Januar 2019

ceo

Das Magazin für Entscheidungsträger

Der Kunde im Fokus

pwc

Der Mensch als Kunde im Fokus

Den Kunden in den Fokus zu rücken, ist elementar, um in der Zukunft zu bestehen – Unternehmen müssen sich mehr denn je maximal auf ihre Kunden ausrichten. Die Art und Weise, wie diese angegangen und betreut werden müssen, wird sich durch neue Kundenbedürfnisse und die Digitalisierung stetig verändern. Das wirft Fragen auf: In welchen Bereichen und inwiefern haben sich unsere Interviewpartner dem Kunden 4.0 angepasst? Welche diesbezüglichen Herausforderungen beschäftigen ihre Unternehmen, und wie bewältigen sie diese? Und: Wie sieht ein Blick in die Zukunft aus?

In dieser Ausgabe porträtieren wir herausragende Persönlichkeiten sowie kleine und grosse Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Branchen, die sich diesen und weiteren Fragen stellen.

MIX
Aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C007447
www.fsc.org

Klimaneutral
Druckprodukt
ClimatePartner.com/11665-1901-1001

Herausgeber:
PwC, Birchstrasse 160, 8050 Zürich, Schweiz

Layout:
PwC, Lisa Machado, Birchstrasse 160, 8050 Zürich, Schweiz

Bildbearbeitung/Druck:
Linkgroup AG, Mühlebachstrasse 52, 8008 Zürich, Schweiz

Titelfoto: Chimpy/Andreas Zimmermann

Die von den Autoren geäusserten Meinungen können von jenen des Herausgebers abweichen.

Diese Ausgabe des ceo Magazins erscheint in deutscher, französischer und englischer Sprache.

Auflage: 7’000.

© 2019 PricewaterhouseCoopers AG.
All rights reserved.

Zeit bringt Wandel. Denn der Lauf der Zeit verändert Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und Umwelt – mal schneller, mal langsamer. Dreh- und Angelpunkt dieser Evolution ist der Mensch selbst. Er probiert, multipliziert, kapitalisiert, optimiert, digitalisiert. Dabei äussert er laufend neue Ideen, Ansprüche und Wünsche. So erstaunt es nicht, dass ein altes Prinzip neu in Mode kommt: der Kunde als König.

Andreas Staubli
CEO PwC Schweiz

In diesem ceo Magazin gehen wir der wiederentdeckten Kundenzentrierung auf den Grund. Denn wer in Zukunft bestehen will, muss sich mehr denn je an seinen Kunden ausrichten. Wie das geschieht, hängt wesentlich von neuen Kundenbedürfnissen und neuen Technologien ab. Die Digitalisierung drückt dem Kunden ein neues Zepter in die Hand, das dieser noch so gerne führt – rund um den Erdball, rund um die Uhr, rund um jedes Thema.

Von Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Bildung und Gesundheitswesen wollten wir wissen, warum ihre Unternehmen den Kunden zurück in den Mittelpunkt rücken. Und wie. Die einen sprechen über fortschrittliche Technologien und Ansätze, mit denen sie ihre Kunden besser kennenlernen und entsprechend besser bedienen können. Andere berichten über neue Kommunikationswege und ein neues Verständnis von Kundenbeziehungen. Dritte skizzieren das Revival der persönlichen Begegnung und des Kundenerlebnisses im Offline.

Orell Füssli zum Beispiel feiert dieses Jahr das 500-jährige Bestehen – fünf erfolgreiche Jahrhunderte im Dienst der Kunden. Der damalige Buchverlag verdiente sein Geld mit dem Druck von Bibeltexten; im Gründungsjahr trat gerade Zwingli sein Amt in Zürich an. Heute ist das Familienunternehmen auf Banknoten, Wertdokumente sowie Bücher spezialisiert. Und wird damit vielfältigen Kundengruppen mit hochkomplexen Bedürfnissen gerecht.

In einem Punkt sind unsere Interviewpartner einer Meinung: Der Kunde ist und bleibt menschlich. Er entscheidet nicht nur vernünftig, sondern auch aus dem Bauch heraus. Er ändert sein Verhalten und erlaubt sich Widersprüche. Er ist bestens informiert, hervorragend vernetzt, digital affin, enorm mitteilungsbedürftig und verschafft sich schnell über die sozialen Medien Gehör. Kurz: Er will verstehen und verstanden werden, mitreden und mitentscheiden.

Auch wir bei PwC gehen mit der Zeit. Darum haben wir unseren Auftritt aufgefrischt. Das ceo Magazin erscheint nun zum ersten Mal im neuen Look & Feel.

Gerne heben wir Sie auf den Thron des kritischen Lesers – und wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.

Andreas Staubli

Wie ticken Kunden heutzutage?

Kunden begeistern – vom Einkauf zum Erlebnis. Eine aktuelle Studie von PwC Deutschland zeigt tiefe Einblicke, wie der stationäre Handel mit den passenden Services eine positive Customer Experience schafft. Wie ticken die Kunden heutzutage? Auf dieser Seite finden Sie die Top-5-Antworten.

Was erleichtert den Konsumenten den Einkauf im Ladengeschäft?

Gute Erreichbarkeit des Ladens	76%
Gutes Sortiment mit grosser Auswahl an Produkten, so dass kein weiterer Einkauf nötig ist	66%
Übersichtlicher Aufbau des Ladens und schnelle Wege	65%
Ausreichend Parkplätze	58%
Freundliche, hilfsbereite Mitarbeiter	57%

Schaffen Roboter einen Mehrwert im Ladengeschäft?

Nichts davon, so einen Roboter würde ich nicht nutzen	45%
Der Roboter kann mich zum gesuchten Produkt führen, z. B. mir den schnellsten Weg zeigen	39%
Der Roboter kann mir alle wichtigen Informationen wie Inhaltsstoffe, Herkunft und Preis nennen	36%
Der Roboter kann mir Alternativen zu einem nicht vorhandenen Produkt zeigen	36%
Der Roboter kann mir Tipps zur Anwendung eines Produkts geben (z. B. Rezepte)	23%

Was stiftet den Konsumenten einen Zusatznutzen beim Einkaufen?

