

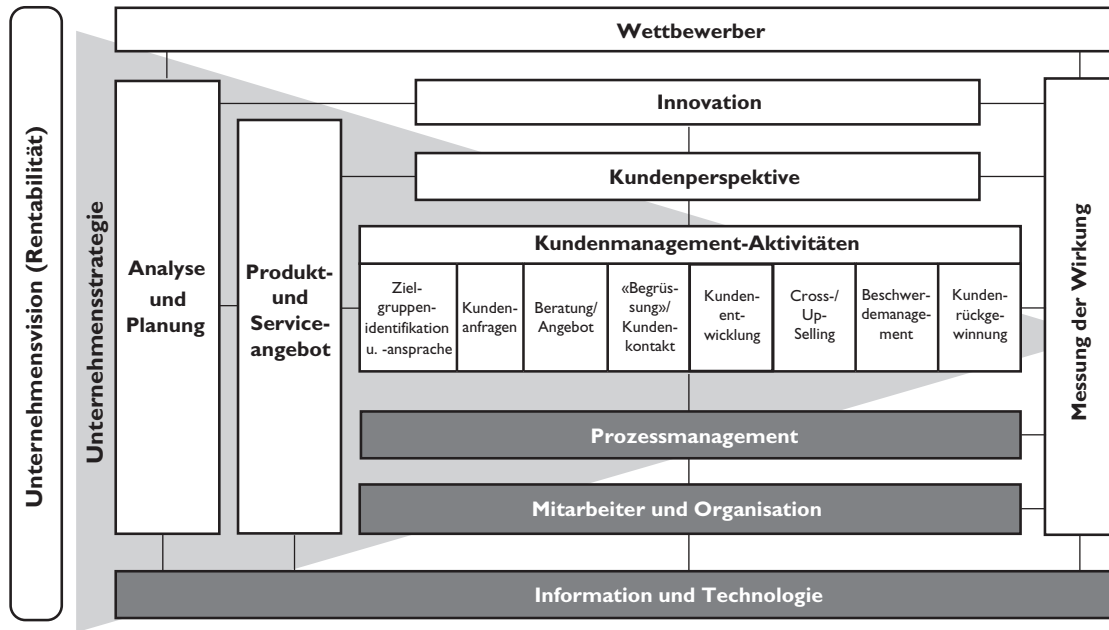
## **CLIENT FIRST – Das CRM-Programm von PwC Schweiz**



**Dr. Markus R. Neuhaus**  
**Dr. Michael Flaschka**

**Dr. Markus R. Neuhaus** ist CEO und Territory Senior Partner von PricewaterhouseCoopers Schweiz und seit 2007 ist er zudem CEO/Senior Partner von PricewaterhouseCoopers Eurofirms und Mitglied des Global Leadership Teams von PwC. Er ist Mitglied des Vorstandes und Präsident der Fachgruppe Steuern der Treuhand-Kammer, Mitglied des Vorstandes der économiessuisse, Chairman des Public Affairs Committee der Swiss American Chamber of Commerce, Mitglied von Rotary und zudem ehrenamtlicher Revisor der Zürcher Kunstgesellschaft.

**Dr. Michael Flaschka** ist Head of Business Development bei PricewaterhouseCoopers Schweiz und leitet das Business Development Team auf Corporate-Stufe. Als Projektleiter ist er für das CRM-Projekt bei PwC Schweiz zuständig.



Der Beitrag unterstreicht die Bedeutung von CRM im Wettbewerb zwischen Professional-Service-Firmen wie Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Unternehmensberatungen. Das beschriebene Programm «Client First» von PwC Schweiz folgt der Einsicht, dass der Schlüssel für eine erfolgreiche Kundenbeziehung im Verhalten jedes einzelnen Mitarbeitenden gegenüber dem Kunden liegt. Dem entsprechend ist das Verhalten der Mitarbeiter eine von drei zentralen Dimensionen des Projektes, ergänzt durch Anpassung der Prozesse und Aufbauorganisation sowie die Bereitstellung effektiver, softwarebasierter CRM-Instrumente. Abschliessend fassen die Autoren die Erfolgsfaktoren des Projektes aus ihrer Sicht zusammen.

