

Kunden wahrnehmen

Meike Tarabori

Ein Unternehmen, welches Kunden und deren Bedürfnisse ins Zentrum sämtlicher Prozessoptimierungen und -lancierungen stellt, ist das Modeunternehmen Walbusch. Ein Familienunternehmen, welches in einer Branche tätig ist, in der man sich schon seit vielen Jahren mit Digitalisierung auseinandersetzt.

Doch vor ein paar Jahren sah dieser Prozess noch anders aus. Viele Modeunternehmen hatten ihre Verkaufsflächen, Kunden suchten dort Inspiration und neue Trends, probierten an und kauften ein. Ein Kanal, über welchen der grösste Teil der Einnahmen generiert wurde. Katalogbestellungen waren eine zweite Möglichkeit, die Kunden zur Genüge nutzten. Die Kommunikation lief per Brief, Kataloge wurden versandt, Gutscheine als Spezialgruss in einem bunten Schreiben verpackt oder man griff zum Telefon. Auch hier waren die Kanäle überschaubar. Wir durften mit Bernhard Egger, Geschäftsführer des Modeunternehmens, sprechen und haben nachgefragt, welche Rolle der Kunde heutzutage im Unternehmen spielt und welche die Kanalvielfalt.

Können Sie ein Bild des Walbusch-Kunden für uns skizzieren?

Walbusch-Kunden sind im Schnitt Ende 60. Aber darunter gibt es Kunden, die sich lieber digital bewegen und es gibt nach wie vor Kunden, die per Brief oder Telefon bestellen. Doch Kunden reagieren nicht immer gleich. Sind nun die Kanäle der Grund oder die Kunden, die

einen Kanal bevorzugen? Ich persönlich kenne die Antwort nicht. Aus diesem Grund muss das Unternehmen den Kunden als Gesamtkunden wahrnehmen und nicht als Kanalkunden. Eine weitere Erkenntnis daraus ist, dass es «den Kunden» nicht gibt. Zwar wählen nicht alle Kunden alle angebotenen Kanäle, aber der Kunde als Gesamtkunde muss in allen Kanälen gleich wahrgenommen und bedient werden.

Was bedeutet «auf allen Kanälen gleich wahrnehmen» bei Walbusch?

Wenn ein Kunde eine Hose online im Shop bestellt und diese dann beispielsweise in einer Filiale umtauschen möchte, dann kann die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter in der Filiale diese Hose ohne Barriere zurücknehmen. Jeder Touchpoint im Unternehmen ist an unser CRM-System angeschlossen und er-

«Unternehmen müssen den Kunden als Gesamtkunden wahrnehmen und nicht als Kanalkunden.»

laubt es den Mitarbeitern, jederzeit auf alle Daten zuzugreifen. Dementsprechend ist es nachvollziehbar, wo beziehungsweise über welchen Kanal ein Kunde die Ware gekauft hat. Dies erlaubt es den Mitarbeitern, sofort ohne Verzögerungen oder ohne zusätzliche Beratung durch dritte Personen auf das Kundenanliegen einzugehen, zu reagieren und eine angemessene Entscheidung zu treffen. Dies kann beispielsweise sein, eine Rechnung neu zu verfassen oder einen Gutschein auszustellen.

Worin sehen Sie die grösste Herausforderung für Unternehmen bei einer auf Kundenbedürfnissen basierten Umstrukturierung und digitalen Umstellung?

Die Silostruktur, in der viele Unternehmen auch heute noch aufgestellt sind, ist für den Kunden nicht nachvollziehbar und damit nicht logisch. Dies ist in meinen Augen das wohl grösste Hindernis und damit auch häufigster Grund für Misserfolge von Digitalisierungsprozessen. Interne Prozesse müssen schlichtweg auf den Kunden eingestellt werden, denn es geht letztlich nur darum, was der Kunde sieht.

Eine weitere Gefahr sehe ich darin, dass digitale Prozesse weniger Kosten verursachen. Aus diesem Grund wird schnell mal etwas eingeführt, was aber für den Kunden nicht zwingend eine Optimierung darstellt.

Auch die Kommunikation muss im Zuge von digitaler Transformation angepasst werden. Ansonsten finden wir uns in einer Situation wieder, in welcher ein Kunde über eine E-Mailadresse mit unterschiedlichen Geschäftsbereichen kommuniziert: Der Newsletter vom eCommerce, vom Online-Shop die Bestell- und aus dem ERP die Retourenbestätigung und zum Schluss schickt der Kundenservice noch eine weitere Information heraus. Das ist eine Überinformation des Kunden, welche gar nicht gewünscht ist. Hier müssen wir uns als Unternehmen die Frage stellen, wie viel ein Kunde ertragen kann und was wirklich relevant ist.

Was bedeutet Customer Centricity für Sie?

Kundenzentrierung ist für mich eine interne Einstellung eines Unternehmens zum Kunden. Zwar haben wir dank Digitalisierung mehr Möglichkeiten, Kunden in Echtzeit zu bedienen und sämtliche Prozesse einfach darzustellen. Was sich trotz dessen nicht verändert hat, ist die Frage nach dem Bedürfnis und dessen Erfüllung. Denn am Schluss zählt immer nur der Kunde. Doch aufpassen, «Kundenbedürfnisse» dürfen nicht zu einem Prozess verkommen. Damit meine ich, dass ein Bedürfnis nicht der Digitalisierung untergeordnet werden kann. Individuell zu reagieren ist in manchen Fällen extrem wichtig und das einzig Richtige. Dieser Flexibilität muss in all diesen Prozessen noch Platz eingeräumt werden, ebenso wie für den gesunden Menschenverstand und die Skills sowie die Weiterbildung von Mitarbeitern.

Doch die Frage, wie man Kundenbedürfnisse erfüllen kann, ist zentral. Nicht so jedoch die Frage danach, wie ein Ge-

«Die Silostruktur, in der viele Unternehmen auch heute noch aufgestellt sind, ist für den Kunden nicht nachvollziehbar und damit nicht logisch.»

schäftsvorfall am einfachsten zu digitalisieren ist. Denn am Ende eines jeden digitalisierten Prozesses steht der Kunde.

Unterscheiden sich Kundenbedürfnisse je nach Kanal und müssen Kunden und Mitarbeiter auch entsprechend anders interagieren?

Ich meine ja. Je nach Kanal ist eine andere Reaktion nötig. Denn je nach Kanal variiert auch die Erwartungshaltung eines Kunden, nicht unbedingt das Bedürfnis an sich. Schickt ein Kunde beispielsweise eine Antwortkarte per Post, dann weiss er, dass diese zwei Tage unterwegs ist bevor er eine Antwort bekommen kann. Online hat der Kunde jedoch die Erwartungshaltung, dass er sofort eine Bestätigungs-E-Mail erhält. Das sind erlernte Situationen, denen sich das Unternehmen und die Kommunikation anpassen müssen. Das heisst, je nach Kanal muss ein anderer Serviceprozess ausgelöst werden mit anderen Servicelevels und anderen Skills, die eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter mitbringen muss. Welche Kanäle welche Skills im Kundenservice und zur Erfüllung der Bedürfnisse brauchen, dies wird sich in den nächsten Jahren nochmals stark verändern meiner Meinung nach. Dementsprechend werden sich auch die Unternehmen mitverändern müssen. Doch am Schluss ist der Kunde immer noch ein Mensch. ■

