

«Benutzerführung muss um den Menschen gebaut werden und nicht ums Tool!»



**Interview mit Sewan Renold,
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG**

Sewan Renold ist Leiter des Teams «Customer Activity Platform» bei der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG. Sein Team betreut, mit dem Customer Relationship Management System, die grösste Applikation der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.



ZÜRICH

Sewan, vielen Dank, dass du dir Zeit nimmst, mit uns ein Interview zu machen und über deine Erfahrungen im Einsatz mit Gravity zu berichten. Stell doch dich, dein Team und euren Bereich mal kurz vor; wer seid ihr und was macht ihr?

Ja gerne, ich bin Sewan Renold und leite bei Zürich das Team «Customer Activity Platform». Unser Auftrag ist die Festlegung der Strategie, der Betrieb, die Weiterentwicklung und der Support des CRMs der Zürich Versicherung in der Schweiz. Unser CRM läuft auf Microsoft Dynamics in der Cloud und ist die grösste Applikation nach Anzahl Benutzer. Unser Team und das IT-Team arbeiten sehr eng zusammen.

Wie unterstützt ihr mit eurer Tätigkeit die Geschäftsstrategie und den Unternehmenserfolg?

Sehr signifikant, denn wir unterstützen viele Kundenprozesse. Das beinhaltet den gesamten Verkaufsprozess und alle Aspekte des Servicing, wie Kundenanfragen, Beschwerdemanagement, etc. Diese Prozesse wären ohne das CRM schwer zu operationalisieren. Das CRM ist also das Herz vieler Kundenprozesse und die Bedingung, dass unsere Mitarbeitenden überhaupt arbeiten und somit das Servicing unserer Kunden gewährleisten können.

Wo siehst du eure grössten Herausforderungen im Erfüllen dieser Verantwortung?

Die grösste Herausforderung liegt im Design der Prozesse. Wie können diese so intuitiv gestaltet werden, dass unsere Mitarbeitenden optimal arbeiten können und wir die benötigten Steuerungsinformation erhalten. Durch die Komplexität mancher Versicherungsprozesse ist dies nur bedingt möglich. So gibt es immer Umwege, wie ein Prozess erledigt werden kann. Ganz abgesehen davon, dass manche Prozesse mit unzureichender Qualität erledigt werden, weil die Mitarbeitenden diese vielleicht gar nicht kennen oder nicht verstehen.

Welche Lösungsansätze habt ihr ausprobiert, um die Prozessführung zu verbessern und mit welchem Erfolg?

Wir haben tatsächlich einiges ausprobiert. Am Anfang sind wir sehr viel vor Ort gegangen und haben klassisches Change-Management durch Schulungen bei Agenturen und am Hauptsitz betrieben. Es war eine sehr enge Begleitung und die braucht es auch. Change-Management ist nicht schnell mit einer Schulung erledigt. Man muss konstant dranbleiben.

Diese Art der Mitarbeiterschulung ist sehr ressourcenintensiv und mit zunehmendem Kostendruck schwieriger geworden. Zuletzt setzten wir auf typische Changemanagement-Hilfen, wie «Train the Trainer» und «Power Users». Unterstützt haben wir die Trainer und «Power Users» dann mit Schulungsdokumenten und E-Learning Lernpfaden.

Wie waren eure Erfahrungen mit «Power Users»?

Durchwachsen. Das funktioniert gut, wo die Leute die Rolle wahrnehmen. Die Erfahrung zeigt, dass der Erfolg mit dem jeweiligen Power-User steht oder fällt. Leider haben wir wenig Handhabe, wer diese sind.

Das heisst, als User muss man für eine gute Systemerfahrung auf einen engagierten «Power User» hoffen?

Das ist so! Mitarbeitende können sich selbst weiterbilden, zum Beispiel über unsere SharePoint Site, das macht aber kaum jemand. Denn Mitarbeitende erwarten heute zu Recht, dass nötige Hilfe im richtigen Moment angeboten wird und nicht, dass man sie suchen muss. Hier sind die Erwartungen der Mitarbeitenden deutlich gestiegen.