Überraschungen, z. B. spontane Angebote, Geschenke, Kostproben usw.	52%
Neue Produkte ausprobieren	49%
Grosse, exklusive Produktauswahl	45%
Kostenlose Getränke oder Snacks	44%
Das Geschäft bietet eine Lounge-Ecke, ein Bistro mit Getränken, ein Café oder ein Restaurant	37%

Was verbessert den Bezahlvorgang im Geschäft?

SB-Kassen (selbst einscannen und bezahlen)	61%
Anzeige der voraussichtlichen Wartedauer an der Kasse	59%
Produkte im Laden scannen und über das Handy direkt bezahlen, ohne an die Kasse zu gehen	41%
Bezahlung über eine App eines Bezahlanbieters an der Kasse	41%
Bezahlung über eine App des Unternehmens an der Kasse	37%

Was wünschen sich Konsumenten vom Verkaufspersonal? Der Verkäufer …

… ist freundlich, aufmerksam und präsent	75%
… ist neutraler Berater und macht den Eindruck, das am besten geeignete Produkt zu verkaufen	60%
… kann sich auf mich einstellen und versteht schnell, was ich suche oder was zu mir passt	51%
… gibt mir Empfehlungen zu passenden Produkten oder Alternativen	50%
… hat Kenntnisse über Produktherkunft, Inhaltsstoffe usw.	48%

Welche After-Sales Services sind den Konsumenten wichtig?

Zuverlässige Lieferung	93%
Unkomplizierte und schnelle Abwicklung von Reklamationen sowie zügige Rückerstattung	91%
Entsorgung von Altprodukten (z. B. Elektrogeräte, Matratzen	85%
Schneller und fehlerfreier Aufbauservice bei sperrigen oder komplexen Produkten (z. B. Möbel)	83%
Die Möglichkeit, einen bestimmten Liefertermin zu wählen	81%

Basis: n = 1'000, Mehrfachnennungen waren möglich.
Quelle: «Kunden begeistern – vom Einkauf zum Erlebnis», PwC-Studie 2018 von PwC Deutschland

Beschleunigte Entwicklung mit diversen Möglichkeiten

Der Kunde hält das Zepter wieder in der Hand – Digitalisierung sei Dank. Was das für die Unternehmen bedeutet, erläutert PwC-Experte Gustav Baldinger, Partner und Leiter Advisory Services von PwC Schweiz. Er beschreibt die neuen Möglichkeiten der Kundenzentrierung und äussert sich zur Forderung nach Customer Experience und unternehmerischer Beweglichkeit.

Gustav Baldinger
Partner und Leiter Advisory Services PwC Schweiz

Gustav Baldinger, wie trägt die Digitalisierung zur Kundenzentrierung bei?
Sie beschleunigt die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen und bietet diverse Möglichkeiten, Kunden in Echtzeit zu segmentieren. Zudem sind agilere Plattformen fürs Customer Relationship Management in der Cloud entstanden. Mit digitalen Tools lassen sich wiederkehrende Interaktionen mit dem Kunden automatisieren. Das alles trägt dazu bei, dass das Kundenverhalten transparenter verstanden wird und die Unternehmen heute flexibler mit ihren Kunden interagieren können.

Welche Branchen sind hier fortgeschritten, welche hinken hinterher?
Grundsätzlich sind alle Unternehmen und Branchen betroffen. Zu den Early Adopters gehören die Konsumgüter- und die Telekombranche. Die B2C-Märkte weisen schnelle Innovations- und Technologiezyklen auf und stehen unter hohem Preis- und Margendruck. Die Finanzdienstleister, Versicherungen und Pharma respektive Life Sciences sind in einer zweiten Welle gefolgt. Zu den Late Followers gehört der öffentliche Sektor. Die herstellende Industrie konzentriert sich vor allem auf die Optimierung der E2E-Wertschöpfungskette mittels Internet of Things, Artificial Intelligence und Robotics-Ansätzen, da deren B2B-Geschäft schwächer von Digitalisierungstrends wie dem Internet der Dinge und von Robotics betroffen ist.

Erlebnis und unternehmerische Agilität sind Schlüsselkomponenten von Geschäftsmodellen mit einer konsequenten Kundenorientierung. Warum?
Das Kundenerlebnis hat an Bedeutung gewonnen, Ecosysteme haben sich gebildet und die geowirtschaftlichen Veränderungen sind volatiler geworden. Das zwingt die Unternehmen, flexibel auf Veränderung zu reagieren. Einerseits müssen sie kurze Entscheidungswege etablieren, Allianzen und Partnerschaften bilden und Schnittstellen minimieren. Andererseits müssen sie ihre Denkweise und ihre Kultur anpassen, indem sie zum Beispiel kontinuierlich lernen, ihre Führungskultur zu stärken, flexible Teamstrukturen zu bilden oder die Generation Z in ihre Wertschöpfung einzubinden.

Wie kundenzentriert ist PwC?
Kundenzentrierung gehört zu unserer Firmenkultur. Gemeinsam mit unseren Kunden führen wir sogenannte Immersion Sessions durch und begleiten sie mit agilen Methoden und Workshops auf dem Weg zu neuen Geschäftsmodellen. Zudem machen wir mit Rapid Prototyping die Customer Experience und neue Geschäftsmodelle für den Kunden greifbar. Wir hören unseren Kunden zu und erfassen, wo sie sich in der Transformation befinden. Auf der Basis dieser Erkenntnisse, unserer branchenspezifischen Erfahrung und der gemeinsamen Innovationskraft mit dem Kunden entwickeln wir Business Cases mit Joint Investments und Joint Returns. Im Weiteren bauen wir gemeinsam Datenbanken und Plattformen auf. Dazu binden wir auch Drittpartner ein und bilden Allianzen. Und schliesslich gehen wir mit gutem Beispiel voran: Wir investieren viel Zeit in die Ausbildung unserer Mitarbeiter und übertragen jungen, dynamischen Mitarbeitern Verantwortung in Digitalisierungsthemen.

«Unsere Herausforderung besteht darin, die spezifischen Kundenwünsche zu erfüllen und gleichzeitig aus Effizienzgründen eine Standardisierung zu erreichen.»