## CLIENT FIRST – Das CRM-Programm von PwC Schweiz

### **PricewaterhouseCoopers Schweiz**

PricewaterhouseCoopers ([www.pwc.com](http://www.pwc.com)) ist das weltweit führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen, das in 150 Ländern vertreten ist und mit über 146 000 Mitarbeitern im Geschäftsjahr 2006 einen Umsatz in Höhe von 25 Milliarden US-Dollar erzielt hat. PricewaterhouseCoopers ist ein weltweites Netzwerk von rechtlich getrennten Firmen, die lokalen Partnern gehören und von einem lokalen Management geleitet werden.

Innerhalb dieses Netzwerks nimmt PricewaterhouseCoopers Schweiz ([www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)) eine wichtige Rolle ein, die nicht zuletzt mit der Struktur der Schweizer Wirtschaft zusammenhängt: Gemessen an der Grösse des Landes verfügt die Schweiz über einen überproportional hohen Anteil an international tätigen Konzernen. Entsprechend hoch ist der Anteil an Mandaten, die PwC Schweiz leitet und gemeinsam mit anderen Ländergesellschaften abwickelt. Daneben ist PwC Schweiz auch lokal stark verankert: Mit 15 Geschäftsstellen in allen Regionen des Landes nimmt sie ebenfalls eine führende Stellung im Markt der kleineren und mittleren Unternehmen ein.

Im Geschäftsjahr 2006/2007 (per 30. Juni 2007) erzielte PricewaterhouseCoopers Schweiz 674 Millionen Franken Umsatz, wovon 55 Prozent auf die Wirtschaftsprüfung, 30 Prozent auf die Steuer- und Rechtsberatung und 15 Prozent auf die Wirtschaftsberatung entfielen. PwC Schweiz beschäftigt 2491 Mitarbeitende, davon sind knapp 7 Prozent Partner.

### **Wieso braucht der Branchenführer ein CRM-Projekt?**

Auch in der Schweiz sieht sich PricewaterhouseCoopers als Branchenführer unter den sogenannten Professional-Service-Firmen. Die Führungsposition wird üblicherweise am Umsatz gemessen, doch diese Kennzahl allein genügt nicht, um eine solche Stellung zu begründen. Vielmehr muss auch die Qualität der Dienstleistungen – seien sie in der Prüfung oder der Beratung – herausragend sein; PwC Schweiz erhebt diesen qualitativen Führungsanspruch.

Qualitative Führung verlangt nach fachtechnisch einwandfreier Erbringung von Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, die einen deutlichen Mehrwert für die Kunden generieren, nur so kann sich ein Prüfungs- und Beratungsunternehmen im heutigen Markt eindeutig differenzieren. Diese Überzeugung stand am Anfang des Client-Relationship-Projekts, das PwC Schweiz im Jahr 2005 initiiert hat und seit Anfang 2006 in der Organisation implementiert.

Der Zeitpunkt für den Start der Initiative ergab sich insbesondere aus dem Geschäftsumfeld der Professional-Service-Firmen. Keine Branche war zu Beginn dieses Jahrzehnts derart einschneidenden regulatorischen Änderungen unterworfen wie die Wirtschaftsprüfung. «Compliance to the rules» und «Good Corporate Governance» sind im Prüfungsgeschäft überlebenswichtig (wie der Fall Andersen zeigt). Die neuen, vorwiegend aus den USA kommenden regulatorischen Vorschriften tragen zweifellos dazu bei, die Qualität der Geschäftsprüfungen zu verbessern. Sie haben die Branche aber vor eine völlig neue Situation gestellt: Einerseits wurde die Wirtschaftsprüfung durch die detaillierte Regulierung weitgehend standardisiert und sah sich dem Risiko ausgesetzt, den Charakter eines Commodity-Produktes zu erhalten, bei dem inhaltlich und im Endprodukt kaum mehr Gestaltungsspielraum besteht. Dies zeigt auch die Wahrnehmung des Marktes: Einer weltweiten Umfrage von PwC zufolge sehen die Unternehmen keine signifikanten Unterschiede in der generellen Positionierung zwischen den grossen, international tätigen Prüfungs- und Beratungsgesellschaften.