Wie seid ihr dann auf Digital Adoption Solutions gestossen und was war letztlich der Grund für den Einsatz von GRAVITY?

Es gab zwei Haupttreiber. Einmal die Ressourcenknappheit und zum anderen die grosse Nutzerzahl. Wir haben mehrere hundert neue Nutzer pro Jahr die auch von der Konkurrenz zu uns stossen. So gibt es immer neue Leute, die das System nicht kennen. Schulungen sind zu aufwändig. Release Notes und Webinars gehen in der Informationsflut unter. Die Arbeit mit den Kunden geht meistens vor und das ist auch gut so. Deshalb haben wir nach einem besseren Weg gesucht, um die Ausbildung unserer Mitarbeitenden zu gewährleisten. Dabei war klar; wir müssen digitaler werden!

Obligatorische E-Learnings, die durchlaufen werden müssen bevor die Mitarbeitenden Zugang zum System erhalten, helfen. Aber wieviel Wissen mittelfristig hängen bleibt ist nur schwer oder gar nicht überprüfbar. Zum Vermitteln neuer Funktionen oder Prozesses sind diese eher ungeeignet. Zusätzliche, freiwillige E-Learnings werden kaum durchgeführt. Ähnlich wie bei dem SharePoint-Angebot, nutzen das weniger als 10% der Mitarbeitenden.

Ein anderes Projekt hat uns dann auf GRAVITY aufmerksam gemacht. Im anschliessenden Evaluations Prozess sind wir unter anderem auch auf WalkMe gestossen.

Was aber für uns sehr wichtig war ist die Nutzerfreundlichkeit um Inhalte zu erfassen. Auch hier haben wir nur wenige Ressourcen zur Verfügung. Inhalte zu erstellen musste also sehr einfach sein. Da konnte GRAVITY punkten. Das Erfassen von Inhalten ist wirklich sehr einfach und funktioniert sehr gut. So haben wir ein Pilot-Projekt mit GRAVITY gestartet und am Ende der Pilotphase waren die Resultate absolut überzeugend.

Wie waren eure Erfahrungen während der Implementierung? Was waren die Schlüsselerlebnisse?

Man muss wohl mit den Erwartungen starten die wir an unsere CRM Cloud-Migration hatten. Eine dieser Erwartungen war, dass weitere SaaS-Apps modular ergänzt werden können.

Das war nicht so! Am Anfang gab es ein paar Probleme mit dem Setup. Ohne die Nähe zu euren Entwicklern und eure Bereitschaft Ressourcen zu involvieren hätte das nicht funktioniert. Am Ende war klar, der Kern funktioniert perfekt. Für mich war der Schlüssel die gute Zusammenarbeit.

Merkt ihr einen Unterschied, ob ein Mitarbeiter vorher schon Microsoft Dynamics benutzt hat?

Vielleicht gibt es einen leichten Vorteil, wenn jemand vorher schon Dynamics benutzt hat, weil die Oberfläche als solches bekannt ist oder ähnlich aussieht. Letztendlich werden von 50 Prozessen 49 komplett unterschiedlich sein. Als solches erachte ich den Vorteil als minimal.

Kannst du uns noch etwas zum Feedback der Endnutzer erzählen?

Dafür, dass knapp 90% unser Nutzer GRAVITY aktiviert sind und es mindestens einmal benutzt haben, haben wir relativ wenig Feedback erhalten. Das so wenig Feedback kommt, liegt glaube ich daran, dass unsere Nutzer diese Art von Hilfe schon von ihren Smartphone Apps gewohnt sind. Wo ich aber punktuell Feedback erhalten habe, war es immer positiv.

Mit der Pilotgruppe haben wir aktiv Feedback zur Nutzerzufriedenheit abgeholt. Das Feedback war mehrheitlich positiv und einer der relevanten KPIs für den Entscheid.



Unsere Erfahrung ist jetzt schon, dass Callouts auf häufig genutzten Masken auch sehr häufig geöffnet werden. Zum Beispiel haben wir beim letzten Release einen Callout auf der Kundensuche gesetzt der von mehr als der Hälfte der Nutzer aktiv angeklickt wurde. Das hat sehr gut funktioniert. Eine solche Visibilität ist mit herkömmlichen Methoden, wie zum Beispiel Emails, nicht erreichbar.