Thomas Klühr
CEO Swiss International Air Lines

8
Françoise Clemes
ist nahe am Kunden

20
Andreas Kubli
berichtet über 100 Millionen Logins

45
Spezial
Einblicke in Kundenbedürfnisse

16
Andrea Schenker-Wicki
fördert Bildung auf hohem Niveau

12
Thomas Klühr
personalisiert Passagierangebote

36
Simona Pfister
feiert ein 500-Jahr-Jubliäum

24
Philomena Colatrella
beantwortet Kundenanfragen selbst

28
Ole Wiesinger
blickt zurück

40
Andreas Braendle
hilft Handys in Not

42
Felix Graf
bewundert das gedruckte Wort

50
PwC-Studien
Aktuelle PwC-Studien zum Thema

32
Tobias Kindler
setzt den Kunden ins Zentrum

46
Reiner Pichler
setzt auf Omnichannel

«Ich verfolge das Feedback der Kunden praktisch in Echtzeit»

Françoise Clemes erklärt, wie Sunrise die Kundenzufriedenheit markant verbessert hat. Die Chief Customer Services der zweitgrössten Telekommunikationsanbieterin der Schweiz propagiert einen proaktiven, kundennahen Ansatz.

Sunrise ist die zweitgrösste Telekommunikationsanbieterin der Schweiz. Mit rund 3,4 Millionen Kundenbeziehungen ist Sunrise das grösste nichtstaatlich kontrollierte Telekommunikationsunternehmen der Schweiz und damit der «Leading Challenger». Zusammen mit Partnerunternehmen arbeiten über 1'000 Agenten in direktem Kundenkontakt. Sunrise bietet drei Marken an: Sunrise, yallo und Lebara. Das Unternehmen beschäftigt insgesamt 1'700 Mitarbeitende am Hauptsitz in Zürich sowie an den Geschäftsstandorten in Prilly, Genf, Bern, Basel und Lugano und in 85 Verkaufsstellen in allen Sprachregionen der Schweiz.

www.sunrise.ch

Text: Aline Yazgi
Bilder: Markus Bertschi

Françoise Clemes setzt sich mit Leidenschaft für die Kundenbeziehungen ein. Die Chief Services Officer (CSO) von Sunrise begnügt sich dabei nicht mit Qualität, sondern strebt nach Exzellenz. Genau wie Roger Federer, der seit 2014 Markenbotschafter von Sunrise ist.

Spricht man sie darauf an, dass der private Telekommunikationsanbieter den Swiss Digital Transformation Award 2017 gewonnen hat, relativiert Françoise Clemes: «Diese Auszeichnung, die uns natürlich sehr geehrt hat, bedeutet aber nicht das Ende unserer Anstrengungen, sondern lediglich ihren Anfang. Wir waren Vorreiter in diesem Bereich, der von grosser Bedeutung ist für unsere Kunden. Seither haben wir aber noch viel mehr erreicht. Wir sind in unserem digitalen Ansatz spezifischer geworden.»

Mit anderen Worten: Die Teams sind vermehrt auf die Misserfolge fokussiert, die sie analysieren und korrigieren, um so sicherzustellen, dass sie sich nicht wiederholen.

Schnelligkeit und Pragmatismus

Konkret setzt sich die CSO für einen transversalen, interdisziplinären Ansatz ein. «Nicht das digitale Team übernimmt die Führung, sondern das gesamte Unternehmen setzt sich dafür ein, die Kundenprobleme zu lösen. Dies ermöglicht es uns, Änderungen nahezu in Echtzeit vorzunehmen. Wir können rasch und pragmatisch handeln, denn wir erleben die Kundenerfahrung hautnah mit.»

Die Reaktionsgeschwindigkeit ist enorm wichtig, denn die Kunden wollen sofort eine Antwort auf ihre Fragen erhalten. «Die elektronischen Geräte sind heute zentraler Bestandteil des Alltags der Leute. Ist man mehr als zwei Stunden offline, kriegt man Panik», sagt sie lachend und gibt zu, dass es bei ihr nicht zwei Stunden dauert.

Die Lehre daraus: Während die Produkte immer komplexer werden, muss der Service noch schneller werden. Das Know-how der Teams musste deshalb deutlich verbessert werden, was durch die praktisch permanente Weiterbildung geschieht. «Unser Beruf ist zwar sehr technisch geworden, aber der Kundenservice darf keinesfalls technokratisch sein», ist die CSO überzeugt.

Für **Françoise Clemes** ist die Telekommunikation alles andere als ein Buch mit sieben Siegeln. Die ausgebildete Psychologin (Master in Experimenteller Psychologie und in Human Engineering an der Universität Paris Descartes) ist nämlich bereits seit 1992 in dieser Branche tätig. Bevor sie im Juni 2016 die Leitung des Bereichs Customer Services von Sunrise übernahm, arbeitete sie in London für den Mobilfunkbetreiber EE (eine Tochtergesellschaft von BT) als Chief Customer Services und in Paris für die Orange France Telecom-Gruppe, wo sie insbesondere Vice President HR Europa war. Die französische Staatsbürgerin ist Mutter von zwei Töchtern.

In Ägypten habe ich dieses arabische Sprichwort gehört:

«Bevor du sprichst, frage dich, ob das, was du sagen willst, schöner ist als die Stille.»

Die Stimme unserer Kunden

In organisatorischer Hinsicht hat diese Entwicklung zu einer Annäherung zwischen der Direktion und den Teams an der Front geführt. Alle zwei Wochen findet ein Diskussionsforum mit den Kundenberatern statt, um herauszufinden, was gut funktioniert und was Probleme verursacht hat. «Und jede Woche überprüfen wir in der Geschäftsleitung diese Punkte. Unsere Berater sind die Stimme unserer Kundinnen und Kunden. Sie sind es, die die Roadmap erstellen.»

Über die Meetings hinaus sind die Augen und Ohren auch im Alltagsgeschäft auf die «Frontline» gerichtet. «Ich verfolge das Kundenfeedback praktisch in Echtzeit. Wir sind stark in der Realität verankert, und darauf richten wir auch unsere Strategie aus.»

Die Mitarbeitenden haben heute mehr Kompetenzen und mehr Handlungsspielraum. Um zu vermeiden, «dass die Kunden an mehrere Kontaktpersonen weitergeleitet werden, bis sie eine Antwort auf ihre Fragen erhalten», will Sunrise sicherstellen, dass jeder Berater 99 Prozent der Fälle behandeln kann. «Unsere Mitarbeitenden werden deshalb regelmässig geschult und haben ständigen Zugriff auf Updates, was ihre Motivation enorm steigert.»

