

Mussak, Pirmin

**Article**

## Omnikanal-Vertriebsentlang der Customer Journey

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Mussak, Pirmin (2019) : Omnikanal-Vertriebsentlang der Customer Journey, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 36, Iss. 1, pp. 14-24

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276020>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St. Gallen



1 | 2019 **SCHWERPUNKT** CRM-Integration • CRM im Vertrieb • CRM-Technologien • Praxisbeispiel Non-Profit  
**INSIGHTS** THE CIRCLE – Neues urbanes Zentrum am Flughafen Zürich **SPEKTRUM** Multisensory Brand Experience •  
Potenziale von Chatbots • Künstliche Intelligenz **KOMMENTAR** Intuitive Automatismen

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)



# CRM – Still alive (!)

# Omnikanal-Vertrieb entlang der Customer Journey

---

Der Fall AXA: Im Rahmen der digitalen Transformation hat sich das Customer-Relationship-Management (CRM) im Vertrieb von Versicherern erheblich weiterentwickelt. Der vorliegende Beitrag mit Bezug zur Vertriebsentwicklung der AXA Schweiz zeigt auf, inwiefern ein durchgängiger CRM-Approach entlang des Omnikanal-Vertriebs zielführend ist.

**Dr. Pirmin Mussak**

## Studentipp

Mussak, P. (2016). Einsatz von Customer Relationship Management im Vertrieb: Eine Untersuchung am Beispiel der Assekuranz Schweiz. St. Gallen: Dissertation.

## CRM still alive – CRM braucht ein Facelifting in der Omnichannel-Welt!

**Dr. Pirmin Mussak**

Senior Insurance Advisor,  
KPMG Schweiz

[pmussak@kpmg.com](mailto:pmussak@kpmg.com)  
[www.kpmg.ch](http://www.kpmg.ch)

Die Digitalisierung der Assekuranz schreitet vor (vgl. hierzu Maas & Bühler, 2015). Im Rahmen der digitalen Transformation hat sich das Customer-Relationship-Management (CRM) im Vertrieb von Versicherern erheblich weiterentwickelt (Namics, 2018). Die Gründe dafür sind vielfältig. Einerseits erwarten heutzutage Versicherungskunden eine Interaktion, die „seamless“, also nahtlos sein soll, und zwar egal, über welche möglichen Kanäle sie in Kontakt treten (Carnein et al., 2017; Horváth & Partners, 2015). Andererseits haben Aussendienstberater den Anspruch an eine integrierte, medienbruchfreie und durchgängige Kundenbeziehung in Echtzeit.

CRM ist damit heute weit mehr als die Erfassung und Sammlung der Kundendaten. Ursprünglich wurde CRM entwickelt, um eine Übersicht zu Kundeninformationen zu haben. Im Verlauf der Zeit hat sich das CRM-System von der einfachen Kundendatenbank durch Ansätze von Big Data und professioneller Datenanalytik zum „sophisticated“ CRM (vgl. Mussak, 2016) weiterentwickelt. In der aktuellen Diskussion in Forschung und Praxis werden mit Omnichannel-CRM unterschiedliche Kanäle und Daten intelligent miteinander verknüpft (vgl. Carl & Enzweiler, 2015). Dabei soll ein nahtloses Kundenerlebnis an allen Touchpoints in der Customer Journey garantiert werden. In Echtzeit werden sämtliche Kundenbeziehungen integriert und analysiert. Omnichannel-CRM ist somit ein holistischer Ansatz, der es ermöglicht, sämtliche Kunden über alle Kanäle zu bedienen (vgl. Carnein et al., 2017).

Im Unterschied zu den konventionellen CRM-Systemen der 90er-Jahre werden Kundendaten folglich nicht mehr isoliert in „Silos“ gesammelt. Vielmehr werden sämtliche Daten anhand eines trigger-basierten CRM entlang aller Touchpoints in der Customer Journey verfügbar gemacht.

Dies lehnt sich auch an den Customer-Journey-Ansatz an, wobei unter Customer Journey die Reise (engl. Journey) des Kunden bezeichnet wird, die er über die verschiedenen Touchpoints geht, bis er die gewünschte Zielhandlung durchführt. Unternehmen begleiten somit ihre Kunden bei der gesamten Reise – von der ersten Idee über den Erwerb bis zum täglichen Gebrauch des Produktes (Edelmann & Singer, 2016, S. 25). Kanäle und Instrumente spielen somit

unterschiedliche Rollen im Kaufprozess des Kunden. Die Aufgabe ist es somit, den Ansatz des Omnichannel richtig zu strukturieren (vgl. Belz, 2016, S. 62).

Omnichannel-CRM muss sich somit damit beschäftigen, Daten aus dem Mobile Web und Social Media zu integrieren (vgl. Cummins, Peltier & Dixon, 2016). Als Resultat trägt Omnichannel-CRM so zum allgemeinen Kundenerlebnis bei (vgl. Genesys, 2018). Innovative Ansätze richten sich nach der Customer Experience aus. Omnichannel-CRM bildet damit eine wichtige Grundlage eines kanal- und kontaktpunkt-übergreifenden Omnichannel-Managements.

Dass durch diese Entwicklung folglich einerseits die Komplexität in der Erfassung von Daten erheblich steigt, scheint durchwegs plausibel. Andererseits steigen dadurch auch die technischen Möglichkeiten erheblich. In der Konsequenz daraus werden die Lösungen immer smarter. Hinsichtlich Datenqualität und -quantität kann CRM so deutlich an Einfluss gewinnen, was die Power des bisherigen CRMs erheblich steigert.

Die Chancen, die der innovative Omnichannel-CRM-Einsatz entlang der Customer Journey verspricht, werden in der Praxis durchwegs erkannt. Und dennoch: Viele der Anforderungen können nicht auf Anhieb umgesetzt werden. Viele Versicherer stehen hier erst am Anfang. Aufgrund der gesteigerten Kundenerwartungen wird vermutet, dass die Akteure der Versicherungsbranche, die sich nicht entsprechend ausrichten, zukünftig einen Nachteil haben werden (vgl. Carl & Enzweiler, 2015). Das „neue“ CRM fällt zwischen Wunsch und Wirklichkeit (Belz & Mussak, 2016).

„CRM-Systeme gehen vom einfachen Verkaufskontakt-Tool hin zu einem übergreifenden Omnikanal-Ansatz, der sämtliche Kanäle integriert.“

### Ausgangslage – AXA

Der vorliegende Fall AXA Schweiz mit Bezug zur Vertriebsentwicklung (Segment: Vorsorge & Vermögen) zeigt anhand eines Beispiels auf, inwiefern ein Omnichannel-CRM in der Praxis zielführend ausgestaltet werden kann und welche Elemente für die Ausgestaltung die Grundlage bilden.