Was auch sehr gut ankam, war die Kommunikation von Systemoutages. Das hat mehrere Effekte. Zum einen erhöht es die Akzeptanz der Nutzer, wenn sie wissen, dass eine Outage vorliegt. Zum anderen haben sich dadurch Supportanfragen reduziert. Als netten Nebeneffekt erhöht diese neue Transparenz auch noch den Druck das eigentliche Problem schneller zu lösen.

Also GRAVITY wird benutzt, die Callouts werden gesehen, die Nutzerakzeptanz wurde erhöht und die Supportanfragen verringert. Wow. Wie schätzt Du die weitere Entwicklung ein?

Unser Geschäft ist komplex und die Prozesse sind oft über mehrere Applikationen verteilt. Für mich muss das nächste Ziel sein, Applikationssilos aufzubrechen und die Mitarbeitenden auch über mehrere Applikationen hinweg anzuleiten. Erst wenn wir das schaffen, kommen wir wirklich weg von den physischen Schulungsmethoden und können das volle Potential von GRAVITY ausschöpfen.

Anders gesagt, Benutzerführung muss um den Menschen gebaut werden und nicht ums Tool! Dazu braucht es ein entsprechendes Investment. Eine applikationsübergreifende Unterstützung ist für mich ein Core-Investment.

Dabei sind zusätzliche Applikationen innerhalb der Vertriebsprozesse für mich die nächste Priorität. Schliesslich wird ja da auch Revenue generiert.

Hat sich der Einsatz von GRAVITY für euch unter dem Strich schon gelohnt?

Wir sind erst seit ein paar Monaten live und hatten erst einen Release. Somit muss sich über die nächsten Releases erst noch zeigen wie gut es läuft. Ich würde sagen; bis jetzt ja. Was ich schon sagen kann; die gesetzten Callouts werden angeschaut! Ich bin überzeugt, dass mehr bei den Nutzern ankommt und hängen bleibt als wir es über klassische Schulungsmethoden erreicht hätten. Diese Einschätzung teilen alle im Team.

Beim Business Case gab es zwei Hauptkomponenten: «Kostenvermeidung» und «Kundenzufriedenheit». «Kostenvermeidung», weil wir die Supportorganisation nicht weiter hochskalieren können. Deswegen müssen Supportanfragen vermieden werden. Was uns gelungen ist. Wir verzeichnen einen Rückgang der Supportanfragen. So konnten wir auf zusätzliche Ressourcen verzichten.

Die zweite Komponente «Kundenzufriedenheit», weil wir sehr viele Funktionen haben welche die Kundenerfahrung direkt beeinflussen. Wir haben zum Beispiel eine Funktion mit der automatische Terminerinnerungen an Kunden geschickt werden können. Dieses Feature wurde trotz Ankündigung kaum von unseren Mitarbeitenden genutzt. Die Ankündigung wurde schlicht übersehen und nur wenige kannten die Funktion. Dank GRAVITY können wir die Nutzer nun an der richtigen Stelle auf die Funktion hinweisen. So wird die Nutzung erhöht und der Kundenservice verbessert. Wir können heute noch keine Auswirkung auf die Kundenzufriedenheitswerte sehen. Allerdings sehen wir schon, dass mit GRAVITY unsere Mitarbeitenden besser angeleitet werden. Ein wichtiger Schritt zu noch mehr Kundenzufriedenheit.

Ok, Sewan. Wir haben noch eine letzte Frage an dich. Könntest du uns bitte den folgenden Satz vervollständigen: «Das CRM der Zürich Versicherungsgesellschaft ohne GRAVITY ist wie...»?

(Lacht) Ok; ...CRM ohne GRAVITY ist wie; ...ein Pferd ohne Sattel. Man kann drauf sitzen und reiten, aber es ist einfach nicht so bequem. Ist der gut?

Der ist super! Sewan, vielen Dank für das Gespräch und die offenen Antworten.