Kompetenz, Engagement und Qualität: Das sind die Schlüsselbegriffe des Kundenservices à la Françoise Clemes. Dazu kommt die Leidenschaft. «Die Berater müssen mit Leidenschaft bei der Sache sein, denn diese Energie wird vom Kunden wahrgenommen und ist regelrecht ansteckend.» Die Leidenschaft von Françoise Clemes ist es auf jeden Fall!

Françoise Clemes persönlich

Was aus der Vergangenheit schätzen Sie heute noch?
Die Kerze. Selbst das Licht einer hochmodernen Glühbirne kommt nie an das Licht einer Kerze heran. Obwohl ich Technologie liebe, gibt es Dinge, die man nicht abschaffen sollte.

Wenn Sie einen Zauberstab besässen, welches Produkt oder welche Dienstleistung würden Sie herbeizaubern?
Ein Produkt, das überall automatisch verbunden ist, ohne dass die Aktivierung erst eingerichtet werden muss.

Wie schaffen Sie die Work-Life-Balance?
Diese Frage habe ich mir noch nie gestellt. Wenn man liebt, was man macht, empfindet man die Arbeit nicht als Last. Die beiden Sphären sind eng miteinander verbunden. Das Rezept besteht darin, sich für das zu begeistern, was man macht.

Ihr wertvollster Tipp für das Berufsleben?
Keep things simple. Das ist der Schlüssel zum Erfolg!

«Der Schweizer Kunde liebt Innovationen.»

Sie waren lange Zeit im Ausland tätig. Inwiefern unterscheiden sich die Kunden hier von denjenigen im Ausland?
Die Schweizer Kunden haben deutlich höhere Qualitätsansprüche. In der Schweiz gibt es übrigens ein einzigartiges Netz, eine Tatsache, derer man sich hier nicht immer bewusst ist. Im Gegensatz zu dem, was man manchmal hört, ist der Markt sehr offen für Innovationen, die Konsumenten probieren gerne Neues aus.

Wie passt sich Sunrise ihren 4.0-Kunden an?
Jede Woche schauen wir uns die Feedbacks an und prüfen sorgfältig alles, was nicht positiv ist. So haben wir neue digitale Prozesse implementiert, die sehr erfolgreich sind. Und das nur, weil wir den Kunden wirklich zugehört haben.

Bei der heutigen Digitalisierung ist das Kundenerlebnis von grösster Bedeutung. Welche Themen beschäftigen Sie als Leiterin des Kundendienstes am meisten?
Wenn unser Kundendienst einen Anruf oder eine Nachricht erhält, bedeutet das, dass es ein Problem gibt. Mein Traum wäre es also, dass es keine Anrufe mehr gäbe und wir lediglich für Beratungen da wären. Deshalb wollen wir stark proaktiv werden. Mit meinen Kollegen aus der Geschäftsleitung überlegen wir, wie wir Probleme vermeiden können, bevor sie für den Kunden überhaupt zu einem solchen werden. Indem wir Probleme antizipieren und proaktiv handeln, sorgen wir dafür, dass die Kontaktierung des Kundendienstes überflüssig wird. Das ist der beste Service, den wir dem Kunden bieten können!

Können Sie ein Beispiel für diesen proaktiven Ansatz nennen?
Wir haben beispielsweise ein Welcome Team für die Glasfaseraktivierung geschaffen. Den Anbieter zu wechseln, ist kompliziert und stressig für den Kunden. Also haben wir beschlossen, unsere Organisation zu ändern und ein Team mit dem gesamten erforderlichen Know-how für eine solche Aktivierung zu bilden. Der Kunde wird dann von Anfang bis Ende des Prozesses proaktiv von einem persönlichen Ansprechpartner begleitet. Dadurch verändert sich die Beziehung grundlegend: Der Sunrise-Agent ist nicht mehr Herr oder Frau Unbekannt, sondern ein dedizierter Ansprechpartner mit Name und Vorname. Und es ist auch viel motivierender für unsere Teams, die sich daher auch wesentlich engagierter den Anliegen der Kunden annehmen. Es ist kein anonymer und unkonkreter Prozess mehr, sondern eine echte Partnerschaft. Ich möchte diesen Service nun auf andere Bereiche übertragen.

Der Kunde scheint heute nicht mehr sehr treu zu sein, besonders in Ihrer Branche. Wie kann man die Kundentreue verbessern?
In der Schweiz wechseln die Leute den Anbieter selten aus Kostengründen. Wir müssen an ihrer Zufriedenheit arbeiten, denn die Korrelation ist klar: Je zufriedener die Kunden sind, desto treuer sind sie. Die Sicherstellung der Kundenzufriedenheit ist damit die beste Vorbeugung gegen einen Wechsel zur Konkurrenz.

Und wie messen Sie die Kundenzufriedenheit?
Wir verwenden die NPS-Methode (Net Promoter Score), bei der die Kunden ihre Zufriedenheit auf einer Skala von 0 bis 10 ausdrücken, wobei die negativen Kommentare besonders stark gewichtet werden: Ein Kunde, der eine Note zwischen 0 und 6 gibt, wird als Detraktor eingestuft, während nur die Kunden, die mit 9 und 10 antworten, als Promoter gelten. Wir ermitteln dann die Differenz zwischen Detraktoren und Promotern, schauen uns die Kommentare an und überwachen die Nettoergebnisse im Minutentakt. Und ich kann Ihnen sagen, dass es sich lohnt: Die Zahl unserer Detraktoren ist drastisch gesunken.

Wie zahlreiche andere Unternehmen haben Sie sich für eine Omnichannel-Strategie entschieden, bei der sich physische Standorte und digitale Dienstleistungen gegenseitig ergänzen und verstärken. Was sind die wichtigsten Punkte, die es zu beachten gilt, um die Kundenbedürfnisse optimal zu befriedigen?
Man muss wissen, dass es sich hierbei nicht um einander ausschliessende Kanäle handelt: Die Kunden nutzen nicht nur einen einzigen Kanal. Die Kanäle müssen deshalb miteinander kommunizieren. In der Regel informiert sich der Kunde zuerst online und kommt dann im Shop vorbei. Aber es handelt sich nie um einen statischen Kundenparcours, und die Fluidität zwischen den Kanälen ist sehr wichtig. Das ist der zentrale Punkt: Es braucht eine Homogenität zwischen den Kanälen, sonst kommt es zu Konflikten.