Andererseits sind die traditionellen Akquisitionsstrategien obsolet geworden. War es bis vor wenigen Jahren üblich, dass ein Mandat als Abschlussprüfer sozusagen automatisch Beratungsmandate nach sich zog, stellt sich die Situation heute völlig anders: Die zusehends strikteren Unabhängigkeitsvorschriften und die noch strikter definierten firmeninternen Corporate-Governance-Regeln schränken eine Kombination von Revision und Beratung ein. Prüfungs- und Beratungskunden sind heute oft nicht mehr deckungsgleich. Dies obwohl die Unabhängigkeitsregeln nach wie vor ermöglichen, neben der Prüfung durch den Revisor auch recht umfassend beraten zu werden, sei es in steuerrechtlichen Fragen oder verschiedensten finanziellen Belangen. Eine strikte Trennung führt demzufolge auch zu Synergieverlusten, die aber immer öfters bewusst in Kauf genommen werden.

Das Wettbewerbsumfeld für Prüfungsdienstleistungen unterscheidet sich stark von jenem für Steuer-, Rechts- oder Wirtschaftsberatung. In der Wirtschaftsprüfung teilen sich im Wesentlichen vier Unternehmen, die «Big Four», den Markt für internationale Mandate auf; in der Schweiz führen drei von ihnen diesen Markt an. In der Beratung hingegen ist das Geschäftsumfeld von zahlreichen, sehr heterogenen Anbietern geprägt. Neben den grossen Beratungsgesellschaften agieren viele kleine spezialisierte Beratungsfirmen, Anwalts- und Steuerberatungskanzleien. Eine klare Positionierung ist in beiden Segmenten schwierig und kann, davon war und ist PwC Schweiz überzeugt,

nur über die Qualität der Dienstleistung und der Kundenbeziehung erfolgen. Ganz bewusst hatte PwC Schweiz deshalb ihr CRM-Projekt «CLIENT FIRST» genannt, um dem Kunden und dessen Erwartungen oberste Priorität einzuräumen.

CLIENT FIRST basierte auf der Einsicht, dass der Schlüssel für eine erfolgreiche Kundenbeziehung im Verhalten jedes einzelnen PwC-Mitarbeitenden dem Kunden gegenüber liegt. Fachwissen allein reicht nicht aus, um eine vertrauensvolle und langfristige Kundenbeziehung aufzubauen und zu erhalten. Hohe technische Expertise erwarten die Kunden – zu Recht – von ihrem Prüfer oder Berater; sie ist Grundvoraussetzung und unverzichtbares Handwerkzeug, um eine qualitativ einwandfreie Dienstleistung zu erbringen. Erst die Kombination der technischen Expertise mit einer auf Vertrauen aufgebauten Kundenbeziehung führt zu beidseitigem und nachhaltigem Erfolg.

Diese Erkenntnis wurde auch von der Fachliteratur gestützt: David H. Maister, einer der führenden Experten für Professional-Service-Firmen, hat – gemeinsam mit seinen Koautoren – den Begriff «trusted advisor» geprägt (Maister/Gree/Galford 2002). In der heutigen vernetzten Wirtschaft, so argumentiert Maister, müssten diese Dienstleistungsgesellschaften verstärkte Anstrengungen unternehmen, um ihre fachliche Qualifikation und ihr Wissen auf dem neuesten Stand zu halten. Doch dies genüge nicht, massgeblich für den Erfolg sei vielmehr, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen.

Loyale Kundenbeziehungen basieren auf Vertrauen. Sie bedeuten weit mehr als die Zufriedenheit des Kunden mit einer einzelnen Beratungs- oder Prüfungsleistung. Kundenorientiertes Verhalten schafft Vertrauen und ist damit der Schlüssel zum Erfolg. Dieses subjektive Element wird auch bei der Akquisition neuer Mandate immer wichtiger.

