konzipiert und umgesetzt.

**Carmen Oswald**

Carmen Oswald ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Fachstelle Customer Management & E-Commerce. In dieser Funktion ist sie an diversen Forschungsprojekten, Innovationsschecks sowie an Innovationsanträgen beteiligt. Dabei liegen ihre Schwerpunkte in den Bereichen Digital Marketing, Omnichannel Marketing, Dark Patterns und Marketing Automation. Darüber hinaus ist sie Mitgründerin des neuen E-Commerce Labs und in der Lehre und Weiterbildung tätig.

**Tania Kaya**

Tanja Kaya ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Fachstelle Customer Management & E-Commerce. Dabei trägt sie die Verantwortung für Forschungs- und Beratungsprojekte mit Schwerpunkt auf Customer Journey, Customer Centricity, Design Thinking und Trigger-Based Marketing. Ausserdem ist sie Head of IMM Junior Analysts und leitet den Studiengang CAS Community & Influencer Marketing.

**Michèle Rettenmund**

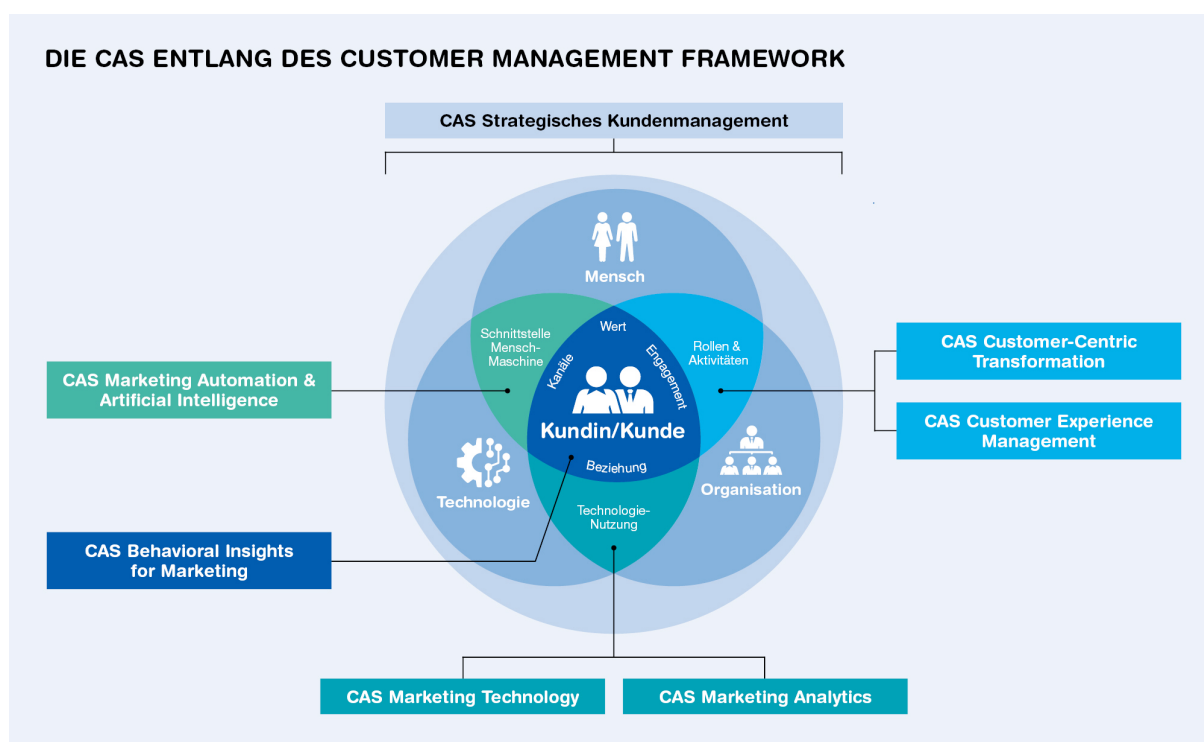
Michèle Rettenmund ist wissenschaftliche Assistentin in der Fachstelle Customer Management & E-Commerce. In ihrer Funktion arbeitet sie bei verschiedenen Forschungs- und Beratungsprojekten mit und unterstützt in administrativen Belangen.



# Unser Weiterbildungsangebot

## MAS CUSTOMER MANAGEMENT

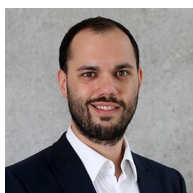
Mit dem [MAS Customer Management](#) werden Sie zum Experten für das ganzheitliche Management von Kundenbeziehungen. Wir orientieren uns bei dieser Weiterbildung konsequent am nachfolgenden Customer Management Framework der ZHAW. Wenn Sie an einer der Schnittstellen Mensch / Technologie / Organisation arbeiten oder dies beabsichtigen, sind Sie in diesem MAS-Programm bestens aufgehoben.



Die modulare Struktur des MAS Customer Management bietet Studierenden die Möglichkeit, den Masterstudien-gang inhaltlich individuell zu gestalten. Je nach persönlichen Wünschen und Karrierezielen wählen die Teilneh-menden zusätzlich zu dem obligatorischen CAS Strategisches Kundenmanagement drei weitere Zertifikatslehr-gänge aus dem Portfolio. Der Studiengang wird mit einer Masterarbeit abgeschlossen.

## KONTAKT

Möchten Sie mehr über das Konzept, den Aufbau und die Dozierenden des MAS erfahren? Oder sich individuell beraten lassen? Unser Studienleiter, Dr. Marcel Hüttermann, steht Ihnen für Fragen und weitere Auskünfte gerne zur Verfügung und freut sich auf Ihre Kontaktaufnahme!



Dr. Marcel Hüttermann, Studienleiter MAS Customer Management

[marcel.huettermann@zhaw.ch](mailto:marcel.huettermann@zhaw.ch)

+41 58 934 76 98

Zürcher Hochschule  
für angewandte Wissenschaften

# School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz

[www.zhaw.ch/sml](http://www.zhaw.ch/sml)



swissuniversities



European Business Schools  
Ranking 2021