«Den Schweizern ist nicht egal, was mit der Swiss geschieht»

Swiss-CEO **Thomas Klühr** freut sich über die emotionale Bindung der Gäste zur Schweizer Fluggesellschaft. Mit personalisierten Angeboten will er in Zukunft noch stärker auf ihre Bedürfnisse eingehen – und gleichzeitig die Prozesse im Hintergrund standardisieren. Die Digitalisierung soll ihm bei diesem Spagat behilflich sein.

Swiss International Air Lines, kurz Swiss, ist die Fluggesellschaft der Schweiz mit operativem Hauptsitz in Kloten. Von Zürich, Genf und Lugano aus bedient sie mit einer Flotte von 90 Flugzeugen weltweit über 100 Destinationen in 43 Ländern. Jährlich fliegen rund 17 Millionen Passagiere mit der hiesigen Airline, die seit 2005 zur Lufthansa Group gehört und Mitglied des Star-Alliance-Netzwerks ist.

2017 erwirtschaftete die Swiss mit über 8'800 Mitarbeitenden einen Umsatz von rund 5 Milliarden Franken.

www.swiss.com

Text: Roberto Stefàno
Bilder: Andreas Zimmermann

Zur Swiss besteht hierzulande eine starke emotionale Bindung. Woher kommt das?
Airlines wecken generell Emotionen, denn sie schaffen eine Brücke zum Fernweh der Menschen. Und als Home Carrier der Schweiz ist die Swiss für viele Leute hier die Verbindung zur Welt. Aufgefallen ist mir aber eine Besonderheit: Egal wo ich hinkomme, in der Schweiz kennen die Leute immer jemanden, der für die Swiss oder ihre Vorgängerin Swissair tätig war. Dies stärkt natürlich die emotionale Bindung.

Wie wichtig ist Ihnen diese Verbundenheit?
Es macht Freude. Den Schweizern ist nicht egal, was mit der Swiss geschieht. Gleichzeitig tragen wir eine Verantwortung, wir sind Markenbotschafter der Schweiz. Das kann auch anspruchsvoll sein.

Leidet die Bindung darunter, dass die Swiss zum Lufthansa-Konzern gehört?
Wir müssen den Leuten immer wieder deutlich machen, wie stark wir in der Schweiz verankert sind. Was viele nicht wissen: 70 Prozent unserer Mitarbeitenden haben einen Schweizer Pass, 90 Prozent arbeiten in der Schweiz. Unsere Zulieferer sind mehrheitlich lokale Unternehmen. Zudem entwickeln wir unseren Flugplan nach den Bedürfnissen der hiesigen Bevölkerung. Es gibt wahrscheinlich nur wenige Unternehmen, die so schweizerisch sind wie wir – und die Lufthansa hat kein Interesse, daran etwas zu ändern.

Sie fliegen über 100 Destinationen in 43 Ländern an. Wie unterscheiden sich die Passagiere in den verschiedenen Ländern?
Einerseits gleichen sich die Kundengruppen zunehmend an. Andererseits nimmt das Bedürfnis nach personalisierten Angeboten zu – weltweit, auch in der Schweiz. Diesen Wunsch versuchen wir zu erfüllen, unabhängig von kulturellen Unterschieden.

Was verstehen Sie unter personalisierten Angeboten?
Die Kunden nutzen bei der Reisevorbereitung mehrere unterschiedliche Kanäle, zum Beispiel Online-Plattformen, soziale Medien oder auch das traditionelle Reisebüro, um mit uns in Kontakt zu treten. Diese müssen wir differenziert bearbeiten. Auch der Flug selber lässt sich individualisieren: Manche Reisende fliegen gerne mit Gepäck, andere ohne. Dasselbe gilt für die Mahlzeiten, das Unterhaltungsangebot und noch vieles mehr. Unsere Herausforderung besteht darin, die spezifischen Kundenwünsche zu erfüllen und gleichzeitig aus Effizienzgründen eine Standardisierung zu erreichen.

Was braucht es, um die Passagiere an Bord zufriedenzustellen?
Der Kunde muss sich wohlfühlen und abschalten können. Unsere Gäste nutzen die Zeit an Bord, um E-Mails zu lesen oder einmal für ein paar Stunden nicht erreichbar zu sein. Gefragt sind ein gutes Unterhaltungsprogramm und leckere Mahlzeiten. Wichtig ist auch eine Crew, die es versteht, auf die einzelnen Passagiere einzugehen.

Wo sehen Sie das grösste Optimierungspotenzial?
In einer Phase wie dem vergangenen Sommer, als der Luftraum überlastet war und die Bodeninfrastruktur an ihre Grenzen gestossen ist, müssen wir die Kunden noch besser betreuen und bei Unregelmässigkeiten informieren.

Wie bereiten Sie sich demnach auf den Sommer 2019 vor?
Wir versuchen, mit zusätzlichen Reserven bei Flugzeugen und Besatzungen eine Entlastung herbeizuführen oder Routen, die auf Verspätungen anfällig sind, anders zu planen. Zudem werden wir die Abläufe an Bord und am Boden verbessern. Unsere Regelungen sind sehr kundenfreundlich, führen aber oft zu Verzögerungen beim Boarding. Wenn es zu Störungen kommt, müssen wir unsere Gäste frühzeitig über Anschlussflüge und Alternativen informieren können. Grundsätzlich gilt, dass die Infrastruktur an Flughäfen wie hier in Zürich weiter ausgebaut werden muss, um Beeinträchtigungen zu vermeiden.