### Der Schlüssel zu guten Kundenbeziehungen

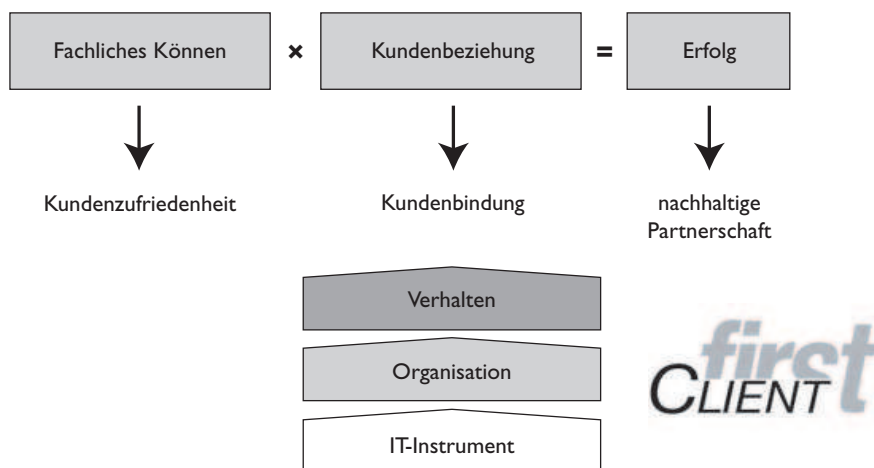


Abbildung 1: Der CLIENT-FIRST-Ansatz

Dass Differenzierung über Verhalten und nicht über Fachwissen erreicht wird, belegen auch eine Reihe von Interviews, die PwC Schweiz zu Beginn des Projekts CLIENT FIRST mit Kunden durchgeführt hat. Diese Befragungen brachten zwei zentrale Erkenntnisse über die Wahrnehmung von PwC:

- Die Kunden attestierten PwC ein ausgezeichnetes Fachwissen und schätzen, dass das Unternehmen in der Lage ist, binnen kurzer Zeit das beste Team weltweit zusammenzustellen, um eine akute Fragestellung anzugehen.
- Sie bewerteten das Verantwortungsbewusstsein in den Kundenbeziehungen als sehr hoch. Aber die Ergebnisse verdeutlichen auch, dass auf der Beziehungsebene noch Optimierungspotential vorhanden ist.

An diesem Punkt setzte CLIENT FIRST an: Es geht darum, den Kunden und das Umfeld, in dem dieser operiert, noch besser zu verstehen; es geht um die Fähigkeit, zuzuhören; es geht darum, Lösungen gemeinsam zu erarbeiten. Kundenbeziehungen können nicht isoliert von anderen Unternehmensfunktionen verbessert werden. CLIENT FIRST ist daher ein firmenweit angelegtes Programm, das Human Resources, Business Development, Knowledge Management, IT-Prozesse und nicht zuletzt die Kommunikation umfasst.

## **Das CLIENT-FIRST-Programm – mehr als ein Projekt**

PwC Schweiz musste mit ihrem CRM-Projekt nicht bei null beginnen, eine systematisch durchgeführte Standortbestimmung zeigte, dass durchaus gute Ansätze für das Kundenmanagement vorhanden waren. Diese galt es nun auszubauen. Mit anderen Worten: Die Best Practice sollte zur «daily practice», zum Normalfall im Alltagsgeschäft, werden. Nicht an Wissen, an guten Ansätzen und Ideen mangelte es, sondern daran, konsequent und systematisch danach zu handeln.

Zudem war das Projekt CLIENT FIRST zwar neu, doch sein Grundgedanke war bereits seit langem fest in der Unternehmenskultur von PwC verankert. Diese ist durch das vernetzte Denken und Handeln geprägt, wie es im Leitmotiv des Unternehmens «Connected Thinking» zum Ausdruck kommt. «Connected Thinking» steht für den Umgang mit Wissen und Werten, mit Personen und Dienstleistungen. Die Erkenntnis, dass sich PwC über das Auftreten jedes Einzelnen, über die Art der Teambildung und über die Zusammenarbeit mit den Kunden differenzieren muss, ist alles andere als neu. Neu hingegen ist, diese Einsicht in ein konkretes Client-Relationship-Programm umzusetzen, und dies in einer Form, dass sie jeder Partner und jeder Mitarbeitende verinnerlicht.

PwC Schweiz wollte auf den guten bestehenden Ansätzen aufbauen, welche die

Standortbestimmung ergeben hatte, und hielt es für sinnvoll, ein so umfassendes Programm wie CLIENT FIRST in drei Phasen aufzuteilen. Jede Phase war dabei an ein konkretes Ziel gekoppelt:



Abbildung 2: Die drei Phasen von CLIENT FIRST

Um das Projekt auch innerhalb der einzelnen Phasen thematisch zu strukturieren, wurden die Ziele und der Umfang der einzelnen Projektschritte in drei Dimensionen definiert:

1. Verhalten: Was sind die Erwartungen unserer Kunden? Wie definiert sich das gewünschte Verhalten unserer Mitarbeiter? Welche Verhaltensnormen wollen wir aktiv fördern und fordern?
2. Organisation: In welcher Weise sollen die CRM-Prozesse optimiert und harmonisiert werden? Welches sind die Schlüsselrollen in Bezug auf Kundenentwicklung und -betreuung? In welche Richtung wollen wir unsere Aufbauorganisation weiterentwickeln?
3. Instrumente: Wie können wir unsere Mitarbeiter durch die Bereitstellung effektiver Instrumente wirkungsvoll unterstützen? Wie können wir die administrative Belastung gleichzeitig reduzieren?