Die AXA wurde 1875 gegründet und ist der führende Versicherer der Schweiz. Rund 4000 Mitarbeitende bedienen 1,9 Millionen Kunden, die von einer lückenlosen Palette von Versicherungslösungen profitieren können. Der Vertrieb der AXA bildet das grösste Agenturnetz der Schweizer Assekuranz ab. Rund 277 Agenturen und Generalagenturen mit über 2600 Vertriebsmitarbeitenden verkaufen in getrennten Organisationen Nichtleben- sowie Leben-Produkte über den persönlichen Agenturkanal. Darüber hinaus pflegt die AXA wertvolle Broker- und Kooperationsbeziehungen und hat einen etablierten Online- und Direktvertrieb (vgl. Goll & Mörgeli, 2017).

### Digitaler Beratungs- und Verkaufsprozess der AXA

In der Marktbearbeitung 2020 hat die AXA in der Transformation einen neuen digitalen Beratungs- und Verkaufsprozess konzipiert, der die Grundlage für ein „holistisches“ Omnichannel-CRM darstellt. Dieser bedient sämtliche Kunden über alle Kanäle und macht die Customer Experience dadurch so angenehm wie möglich. Insbesondere strebt er eine holistische Datendurchgängigkeit auf sämtlichen Ebenen des Omnikanal-Vertriebs an. Vorteile daraus ergeben sich auch im intuitiveren CRM-Einsatz für den Aussendienst. Durch die durchgängigere und konsequentere Erfassung und Abbildung von Kundendaten entlang der Customer Journey stehen den Beratern quantitativ und qualitativ optimierte Informationen („Datenquantität und Datenqualität“) zur Verfügung. Im Gegenzug dazu ermöglicht dies auf der Kundenseite eine vereinfachte Interaktion.

Konkret geht die AXA in der Marktbearbeitung 2020 so vor, dass diese den digitalen Beratungs- und Verkaufsprozess anhand von drei Ebenen strukturiert: erstens in der transaktionalen Beratung, zweitens in der „360°“-Beratung und drittens in der Expertenberatung. Dabei wird das CRM in allen drei Ebenen getriggert, was ein ganzheitlicher und automatisierter Omnichannel-CRM-Einsatz im Sinne von „customer engagement environment“ (vgl. Omnichannel Customer Engagement, 2015) ermöglicht. Mittels Datendurchgängigkeit werden schliesslich die drei Ansätze Self, F2F und Expert verbunden. Die Abbildung 1 stellt diese Ebenen der Marktbearbeitung 2020 der AXA grafisch dar. Im Folgenden sollen diese drei Ansätze vorgestellt werden.

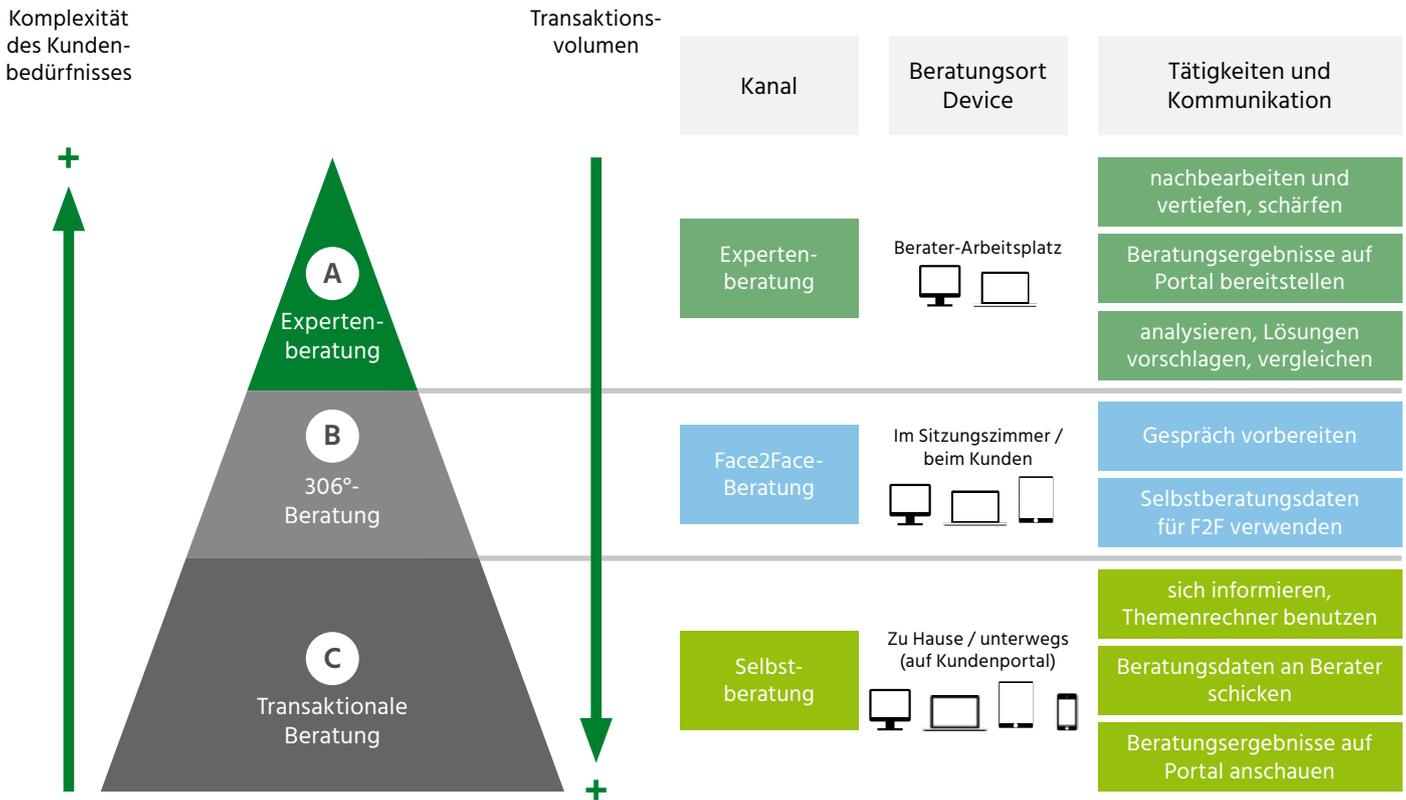
#### A: Transaktionale Beratung / Self

In der transaktionalen Beratung werden einfache und unmittelbare Kundenbedürfnisse möglichst schnell und einfach abgewickelt. Aus AXA-Sicht ist ein Geschäft dann transaktional, wenn hohe Volumina effizient abgewickelt werden können. Verfügbare Kanäle auf der transaktionalen Ebene sind beispielsweise der Online-Vertrieb, der Direktvertrieb über das Telefon, Apps oder die Kundenplattform myAXA (vgl. Goll & Mörgeli, 2017). Selfservice-Ansätze in der transaktionalen Beratung ermöglichen Portfolio-Views, Dashboard-Betrachtungen, Simulationen oder auch knappe Übersichten. Medien sind vor allem Tablets oder PCs, von denen der Kunde oftmals von zu Hause aus zugreift.