Wie wichtig ist für die Swiss die Betreuung der Gäste am Boden?
Damit können wir uns von unseren Konkurrenten abheben, insbesondere bei Kurzstreckenflügen. In Zürich bin ich diesbezüglich sehr zufrieden, wir haben 2018 unsere Lounges im Dock A rundum erneuert. Die neue SWISS First Lounge A bietet unseren Topkunden neu eine dedizierte Sicherheitskontrolle oder zum Beispiel die Möglichkeit, den Mantel für die Dauer ihrer Reise zu deponieren, wenn es in wärmere Gefilde

«Trotz allen digitalen Möglichkeiten dürfte der Wunsch oder die Notwendigkeit zu reisen bestehen bleiben.»

Thomas Klühr, 56, ist seit Februar 2016 CEO der Swiss International Air Lines. Der Aviatik-Spezialist aus Nürnberg stieg 1990 bei der Lufthansa ein und übernahm beim heutigen Swiss-Eigner diverse Tätigkeiten, zuletzt war er als Chef des Lufthansa-Hubs München tätig. Klühr absolvierte ein Betriebswirtschaftsstudium an der Universität Erlangen. Er ist verheiratet und Vater von zwei erwachsenen Kindern.

geht. Und auch unser Check-in-Bereich im Terminal 1 erstrahlt seit Ende letzten Jahres in neuem Glanz und verkörpert unsere Markenwerte noch stärker als bislang.

Die Swiss hat zuletzt in neue Flugzeuge investiert. Inwieweit stand hier der Kunde im Fokus?
Da wir die erste Fluggesellschaft der Welt waren, welche die C Series von Bombardier (heute Airbus) in Betrieb nehmen konnte, bestand von Anfang an eine sehr enge Zusammenarbeit zwischen dem Hersteller, unseren Technikern und unseren Piloten. Bei der Entwicklung der Flugzeuge hatte die Kundenperspektive eine hohe Bedeutung. Dies sieht man beispielsweise an den geräumigen Gepäckablagen, den grossen Fenstern oder der grosszügigen Kabine.

Wie hat sich das Kundenverhalten in den vergangenen 15 Jahren verändert?
Die wichtigste Veränderung ist sicherlich, wie die Kunden ihre Reise vorbereiten. Das geschieht heute digital und ortsunabhängig. Diesem Wandel müssen wir uns noch verstärkt anpassen.

Hat dies Auswirkungen auf Ihre Organisation?
Wir werden digitaler. Heute verfügen alle Kabinenmitarbeitenden beispielsweise über ein Tablet, über welches Kundeninformationen, Produkte oder Dienstpläne jederzeit abrufbar sind. Die zunehmende Digitalisierung hat aber auch einen grossen Einfluss auf die Wartung der Flugzeuge. Heute senden die Maschinen unentwegt Daten. Diese werten wir aus, um frühzeitig zu erkennen, wann der Austausch eines Teils nötig ist. Um die Synergien im Konzern besser zu nutzen und den Know-how-Transfer zu erleichtern, haben wir zudem eine Matrixorganisation eingeführt.

Kurze Fragen – kurze Antworten

Wie erreichen Sie eine Work-Life-Balance?
Meine Work-Life-Balance ist sicherlich verbesserungswürdig. Zudem bin ich überzeugt, dass ein Gleichgewicht über den Zeitraum von einer Woche oder einem Monat in meiner Position kaum hinzukriegen ist. Ich versuche, Auszeiten bewusst zu planen und so die Work-Life-Balance zu optimieren.

Ihre Lieblings-App?
Kicker.

Ihr privates Highlight der vergangenen Monate?
Meine Tochter hat ihren Master abgeschlossen und mit ihrer Arbeit als Lehrerin begonnen. Das ist ein besonderer Moment für uns als Eltern, auch wenn wir nicht mehr viel dazu beitragen mussten. Ich habe mich sehr für sie gefreut.

Ihr wertvollster Tipp für das Berufsleben?
Man sollte authentisch bleiben und tun, was einem Spass macht, und sich als Person nicht dauernd anpassen, weil man glaubt, es werde erwartet.

Was wünschen Sie sich persönlich für die Zukunft?
Gesundheit, für mich und die Familie. Man merkt dies oft erst, wenn man krank ist und alles andere in den Hintergrund tritt. Politisch wünsche ich mir, dass wir nicht vergessen, was Europa und die Schweiz gross gemacht hat. Wir müssen dafür eintreten, dass sich nationalistisches Gedankengut, das sich in Europa breitmacht, nicht weiter ausbreitet. Das halte ich für eine wesentliche Aufgabe.

Ihr Lieblingsessen?
Schinkennudeln.

In die Zukunft schauend: Welche Bedürfnisse und welches Verhalten werden Airline-Kunden in zehn Jahren aufweisen?
Das Mobilitätsbedürfnis dürfte weiter wachsen. Denn trotz allen digitalen Möglichkeiten bleibt der Wunsch oder die Notwendigkeit zu reisen bestehen. Für uns als Airline ist dies eine erfreuliche Nachricht. Wir müssen uns aber noch stärker mit den spezifischen Anliegen der Kunden auseinandersetzen – und im Hintergrund versuchen, gewisse Prozesse zu standardisieren. Angesichts der überlasteten Flughafeninfrastruktur in Europa wollen wir bereits im Vorfeld noch besser auf Unregelmässigkeiten reagieren und Störungen vermeiden. Dennoch ist es unumgänglich, dass in die physische Infrastruktur investiert wird. Leider findet dies in Europa aktuell nicht statt.

Wie wird das Airline-Business der Zukunft aussehen?
In Europa erwarte ich eine weitere Konsolidierung. Am Ende dürften nicht mehr als fünf grössere Gesellschaften überleben. Die Lufthansa-Group und mit ihr die Swiss werden eine führende Rolle einnehmen. Grosse Hoffnung setze ich auch in die Datenanalyse, um zukünftige Entwicklungen vorherzusagen. Ohnehin wird das Thema Daten für Airlines an Bedeutung gewinnen, um den Widerspruch zwischen Personalisierung und Standardisierung aufzulösen. Demgegenüber steht der Trend zum verstärkten Datenschutz. Wer in diesem Interessenkonflikt die besten Lösungen bietet, dürfte in Zukunft vorne liegen.

Wann werden wir erstmals mit Flugzeugen ohne Piloten unterwegs sein?
Das dürfte noch länger dauern. Heute will der Grossteil der Kunden nicht in ein Flugzeug steigen, welches nahe an der Überschallgeschwindigkeit fliegt und dessen Cockpit unbemannt ist. Hinzu kommt, dass derzeit Tausende Maschinen mit auf Piloten ausgelegten Cockpits ausgeliefert werden, die mindestens 20 Jahre in der Luft sein werden.