Die technischen Aspekte waren hierbei von sekundärer Bedeutung, da sie nur als «Enabler» dienen. PwC war sich stets bewusst, dass es ein Fehler wäre, das CRM-Programm auf technische Fragen zu fokussieren oder sogar zu beschränken. Worauf es stets ankommt, ist das Verhalten und dies stand deshalb bewusst an erster Stelle.

## Kundenorientiertes Verhalten als zentrale Dimension

Die Kundeninterviews, aber auch die Befragungen von Partnern und Mitarbeitenden hatten PwC Aufschluss darüber gegeben, welche Faktoren für ein kundenorientiertes Verhalten ausschlaggebend sind. Auf dieser Basis entwickelte PwC Schweiz acht zentrale Verhaltensweisen in der Arbeit mit dem Kunden (siehe Abbildung 3). Die interne Kommunikation legte im Folgenden den Schwerpunkt ihrer Arbeit darauf, die Verhaltensregeln verständlich zu machen, um ihren Sinn und Inhalt allen Mitarbeitenden vermitteln zu können. Im Rahmen zahlreicher, teilweise originell konzipierter Veranstaltungen wurde und wird die konkrete Ausgestaltung der einzelnen Verhaltensweisen veranschaulicht und weiterentwickelt.

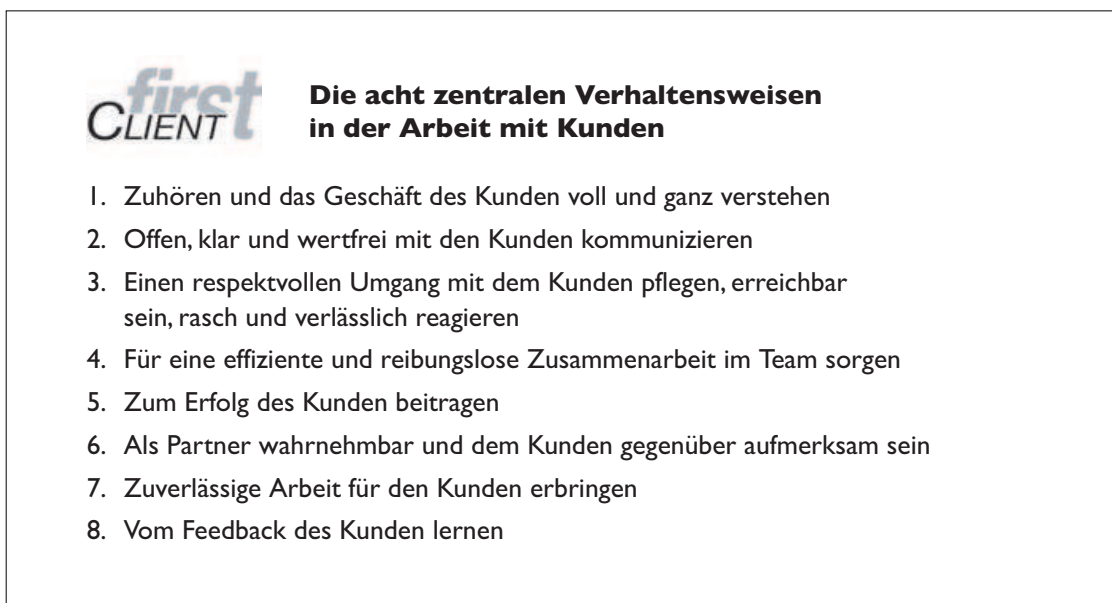


Abbildung 3: Verhaltensweisen in der Arbeit mit Kunden

## Anpassung der Prozesse und Aufbauorganisation

Parallel zu diesen Kommunikations- und Trainingsmassnahmen begann PwC damit, die organisatorischen Rahmenbedingungen so zu verändern, dass sie das angestrebte Verhalten unterstützten:

- Die Organisationsstrukturen wurden insbesondere im Bereich Business Development stärker auf den Markt ausgerichtet. Um diese Marktorientierung zu unterstützen, wurde die Verantwortung für die Pflege der Kundenbeziehungen mit einem konsistenten Rollenkonzept verknüpft.
- Die internen Prozesse wurden noch stärker auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet. Dies galt für die verschiedenen Interaktionen mit Kunden ebenso wie für die Prozesse, die diese Interaktionen unterstützen.