#### B. „360°“-Beratung / F2F

Die zweite Stufe der Marktbearbeitung 2020 wird als „360°-Beratung“ bezeichnet. Die Kundenbedürfnisse auf dieser Ebene sind oftmals komplexer als in der transaktionalen Beratung, weshalb eine rein digitale Abwicklung nicht zielführend ist. Der Fokus liegt demnach in der persönlichen Face-to-Face(F2F)-Beratung, die seit einiger Zeit auch per Distanzberatung stattfinden kann (vgl. Goll & Mörgeli, 2017). In der „360°“-Beratung bringt der Aussendienst somit das Tablet in die Kundenberatung mit. Mittels digitaler Traktandenliste bietet es für den Aussendienst neben der einfachen und papierlosen Beratung kurz gefasst Terminübersicht, Termindetails, Traktanden, Produktübersichten und einen Versicherungscheck. All diese Eingaben werden im CRM-System systematisch erfasst. Zusätzlich ist das Offerten-Tool griffbereit, es lässt sich ein Risikoprofil erstellen oder ein Antrag finalisieren. Letztlich kann dadurch die Vor- und Nachbereitungszeit des Aussendienstes erheblich gesenkt werden.

Abb. 1: Marktbearbeitung 2020 und Omnikanal-Beratung ohne Medienbruch



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Goll & Mörgele, 2017.

### C. Expertenberatung

Die oberste Stufe der Marktbearbeitung 2020 „Expertenberatung“ bietet neue Massstäbe in der digitalen Beratungsunterstützung. Komplexe Beratungen werden für den Kunden vorbereitet – so beispielsweise eine Vorsorge- oder Pensionierungsplanung – und anschliessend zusammen mit dem Kunden in einem umfassenden Beratungsgespräch analysiert. Grafische Darstellungen beim Kunden erzielen gewisse Demo-Effekte mit Schieberegler (z.B. die Vorsorgegelder in der Vorsorgeberatung). Die Anpassungen werden direkt in Echtzeit ersichtlich. Dabei wird der Fokus auf innovative Dateneingabemöglichkeiten und eine Optimierung der Datendurchgängigkeit gelegt. Nach der Beratung sind sämtliche Daten als Customer Profiling gespeichert und können ortsunabhängig und auch von anderen Beratern (z.B. Spezialisten) weiterverarbeitet werden.

### Ziele und Nutzen des digitalen Beratungs- und Verkaufsprozesses

Inwiefern die dreistufige Beratungslösung mit integriertem Omnichannel-CRM einen erhöhten Nutzen sowohl für den Berater wie auch für den Kunden darstellt, führt die Abbildung 2 aus. Knapp zusammengefasst, kann der Aussendienst dadurch die Vor- und Nachbereitungszeit deutlich reduzieren sowie eine effektivere Beratung bereitstellen. Aus Kundensicht ist zudem eine nahtlose Kundeninteraktion sichergestellt.

### Anforderungen der AXA an das neue Omnichannel-CRM

Der neue Ansatz erwirkt durch die Digitalisierung hauptsächlich mehr Effizienz und Effektivität und erhöht damit

**Abb. 2: Vorteile und Ziele des digitalen Beratungs- und Verkaufsprozesses**

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Die wichtigsten VORTEILE der digitalen Beratung (inkl. integriertes CRM) sind:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neues, digitales Beratungserlebnis für Kunden und Berater</li> <li>• Eine moderne Benutzeroberfläche, die Beratung und Offerierung vereint</li> <li>• Sicherstellung einer strukturierten Beratung mit Möglichkeit vordefinierter Prozessschritte (z.B. VAG 45, Risikoprofil, Gesundheitsfragen, AXA-Check, Versicherungscheck)</li> <li>• Ständige digitale Verfügbarkeit aller Unterlagen, was den Vorbereitungsaufwand reduziert</li> <li>• Durchführung von einfachen Beratungen in nur einem Termin, da der Antrag vor Ort gerechnet und unterschrieben werden kann</li> <li>• Reduktion der Nachbearbeitung, da keine Nacherfassung mehr nötig ist</li> <li>• Integration von CRM auf sämtlichen Ebenen integriert</li> </ul> | <p><b>ZIELE, die mittels Omnichannel-CRM erreicht werden können:</b></p> <p><b>Effizienz in der Beratung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Underwriting direkt am PoS – kann einen Beratungstermin sparen</li> <li>• Abbau von Medienbrüchen in der Vor- und Nachbearbeitung</li> </ul> <p><b>Effektivität in der Beratung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturierte Beratung soll das Cross Selling zu sämtlichen Produkten ermöglichen (z.B. Allbranchen neben Vorsorge und Vermögen)</li> <li>• Professionalisierung der Beratung (→ Kunden mögen einen strukturierten Beratungsprozess)</li> <li>• Vollständige Kundendaten (inkl. Client Profiling – Risikoprofil des Kunden)</li> <li>• Einhaltung von Standards: Gesprächsprotokoll führt dazu, dass die Compliance eingehalten wird (z.B. VAG 45).</li> <li>• Verbesserung des Kundenerlebnis:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Digitales, modernes und emotionales Kundenerlebnis</li> <li>– Professioneller Beratungsablauf und -inhalt</li> </ul> </li> </ul> |
|---|--|

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an interne Projektarbeit AXA, 2018.

die Prozessführung massiv. Dadurch ergeben sich viele Chancen. Mit Fokus auf das Omnichannel-CRM ergeben sich allerdings auch Anforderungen:

- **Pflege:** Grundvoraussetzung für das CRM im Omnichannel-Vertrieb ist, dass es von allen Akteuren aktiv und rigoros gepflegt und verwaltet wird. Nur so kann die Datenqualität auf einem hohen Niveau sichergestellt werden.
- **Intuition:** Für den Aussendienst muss ein solcher CRM-Ansatz insbesondere im Beratungsgespräch intuitiv angewandt werden können. Es darf ihn nicht mit umständlichem Aufwand belasten. Das Omnichannel-CRM muss

deshalb derart gut in den Beratungsprozess eingebettet sein, damit es intuitiv verwendet werden kann.