Technologisch wäre es aber möglich?
Grundsätzlich schon. Dennoch, an Bord geschieht immer etwas, was nicht der Norm entspricht. Und dann sind wir alle froh, wenn ein Mensch reagieren kann.

Andrea Schenker-Wicki (59) ist Rektorin der Universität Basel. Nach dem Lebensmittelingenieur-Studium an der ETH Zürich und der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich doktorierte sie an der Universität Freiburg i. Ü. im Bereich Operations Research und Informatik. Ihre Laufbahn begann sie in der Nationalen Alarmzentrale (NAZ). Danach war Andrea Schenker-Wicki Chefin der Sektion Universitätswesen im damaligen Bundesamt für Bildung und Wissenschaft und ordentliche Professorin für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich, wo sie von 2012 bis 2014 auch als Prorektorin wirkte. Sie ist Mitglied zahlreicher Kommissionen und Gremien, verheiratet und Mutter zweier Kinder.

Bildung auf hohem Niveau

Andrea Schenker-Wicki, Rektorin der Universität Basel, führt eine grosse Institution mit über 5’000 Mitarbeitenden, die keine Kunden im engeren Sinn bedient – sondern Menschen, denen Bildung auf hohem Niveau am Herzen liegt.

Text: Redaktion ceo Magazin
Bilder: Andreas Zimmermann

Wenn der Blick der Rektorin von ihrem Schreibtisch aus dem Fenster schweift, liegt Basel ihr zu Füssen. In der Ferne ragt der Roche Tower in die Höhe, das derzeit höchste Gebäude der Schweiz. Das Rektorat mit Schenker-Wickis Büro, in dem weisses Mobiliar und helles Holz dominieren, ist im zweitobersten Stock eines nüchternen Zweckbaus auf der Grossbasler Seite der Stadt untergebracht. Unter dem gleichen Dach residieren die Basler Handelsgesellschaft und der Branchenverband Interpharma.

Wir sprechen über Kunden. Auf die Frage, wer denn die Kundschaft einer Universität sein könnte, muss sie kurz nachdenken. Kundschaft? «Nein, wir sprechen nicht von Kunden, sondern von sogenannten Anspruchsgruppen», von unseren Stakeholdern, sagt die Rektorin. Im Fall der 558 Jahre alten Bildungsinstitution gehören dazu die Studierenden, die Assistierenden aus dem unteren und oberen Mittelbau und die Professorinnen und Professoren sowie das zum Teil hochqualifizierte technische Personal, ohne das keine Forschung und kein Unterricht möglich wäre.

Die Rektorin hat aber auch mit externen Anspruchsgruppen intensiv zu tun. Dazu zählen Exekutive und Legislative der Trägerkantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft. Darüber hinaus gehören die Öffentlichkeit, die Medien, andere Bildungsträger, Forschungspartner und Drittmittelgeber sowie private Förderer zu den Stakeholdern der Universität, ebenso wie Lieferanten und Erbringer von Dienstleistungen aller Art, die zum Funktionieren des Grossbetriebs beitragen. Auch wenn die Auseinandersetzung über Ausstattung und Mittel nicht immer einfach sei: «Für die Arbeit der Politik bringe ich grossen Respekt auf», sagt Schenker-Wicki.

«Kontextwissen wird wichtiger.»

Die rund 13’000 Studentinnen und Studenten, die mit ihrer Nachfrage nach Bildung und dem Entrichten der Studiengebühren noch am ehesten mit dem Begriff Kunde in Verbindung gebracht werden könnten, mag Schenker-Wicki so nicht bezeichnen. Denn wer lernt, tut dies für sich und sein persönliches Fortkommen. Wissen ist keine Handelsware, dieses zu vermitteln keine Dienstleistung im klassischen Sinne, sagt sie.

Die im Jahr 1460 gegründete **Universität Basel** ist mit heute knapp 13’000 Studierenden, davon etwa 2’700 Doktorierende, die fünftgrösste, kantonal getragene Volluniversität der Schweiz. Die Erträge der Hochschule belaufen sich auf rund 750 Millionen Franken pro Jahr, davon stammt knapp die Hälfte von den beiden Trägerkantonen Basel-Stadt und Basel-Landschaft. Mit jährlich rund 150 Millionen Franken eingeworbenen Drittmitteln nimmt die Universität bei der Akquisition von Forschungsgeldern im Landesvergleich einen Spitzenplatz ein.

www.unibas.ch

Wie hat die Digitalisierung die Aufgaben und das Verhalten der Studierenden in den letzten Jahren verändert?
In der Lehre sind neue Tools hinzugekommen, welche die Abläufe effizienter, vielleicht auch ein wenig anonymer machen. Das beginnt schon bei der Anmeldung, die heute selbständig, zeitunabhängig und online vorgenommen wird. Im Unterricht wird mit Podcasts, visuellen Hilfsmitteln und Simulationen digitaler gearbeitet. Das macht die klassische Vorlesung attraktiver. Statt mit dem Block kommen heute viele mit dem Laptop in den Hörsaal. An einer Präsenzuniversität geht es aber nicht allein um das Aneignen von Wissen, sondern auch um den intellektuellen Austausch, den Diskurs und die Fähigkeit zu fokussieren. Das Kontextwissen wird wichtiger. Die überschaubare Grösse unserer Universität mit ihrem fast schon familiären Umfeld bietet dafür gute Voraussetzungen.

Bleibt für die Lehre der nötige Freiraum?
Das Bologna-System hat das Studium straffer und anspruchsvoller gemacht. Die Zahl der Prüfungen hat zugenommen. Die Studierenden brauchen mehr Zeit, um die nötigen Credits zu sammeln und haben zumindest während des Semesters ein dichtes Programm und weniger Freizeit als früher. Viele müssen zudem nebenher arbeiten, um ihren Lebensunterhalt zu bestreiten. Gewachsen ist aber auch das ausseruniversitäre Angebot, etwa beim Sport.