- Primäres Ziel war es, den Kunden und sein Umfeld noch besser zu kennen. Um die dazu nötigen Daten zu recherchieren, auszuwerten, zu pflegen und auf dem neuesten Stand zu halten, bildete PwC eine eigene zentrale Organisationseinheit. Diese sollte die Prüfer und Berater von administrativen Tätigkeiten entlasten, damit ihnen mehr Zeit für den Dialog mit dem Kunden zur Verfügung steht.

PricewaterhouseCoopers verfügt über verschiedene funktionale Bereiche. In der ersten Phase hat PwC all jene Funktionen dieser Bereiche virtuell zusammengefasst, die eine unmittelbare Marktrelevanz haben: Business Development, Human Capital, Knowledge Management, Marketing und Kommunikation und – zur Prozessunterstützung – IT. Die funktionalen Bereiche arbeiten heute eng zusammen. Es passiert kaum mehr, dass ein Bereichsleiter sich eines Themas annimmt, ohne die Querverbindung zu den anderen – allen oder ausgewählten – Funktionsbereichen vorzunehmen. So werden die Massnahmen der einzelnen Bereiche – beispielsweise Weiterbildungsmaßnahmen und Marketing oder Kundendaten-Management und Business Development – aufeinander abgestimmt. Indem die verschiedenen Funktionen ineinandergreifen, werden Fragen des rein funktionalen und der organisatorischen Abgrenzungsfragen weitgehend ausgeräumt.

### **Einführung eines neuen CRM-Tools**

Das Ziel der ersten Phase lautete, die Kunden besser kennenzulernen. Dazu mussten vor allem das Kontakt-Management und das Kampagnen-Management neu definiert werden. Nachdem das Anforderungsprofil festgelegt war, entschied sich PwC Schweiz für ein neues CRM-Tool, «BSI CRM», das diesem Profil am ehesten entspricht. BSI CRM löste die beiden bislang separat nebeneinander stehenden Applikationen ab; deren Daten wurden auf die neue Plattform migriert.

Im Zuge dieser Migration wurden die Daten bereinigt, wobei der Fokus darauf gerichtet war, Doppelspurigkeiten abzubauen und verbindliche Geschäftsregeln zu implementieren. Ziel dieser Geschäftsregeln war die Konsistenz im Markenauftritt. Die Art und Weise, in der ein Kunde die Marke PwC im Alltag erlebte, musste mit dem Markenversprechen übereinstimmen (Barlow/Stuart 2004).

Im Rahmen des Kontaktmanagements werden seit der Tool-Einführung alle relevanten Kundeninformationen erfasst und abgebildet. Diese Darstellung bezieht sich einerseits auf die Organisation, etwa indem der Kunde bzw. das Unternehmen einem bestimmten Segment zugeordnet wird, andererseits aber auch auf die Beziehungsnetze wie sie zwischen Firmen untereinander sowie zwischen Firmen und Personen bestehen. Ist eine Person beispielsweise CEO eines Unternehmens und Verwaltungsrat in zwei anderen, so zeigt die Abbildung, welcher PwC-Partner oder -Mitarbeitende diese Person

in welcher Funktion kennt. Das Wissen um die Beziehungen und die Qualität der Beziehungen ist eine notwendige Voraussetzung für die zielgerichtete Kundenakquisition und -entwicklung. Genau dies ist das Ziel der zweiten Phase von CLIENT FIRST.

## Status quo und Ausblick

Die erste Phase des Projekts CLIENT FIRST, das bessere Kennen und Verstehen der Kunden und seiner Bedürfnisse, ist erfolgreich abgeschlossen. Damit hat PwC die Grundlage gelegt, ihre Kundenbeziehungen auf qualitativ höchstem Niveau zu pflegen. Die Verhaltensprinzipien wurden definiert und vermittelt, die organisatorischen Strukturen sind verstärkt auf den Markt ausgerichtet worden und die verfügbare Datenbasis über die Kunden ist breiter und transparenter geworden. Die Ziele der ersten Phase sind erreicht, wenngleich die einzelnen Dimensionen mit unterschiedlichem Zeitaufwand verbunden sind. Die Änderung von Verhaltensweisen bedarf naturgemäss eines grösseren zeitlichen Aufwands als die Anpassung der Organisation. Doch die Veränderung in die gewünschte Richtung ist spürbar; sie lässt sich an der Art und Weise ablesen, in der die Mitarbeiter schwierige Situationen angehen.