- **Datendurchgängigkeit:** Von der Expertenlösung bis hin zur Unterstützung des Kunden in einfachen Transaktionen bildet die integrierte Datendurchgängigkeit ohne Medienbrüche auf sämtlichen Ebenen des Omnichannel-Vertriebs die Grundlage.
- **Customer Journey und Customer Experience:** Letztlich lassen sich sämtliche Anforderungen nur durch ein derart leistungsfähiges Omnichannel-CRM abfedern, welches dem Kunden in Echtzeit ein durchgängiges Erlebnis bieten kann. Omnichannel-CRM berücksichtigt somit die ganze Customer Journey von dem ersten Interesse bis hin zum Abschluss einer Versicherung. Der holistische CRM-Einsatz muss so technisch die entsprechenden Kanäle und Kontaktpunkte abbilden können. Das Tracking dieser Touchpoints spielt hier die entscheidende Rolle. Wie dabei bei der AXA vorgegangen wurde, zeigt der nächste Abschnitt zum Thema Customer Journey.

### CRM entlang der Customer Journey im Omnichannel-Vertrieb

Um Omnichannel-CRM ergiebig zu gestalten, bildet ein grundlegendes Verständnis der gesamten Customer Experience ein wichtiges Fundament einer erfolgreichen Omnichannel-Strategie. Grundlage bildet hier die Customer-Journey-Analyse.

Um sämtliche CRM-Kundendaten verfügbar zu machen, reicht es nicht, dieselben isoliert zu sammeln. Vielmehr müssen Omnichannel-CRM-Systeme die gesamte Customer Journey tracken und dabei die ganze Customer Experience im Unternehmen miteinbeziehen. Alle Kanäle sollen jeweils auf die verschiedenen Phasen der Customer Journey abgestimmt sein (Comarch, 2015). Zudem müssen sämtliche Daten im Omnichannel-Ansatz auf den verschiedenen Ebenen in Echtzeit verarbeitet werden können. Diese besondere Herausforderung ist nur möglich, wenn technisch die entsprechenden Kanäle und Kontaktpunkte abgebildet werden können. So ist es entscheidend, dass das CRM entlang der transaktionalen Beratung, der „360°“-Beratung und der Expertenberatung getriggert wird. Das Tracking dieser Touchpoints spielt auch in Social Media, auf mobilen Endgeräten und online eine entscheidende Rolle. Voraussetzung hierbei ist, dass der Kunde entlang des gesamten Customer-Journey-Prozesses bekannt ist und sämtliche Abteilungen und auch Aussendienstberater rollenzentriert auf qualifizierte Daten zugreifen können. Dadurch kann die AXA letztlich die Customer Experience so angenehm wie möglich gestalten.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch, den Weg des Kunden und seine Lebenswelt zu betrachten.

### Customer Journey bei der AXA

Um die Konzeption von CRM über den gesamten Omnikanal-Vertrieb zu identifizieren und dabei die Effizienz und den Einsatz der gesamten Beratung weiter zu steigern, war es als Grundlage in der Marktbearbeitung bei der AXA wichtig, eine lückenlose Betrachtung des Beratungs- und

Der tiefgehende Blick auf  
das Verhalten und die dahinter-  
liegenden Emotionen und  
Bedürfnisse des Kunden erlaubt es,  
Interaktionen genau zu  
verstehen, sie zu bewerten und  
Problemfelder zu priorisieren.

Verkaufsprozesses aus Kundensicht zu haben. Hierbei bildet die Customer-Journey-Analyse eine umfassende Grundlage, um entsprechende Prozesse umfassend aus Kundensicht darzustellen und diese anschliessend in eine Vertriebsicht zu transformieren.

Die folgende Analyse bezieht sich auf die Customer Journey mit integriertem Omnichannel-CRM am Beispiel von Einzellebensversicherungen.

### Grundverständnis zur Customer Journey

Die Customer Journey zeigt auf, wie Kunden die Touchpoints mit der AXA erleben. Sie dokumentiert die Ereigniskette („WAS ist passiert?“) und die Erlebniskette („WIE wurde etwas erlebt?“) eines Kunden bei der Interaktion mit einem Produkt oder Service über einen vorbestimmten Zeitabschnitt aus der Kundenperspektive. Sie bildet die Grundlage der Kundenperspektive zu Bedürfnissen und Zielen des Kunden und orientiert sich auch an den Businesszielen des Unternehmens. Customer Journeys sind so zu gestalten, dass die Schnittstelle Interaktion den Kunden begeistern kann. Die Erlebniswelt des Kunden wird so in einen Kontext gestellt und die Phasen, die der Kunde erlebt, werden empirisch erhoben. Es ist somit eine ganzheitliche Betrachtung, die

Ereignisse, Erlebnisse, Emotionen und Bedürfnisse der Kunden festhält. Der tiefgehende Blick auf das Verhalten und die dahinterliegenden Emotionen und Bedürfnisse des Kunden erlaubt es, Interaktionen genau zu verstehen (Wann hat/erwartet der Kunde welche Erlebnisse und warum?), sie zu bewerten und Problemfelder zu priorisieren.

### Erkenntnisse zur Customer Journey im Bereich der Einzellebensversicherung

Die folgende Darstellung der Customer Journey in der Abbildung 3 fokussiert Kunden, die im Bereich der Einzellebensversicherung ein Produkt der AXA gekauft haben. Dabei steht fest, dass für viele Kunden der Abschluss einer Lebensversicherung eine komplexe Angelegenheit darstellt. Damit die passende Lösung gefunden wird, greifen viele Kunden auf eine kompetente Beratung durch einen Vorsorgeexperten zurück oder informieren sich zunächst online im Internet. Für die einzelnen Schritte (u.a. Awareness, Auslöser etc.) wird qualitativ ermittelt, was die Kunden und der Berater in den jeweiligen Phasen machen. Hierbei werden auch unterschiedliche Personas gebildet. Flankiert wird die Kundenperspektive mit Wünschen und Absichten. Eine beispielhafte Customer Journey lässt sich in der Abbildung 3 finden. Letztlich lassen sich daraus Implikationen sowohl für den Way of Selling als auch das Omnichannel-CRM ableiten.

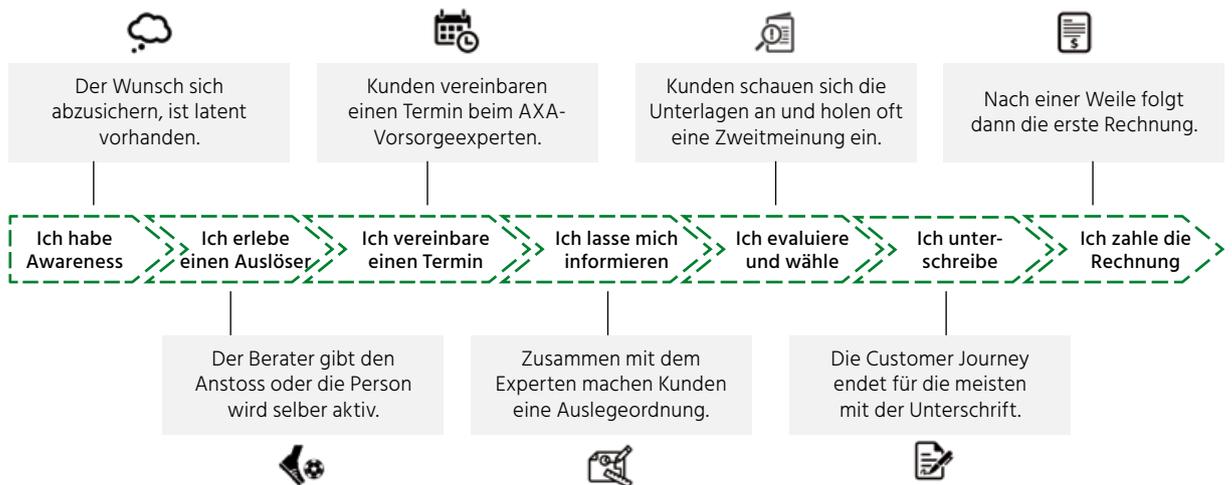
Die Abbildung 4 zeigt auf, welche Hilfsmittel und Medien aus Kundensicht infrage kommen können. So informieren sich Kunden beispielsweise gerne via Erklärungsvideos und verschaffen sich mit Self Advisory einen ersten Überblick zur persönlichen Vorsorgesituation. Hierbei ermöglicht das Tool beispielsweise, die persönliche Vorsorgegücke einfach zu schätzen, was sie zum Bedürfnis einer genaueren Beratung lenkt. Mittels digitaler Terminvereinbarung kann eine Bera-

### Zusammenfassung

CRM-Systeme gehen weg vom einfachen Verkaufskontakt-Tool hin zu einem holistischen Omnikanal-Ansatz. Dieser ermöglicht es, sämtliche Kunden über alle Kanäle zu bedienen. Anhand von personalisiertem Einsatz von „triggerbased“-CRM im Omnikanal-Management werden sämtliche Kundendaten entlang der Customer Journey getrackt. Dadurch kann ein Unternehmen seine Customer Experience massiv steigern. Der Fall AXA zeigt konkrete Beispiele auf, wie das Omnichannel-CRM im Vertrieb drei Kanäle, nämlich Self, F2F und Expert, mittels Datendurchgängigkeit integriert und welche Chancen sich daraus ergeben.

### Abb. 3: Die Customer Journey aus Kundensicht

Ableitung der Customer Journey: Beispiele von Medien und Hilfsmittel im Way of Selling



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Customer-Journey-Analyse der AXA, 2018.

tung vereinbart werden. Der Kunde hat die Wahl zwischen persönlicher Vor-Ort-Beratung (F2F) oder per Distanz. Einzelne transaktionale Lösungen lassen sich auch in einem Online-Abschluss realisieren. Nach dem Vertragsabschluss ist die Police digital auf der Kundenplattform (im sogenannten „Postsales“-Tool) einsehbar. Letztlich bestätigt die Customer-Journey-Analyse auch, dass Kunden unterschiedliche Interaktionswege wählen wollen. So finden einige Kunden beispielsweise den Zugang mittels transaktionalem Geschäft

(z.B. via Online-Plattform) und wechseln dann zum Fachberater per F2F, bei dem sie sich beraten lassen. Andere möchten direkt einen Termin für eine Beratung abschliessen.

All diese Touchpoints gilt es, abschliessend im Omnichannel-CRM intelligent zu verknüpfen. Dass diese Verknüpfung eine solide Konzeption mittels verschiedenen Kanälen, Medien und Hilfsmitteln zu einem integrierten Omnichannel-CRM führen soll und damit ein Vielfaches an Koordinationsaufwand für den Vertrieb benötigt, liegt auf der Hand.

So muss der Vertrieb mittels der verschiedenen Kanäle letztlich auf die Kundenbedürfnisse optimal eingehen können. Ein leistungsfähiges Omnichannel-CRM muss dieser durchgängigen Datenhaltung gerecht werden. Das konkrete Beispiel (vgl. Abbildung 5) illustriert zudem, inwiefern die Konsistenz in der Datenhaltung durch die unterschiedlichen Kanäle gewährleistet sein muss.

#### Hürden für wirksames CRM im Omnichannel-Vertrieb – die Ernüchterung

Obwohl die Chancen von CRM im Omnichannel-Vertrieb hoch sind und der AXA-Case viele davon illustriert hat, werden sie in der Umsetzung und der täglichen Praxis noch nicht immer eingelöst. Die Gründe hierfür sind vielschichtig. Beispiele zu Hürden in CRM-Projekten (insbesondere in deren Umsetzung) sind folgende:

#### Kernthesen

1. Das Omnichannel-Management muss mit dem CRM in einer Symbiose stehen, um erfolgreich zu agieren.
2. Durch Omnichannel-CRM haben sowohl das Unternehmen, der Berater als auch der Kunde mehr Möglichkeiten.
3. Omnichannel-CRM muss die ganzheitliche Customer Journey tracken, um dabei auf die ganze Customer Experience im Unternehmen wirken zu können.
4. Akteure der Versicherungsbranche, die sich nicht gemäss dem Omnichannel-CRM ausrichten, werden zukünftig einen Nachteil haben.