Derzeit läuft die zweite Phase von CLIENT FIRST an. Darin stehen die Verkaufsprozesse und die damit verknüpften Arbeitsweisen im Vordergrund. In dieser Phase kann das kundenorientierte Verhalten in der Praxis beurteilt und gemessen werden. PwC Schweiz wird verstärkt über strategische Ziele führen. Die Key Performance Indicators werden in klare Zielvorgaben heruntergebrochen und sie werden so definiert, dass sie nicht ausschliesslich auf die Performance eines Geschäftsbereichs, sondern auf die der gesamten Firma ausgerichtet sind. Damit soll Phase zwei zu einer «High Performance Culture» führen.

Innerhalb des globalen Netzwerks ist das Projekt CLIENT FIRST von PwC Schweiz auf grosse Resonanz gestossen. Neben den USA und Australien ist PwC Schweiz führend in der Umsetzung eines Client-Relationship-Programms. Bemerkenswert ist: Obwohl die drei Länder ihre Konzepte zuerst getrennt entwickelt und die Kundenbedürfnisse ihrer jeweiligen Märkte erhoben haben, kommen sie zu den gleichen Ergebnissen und haben die gleichen Schlüsse daraus gezogen. Die Erkenntnis, dass die Bedürfnisse der Kunden nicht von einem Kontinent oder einer Region abhängen, hat PwC dazu bewogen, die lokalen Projekte zusammenzuführen und ein globales CRM-Programm zu entwickeln. Es trägt den Namen «PwC Experience»; seine Ausgestaltung, an der PwC Schweiz massgeblich beteiligt ist, fällt genau mit der Phase zwei von CLIENT FIRST zusammen. Angesichts der Vorreiterrolle, welche die Schweizer Firma zum Thema CRM eingenommen hat, ist es alles andere als bedauerlich, dass CLIENT FIRST in «PwC Experience» aufgegangen ist.

## Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Entscheidend für den Erfolg eines Client-Relationship-Programms ist es, die Prioritäten richtig zu setzen: An erster Stelle steht das Verhalten, dann folgen die begleitenden organisatorischen Massnahmen. Erst wenn diese Faktoren voll auf den Kunden ausgerichtet sind, stellt sich die Frage nach der geeigneten Informationstechnologie.

Blickt man auf die nun schon gut zweijährige Erfahrung von CLIENT FIRST zurück, so lassen sich zwei weitere Schlussfolgerungen ziehen: Erstens: Ein CRM-Programm wie CLIENT FIRST verlangt ein langfristiges Bekenntnis. Zweitens: Das bedingungslose Commitment der Unternehmensführung ist ein Schlüsselfaktor. In der Schweiz war das Projekt von Anfang in die Gesamtstrategie eingebunden und hatte die volle Unterstützung des Managements.

Erfolgsfaktoren lassen sich nur schwer verallgemeinern. Im Fall CLIENT FIRST aber sind es die folgenden

- Das Projektteam hat Zugang zum Topmanagement.
- Das CRM-Konzept ist verständlich und nachvollziehbar.
- Das Projektmanagement wird bis zum Schluss systematisch angegangen.
- Die Interessen der einzelnen Geschäftsbereiche und Kundenberater werden von Anfang an in die Projektarbeit einbezogen.
- Es gibt einen Plan für nachhaltige und kontinuierliche Verbesserungsschritte.
- Die IT-Instrumente sind benutzerfreundlich.

CLIENT FIRST ist ein langfristiges Projekt, dem PwC Schweiz auch in den kommenden Jahren volle Aufmerksamkeit schenken wird. PwC Schweiz ist ein wenig stolz darauf, dass CLIENT FIRST intern als Best Practice gilt und für ein globales CRM-Programm Pate steht.

## Literatur

- Barlow, Janelle/Stuart, Paul (2004):* Branded customer service: the new competitive edge. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, 2004.
- Maister, David/Green, Charles/Galford, Robert (2002):* The trusted advisor. Free Press; New Edition, New York 2002.