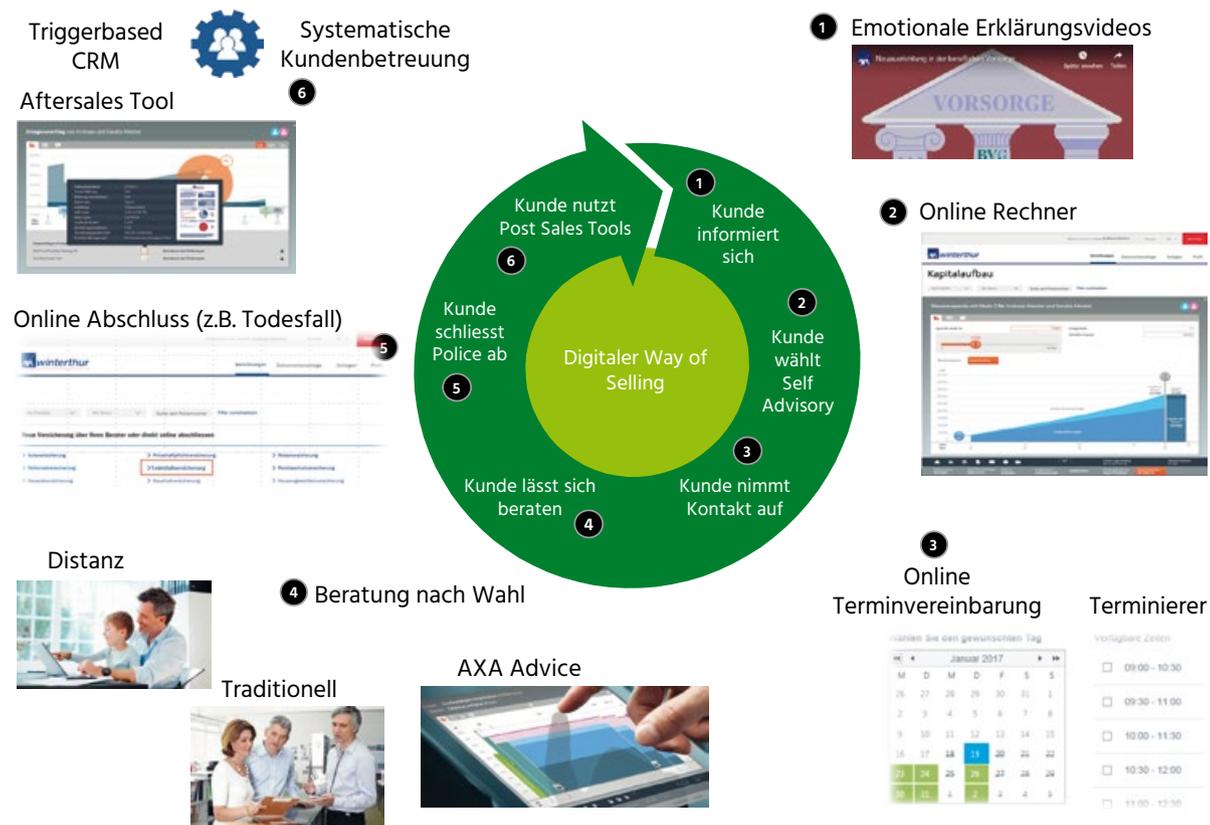
- Datentransparenz und -durchgängigkeit wird nicht vollständig erzielt.
- Komplexität von Schnittstellen und technische Voraussetzungen (Vernetzen von Kommunikationswegen) verhindern die Integration.
- Durchlässigkeit (insbesondere alter Daten-Systeme und zwischen den Abteilungen) ist nicht sichergestellt.
- Komplexe Abläufe für den Aussendienst werden mit einfachen Tools aufbereitet.
- Es wird Zeitersparnis für den Aussendienst generiert und kein Administrationsaufwand ausgelöst.
- Es wird die individuellere Ausgestaltung des Systems ermöglicht.
- Es wird der Fokus auf relevante Daten gerichtet und es werden Big Data und Predictive Analytics genutzt.

- Es resultiert die Stabilität in der Anwendung integrierter Systeme.
- ...

„CRM in Silos ersticken sich selbst.“

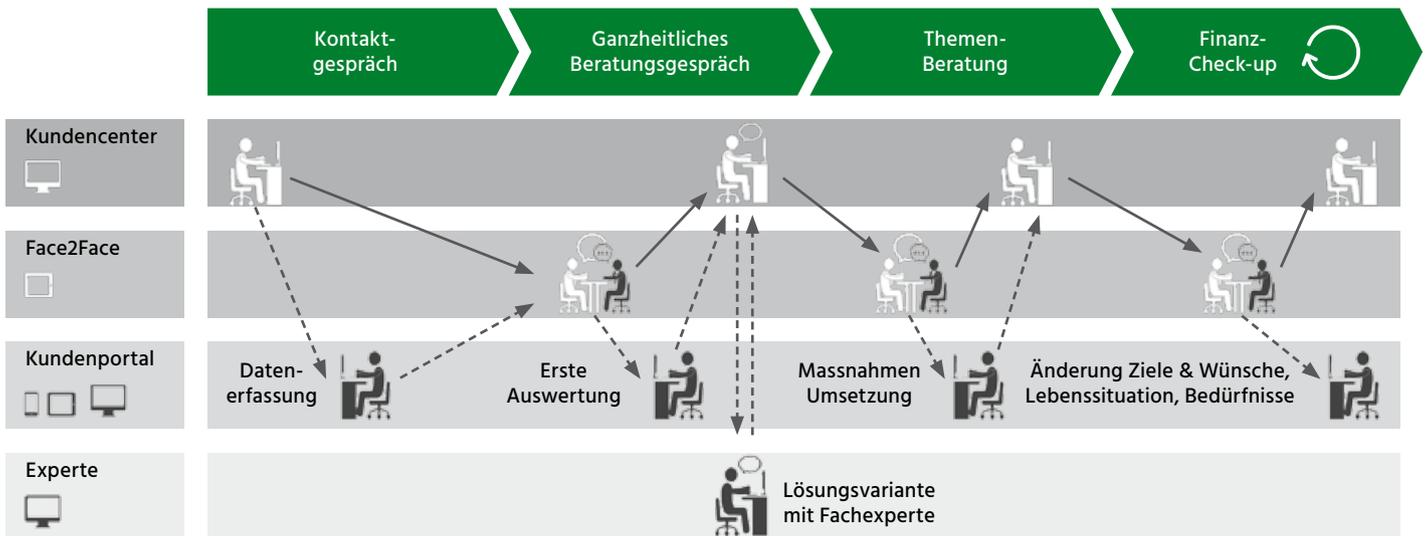
Dass CRM-Projekte aufgrund dieser Komplexität und des zunehmenden Omnichannel-Vertriebs anspruchsvoll sind und einen sehr schweren Stand haben, ist deshalb nicht verwunderlich. Manche CRM-Projekte scheitern in der Praxis, weil die hohen Investitionen in CRM-Projekte nicht rentabel sind (Belz & Mussak, 2016). Mit der umfassenden Integration der Systeme stürzen sie im Einsatz oft ab oder sind per se schwierig zu bedienen. Es ist für alle

Abb. 4: Way of Selling IL



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an interne Projektarbeit der AXA, 2018.

Abb. 5: Die Customer Journey aus Kundensicht



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an interne Projektarbeit, 2018.

Beteiligten oft aufwendig, die CRM-Informationen konsequent einzugeben, wenn das System nicht intuitiv genug ist. Was als Entlastung für den Vertrieb angekündigt wurde, belastet zusätzlich in der Freizeit (Belz & Mussak, 2016). Der Weg zum Omnichannel-CRM kann lang, unsicher und damit mühsam werden. Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass unterschiedliche Meinungen zu CRM-Projekten in der Praxis existieren. Es darf zudem der Hinweis nicht fehlen, dass einige der besten Verkäufer das CRM weit weniger häufig verwenden als die schlechteren (Mussak, 2016). Dies lässt vermuten, dass einige Aussendienstmitarbeiter noch nicht im digitalen Zeitalter angekommen sind oder Aufgaben konsequent an den Innendienst delegieren. Dies alles illustriert, dass es kaum genügt, CRM im Vertrieb einfach schönzureden und etwas zu verankern (vgl. Belz & Mussak, 2016).

#### Handlungsempfehlungen für Praktiker

Wie eben dargestellt: Der Weg zum Omnichannel-CRM kann in der Praxis durchwegs harzig sein. Dennoch möchte der Verfasser auf die wichtigsten Handlungsempfehlungen und Hinweise für die Umsetzung von CRM im Omnichannel-Vertrieb eingehen. Knapp zusammengefasst sind dies:

- ✓ Sicherstellen, dass sich sämtliche Akteure daran halten, Omnichannel-CRM aktiv zu pflegen und zu verwalten.
- ✓ Komplexe Abläufe für den Aussendienst mit einfachen Tools aufbereiten, damit sie intuitiv verwendet werden.
- ✓ Echte Effektivität und Effizienz für den Aussendienst generieren, der Aussendienst verwendet das CRM deutlich mehr, wenn er durch den Einsatz einen höheren Volumenverkauf generiert.
- ✓ Individuellere Ausgestaltung des Systems ermöglichen.

Ansätze für die Omnichannel-CRM-Umsetzung beginnen meistens mit einer Customer-Journey-Analyse. Anschliessend gilt es, innerhalb einer Omnichannel-Strategie den spezifischen Zweck eines jeden Kanals zu berücksichtigen, indem die Kanäle identifiziert, beschrieben und unnötige Überschneidungen zwischen den Kanälen eliminiert werden. Zudem können der Datenzusammenzug in ein einziges CRM-System und die Integration neuer relevanter Kanäle ins System zielführend sein. Nicht zuletzt sollen auch rechtliche Voraussetzungen abgeklärt werden, insbesondere, ob alle Kunden die nötigen Einverständnisse erteilt haben (vgl. BSI, 2018). Nicht zuletzt ist ein Change Management für Omnichannel-CRM zielführend.

Modernere Ansätze im Bereich der Pensionierungsplanung nutzen die Möglichkeiten von integrierten Kundenportalen, bei denen der Kunde vor dem Beratungsgespräch einzelne Dokumente (z.B. Dokumente wie Steuerausweis, Vorsorgeausweis etc.) hochladen und auch wichtige Daten bereits vor dem ersten Gespräch erfassen kann. Der Berater kann so das Gespräch effizienter vorbereiten. Nach der ersten Durchführung der F2F-Beratung kann er seine Daten direkt via verschlüsselter Verbindung auf dem AXA-Server/im AXA-CRM speichern. Bei Bedarf kann ein Fachspezialist die Daten als „Doublecheck“ überprüfen. In der zweiten vertieften Kundenberatung – sei es auch per Distanzberatung in Skype – können dem Kunden so konkrete Massnahmen präsentiert werden. Einige Tage später lädt der Berater die Dokumentation der Pensionierungsplanung sowie die Police auf das Kundenportal. Letztlich können Änderungen, Ziele und Wünsche im Kundenportal hinzugefügt werden. Der Kunde kann dann zustimmen, ob er die Police so annehmen möchte.

### Warum Change Management für Omnichannel-CRM erforderlich ist

Eine Einführung für das Omnichannel-CRM verursacht erhebliche Veränderungen im Unternehmen und erfordert letztendlich ein gezieltes Change Management. Mit der Einführung des Omnichannel-CRMs sind Veränderungen in den Prozessen, Strukturen in Vertrieb, Marketing und Services verbunden. Diese können zu Widerständen bei Mitarbeitern führen (vgl. Helmke, Brinker & Wessoly, 2002). Um erfolgreich zu sein, muss das Change Management schon in den vorgelagerten Projektphasen ansetzen, um eine optimale Wirkung im Rahmen des Rollout des Systems zu erzielen. Mussak (2016) beschreibt sieben Stellhebel, die geprüft werden sollten:

1. Es gilt, auf den Nutzen des Systems zu setzen und die User zu befähigen, das System ergiebig zu nutzen.
2. Der Bedienungskomfort bildet wesentliche Indikatoren für den erfolgreichen Einsatz von CRM – so stellen z.B. Darstellungen, Analytics, personalisierte CRM-Aktivitäten einen Komfort dar.
3. Ebenfalls zu berücksichtigen ist die Bedienungsqualität; diese wird z.B. durch die Geschwindigkeit des Systems massiv beeinflusst.

4. Bei der Dateneingabe soll das Vertrauen des Aussendienstes und weiterer Mitarbeiter gestärkt werden. Es gilt auch zu klären, welche Personalisierung stattfindet.
5. Zudem sind Training und Support relevant. So sind Schulungskonzepte mit Nutzenanreizen von Bedeutung. Daneben ist auch eine technische Supportstelle wünschenswert, die bei technischen Problemen eine Unterstützung bietet.
6. Die Vertriebsleitung (Führung) soll im proaktiven Sinn auf den Nutzen und nicht auf den Zwang setzen und eine klare Guideline hinsichtlich des CRM-Einsatzes ausarbeiten.
7. Letztlich gilt es, auch die Potenziale des mobilen CRM-Einsatzes zu nutzen.

Nur wenn ein reibungsloser Omnichannel-Einsatz auf sämtlichen Ebenen möglich ist, gelingt CRM!

Definieren Sie als Vertriebsorganisation in der Versicherung, wohin Ihr Weg im CRM geht und planen Sie Change Management. Vermutlich erkennen Sie rasch, dass Ihr CRM weg vom einfachen Verkaufskontakt-Tool hin zu einem übergreifenden Omnichannel-Ansatz mutiert, der sämtliche Kanäle integriert. Deshalb muss das Omnichannel-Management mit dem CRM in einer Symbiose stehen, um erfolgreich agieren zu können. Ihre Kunden zeigen sich dabei durch Ihren Aufwand erkenntlich.

### Fazit von CRM im Omnichannel: Ansätze und Einsatz von CRM in Omnikanal-Vertrieb

„Durch Omnichannel-CRM haben sowohl das Unternehmen, der Berater als auch der Kunde mehr Möglichkeiten.“

CRM-Systeme gehen weg vom einfachen Verkaufskontakt-Tool hin zu einem holistischen Omnichannel-Ansatz. Dieser ermöglicht es, sämtliche Kunden über alle Kanäle zu bedienen und dem Kunden eine nahtlose Begegnung in Echtzeit zu bieten. In der Konzeption hilft eine lückenlose Analyse der Touchpoints mittels Customer-Journey-Analyse. Anhand von personalisiertem Einsatz von „triggerbased“ CRM im Omnikanal-Management werden sämtliche Kundendaten entlang der Customer Journey getrackt. Damit soll die Fähigkeit erreicht werden, über mehrere Kanäle den Shift der

Kanäle und die Instrumente sowie den Mix der Kommunikation (Belz, 2016, S. 62) den Ansatz des Omnichannel richtig zu strukturieren und auszugestalten. Dadurch gelingt es einem Unternehmen letztlich, die Customer Experience massiv zu steigern. Die Chancen daraus sind vielfältig und faszinierend: Der Kunde fühlt sich verstanden und ernst genommen und muss sein Anliegen nicht immer neu bekunden. Dies steigert die Professionalität. Edelman und Singer (2016) betonen hierbei, dass der Prozess der Kunden aktiv und innovativ als Schrittmacher zu gestalten (und nicht nur zu beobachten und defensiv zu verbessern) ist. Damit ist es auch möglich, den Kaufprozess zu verkürzen sowie den Kunden in einer erfreulichen Zusammenarbeit zu binden (Edelman & Singer, 2016). Daraus kann ein rascherer Weg zum Kaufentscheid und eine höhere Kundenloyalität erzielt werden (vgl. Belz, 2016).

Der Fall AXA illustriert anhand eines Beispiels, wie das Omnichannel-CRM im Vertrieb anhand der drei Ebe-

nen der Marktbearbeitung 2020 – „Transaktionale Beratung, F2F und Expertenberatung“ – die Datendurchgängigkeit sicherstellt und welche Chancen sich daraus ergeben. „Eine ganzheitliche Betrachtung der Customer Journey sowie die Führung des Verkaufsprozesses sind somit zielführend.“

Der Omnichannel-Vertriebsansatz der AXA garantiert so ein nahtloses Kundenerlebnis an sämtlichen Touchpoints.

„Das Omnichannel-Management muss mit dem CRM in einer Symbiose stehen, um erfolgreich zu agieren.“



## Literatur

- Bain & Company (2015). Optimierung im Versicherungsvertrieb: Qualität kommt vor Quantität. Abgerufen am 17.08.2018 auf: [http://www.bain.de/Images/Bain-Studie\\_Optimierung%20im%20Versicherungsvertrieb\\_final\\_DS.pdf](http://www.bain.de/Images/Bain-Studie_Optimierung%20im%20Versicherungsvertrieb_final_DS.pdf)
- Belz, C. & Mussak, P. (2016). Den Nutzen des CRM-Systems im Vertrieb steigern. *Sales Management Review*, 1, S. 64–69.
- Belz, C. (2016). Customer-Journey – Qualifikation für Kundenprozesse. *Marketing Review St. Gallen*, 3, S. 60–67.
- BSI Software (2018). Von Multichannel zu Cross-Channel – mit CRM den Kunden begleiten. Abgerufen am 17.08.2018 auf: <https://www.bsi-software.com/ch-de/crm/cross-channel-crm.html>
- Carl, M. & Enzweiler, K. (2015). Wie Versicherer ihren Kundendialog zukunftssicher gestalten. Abgerufen am 17.08.2018 auf: [https://www.sas.com/content/dam/SAS/bp\\_de/doc/studie/imm-st-omnichannel-management-versicherungen-2345806.pdf](https://www.sas.com/content/dam/SAS/bp_de/doc/studie/imm-st-omnichannel-management-versicherungen-2345806.pdf)
- Carnein, M., Heuchert, M., Homann, L., Trautmann, H., Vossen, G., & Becker, J. (2017). Towards Efficient and Informative Omni-Channel Customer Relationship Management. In S. de Cesare & U. Frank (Hrsg.), *Advances in Conceptual Modeling. Lecture Notes in Computer Science* (S. 69–78). Cham: Springer.
- Comarch (2015). Omnichannel Strategie in der Telekommunikation. Abgerufen am 17.08.2018 auf: [https://www.comarch.ch/files-de/file\\_266/Comarch\\_Whitepaper\\_Omichannel\\_Strategie\\_in\\_der\\_Telekommunikation.pdf](https://www.comarch.ch/files-de/file_266/Comarch_Whitepaper_Omichannel_Strategie_in_der_Telekommunikation.pdf)
- Cummins, S., Peltier, J. W. & Dixon, A. (2016). Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management, *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(1), S. 2–16.
- Edelman, D.C. & Singer, M. (2016). Erfolgsfaktor Customer Journey. *Harvard Business Manager*, 38(1), S. 27–35.
- Genesys (2018). Omnichannel engagement provides a personalized and context-appropriate customer experience across all touchpoints, unlike the individual or isolated contacts you get with CRM. Abgerufen am 17.08.2018 auf: <https://www.genesys.com/blog/post/why-your-crm-isnt-enough-to-get-you-to-omnichannel>
- Goll, H. & Mörgeli, B. (2017). AXA Winterthur: Transaktionaler Omni-Kanal-Vertrieb. *Marketing Review St. Gallen*, 4, S. 56–63.
- Helmke, S., Brinker, D., & Wessoly, H. (2002). Change Management für den erfolgreichen Roll Out von CRM-Systemen. In S. Helmke, M. Uebel & W. Dangelmaier (Hrsg.), *Effektives Customer Relationship Management* (S. 307–318). Wiesbaden: Gabler.
- Horváth & Partners (2015). Multikanalvertrieb in Zeiten der Digitalisierung online, offline und hybrid. Abgerufen am 17.08.2018 auf: <https://docplayer.org/3304858-Multikanalvertrieb-in-zeiten-der-digitalisierung.html>
- Maas, P. & Bühler, P. (2015). Industrialisierung der Assekuranz in einer digitalen Welt. St. Gallen: Institut für Versicherungswirtschaft. Abgerufen am 17.08.2018 auf: <https://www.ivw.unisg.ch/~media/internet/content/dateien/instituteundcenters/ivw/studien/industrialisierung-digital2015.pdf>
- Mussak, P. (2016). Einsatz von Customer Relationship Management im Vertrieb: Eine Untersuchung am Beispiel der Assekuranz Schweiz. St. Gallen: Dissertation.
- Namics (2018). Customer Relationship Management. Zufriedenere Kunden durch integrierte Kunden- und Geschäftsprozesse. Abgerufen am 17.08.2018 auf: <https://www.namics.com/dienstleistungen/customer-relationship-management>
- Omni-Channel Customer Engagement (2015). What Does CRM have to do with Omni-Channel Customer Engagement? Abgerufen am 17.08.2018 auf: <http://www.omni-channel-customer-engagement.com/articles/408129-what-does-crm-have-do-with-omni-channel.htm>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), S. 174–181.