Wie kommen Sie mit den Studierenden in Kontakt?
Mit den heutigen digitalen Möglichkeiten erreicht man sehr viele sehr schnell und sehr einfach, etwa mit einem E-Mail-Newsletter. Ob wir allerdings zu den Adressaten tatsächlich durchdringen, ist eine andere Frage. Die Mailboxen sind ja heute oft überfüllt. Für eine andere Schiene, die sozialen Medien, finde ich keine Zeit, denn diese müssen kontinuierlich bewirtschaftet werden, um einen Impact zu haben. Umso wichtiger sind für mich der persönliche Kontakt und der Austausch mit den Studierenden, bei dem ich sie für etwas gewinnen und Begeisterung wecken kann.

Wenn es darum geht zu motivieren, findet die Rektorin rasch die richtigen Worte. Selbst entscheiden zu lassen und Autonomie zu fördern, sind ihr wichtig. «Wir bestärken unsere Fakultäten darin, Spielräume auszunutzen, Verantwortung zu übernehmen und unternehmerisch zu handeln», sagt Andrea Schenker-Wicki. Die Mittel, die zur Verfügung stehen, würden knapper, der Wettbewerb intensiver. Lehre und Forschung, gerade in den Naturwissenschaften, gestalten sich dagegen immer aufwendiger und teurer.

«Wir fokussieren uns auf unsere Stärken.»

Transparenz bei Forschungsvorhaben

Die Universität Basel zählt landesweit zu den führenden Hochschulen beim Einwerben von Drittmitteln für Forschungsprojekte. Die Nähe zu den international tätigen Unternehmen der Pharma- und Chemiebranche, die einen Teil ihrer eigenen Forschung in der Stadt am Rheinknie konzentriert haben, hilft dabei. «Unser künftiger Wohlstand hängt nicht zuletzt davon ab, was die Universitäten leisten. Sie sind Wachstumsmotoren für ihre jeweiligen Regionen und für die Gesellschaft als Ganzes», ist Schenker-Wicki überzeugt.

Als Beispiel für die Chancen, die sich daraus ergeben, nennt die Rektorin das gemeinsam mit Novartis gegründete neue Augeninstitut. Eine einmalige Chance, weil dort Grundlagen- und klinische Forschung sowie produktnahe Entwicklung unter einem Dach angesiedelt sind.

Für die Förderung von Forschungsvorhaben gilt an der Universität Basel ein umfassendes Sponsoring-Reglement, «eines der strengsten in der Schweiz». Die Verträge mit externen Partnern liegen offen und können eingesehen werden. Das Rektorat setzt sich dabei für volle Transparenz ein, bei der Zusammensetzung von Gremien achtet man auf Unabhängigkeit.

Was erwarten Sie als Kundin?

Worauf würden Sie keinesfalls verzichten wollen?
Für mein Leben gern mag ich Süssigkeiten, Basler Leckerli zum Beispiel. Das war schon immer so. Eine Dienstleistung, auf die ich ungern verzichten möchte, ist meine Assistentin im Haushalt. Ich bin beruflich sehr eingespannt. Ohne sie würde ich das nicht schaffen.

Wenn Sie einen Zauberstab hätten …
Wenn ich könnte, würde ich nicht mehr reisen, sondern mich beamen lassen. Das Reisen wird trotz immer mehr Verkehrsmitteln immer beschwerlicher. So liesse sich die Reisezeit verkürzen.

Was schätzen Sie, das wie früher ist?
Eine gute Zeitung in der Hand zu haben. Sich hinsetzen, dafür Zeit nehmen, dazu eine Tasse Kaffee trinken.

Auf Ihrer Einlaufsliste?
Eine neue Waschmaschine, habe aber keine Zeit. Den Kauf nehme ich mir aber demnächst vor.

Bildungsangebote auf universitärer Stufe stehen zunehmend in einem kompetitiven Wettbewerb zueinander. Was heisst das für Angebote und Service?
Wir müssen gerade die jungen Studierenden für das Studium und für ihr Fach begeistern. Sonst gehen sie nach dem Bachelor-Abschluss woanders hin. Andere, grössere Universitäten bieten ein breiteres Fächerangebot als wir, und wir verlangen vergleichsweise hohe Studiengebühren. Das zwingt uns, sehr gute Arbeit zu leisten und uns auf unsere Stärken zu fokussieren, um im Wettbewerb mithalten zu können.

Schweizer Universitäten sind auch im Ausland beliebt. Wie erreicht man dort potenzielle Studierende, was kann man ihnen bieten?
Im Vergleich zu anderen Schweizer Universitäten liegt bei uns der Anteil ausländischer Studierender unter dem Durchschnitt. Lebenshaltungskosten und Gebühren mögen ein Grund dafür sein. Bei den Doktoranden und Post-Docs liegt der Anteil mit über 50 Prozent deutlich höher. Diese Nachwuchswissenschaftler kommen wegen der Professorinnen und Professoren sowie wegen der Forschungsqualität.

Rankings versuchen, die Qualität von Universitäten vergleichbar zu machen. Wo steht Basel, was bringen solche Vergleiche?
An einigen dieser Ranglisten gibt es berechtigte Kritik. Aber sie existieren nun mal, ob man das mag oder nicht, und sie dienen zur Orientierung. Im Ranking «Times Higher Education» ist die Universität Basel zumeist unter den ersten 100, mal knapp darüber, mal darunter. Ich sehe eine klare Kausalität zwischen Budget und Anzahl der Studierenden. Mehr Geld an einer Universität führt zu mehr und besseren Angeboten und damit zu einem höheren Platz im Ranking. Kleinere Universitäten geraten so unter Druck. Zugleich wächst die Konkurrenz aus Asien. Wir sehen gerade, wie China zu einer Wissensnation aufsteigt.

Der Blick über die Dächer von Basel aus dem Bürofenster zeigt den räumlichen Spagat: hier die Altstadt, das Bewährte und Vertraute, die 558 Jahre alte Tradition der Universität. Dort hinten die weltläufige, global ausgerichtete Wirtschaft, die Nachbarländer, der Verkehr. Andrea Schenker-Wicki bezeichnet ihre Tätigkeit als «die interessanteste Arbeit, die ich je machen durfte». Die anspruchsvollen Themen, der Umgang mit jungen Menschen und die disruptiven Zeiten des Umbruchs empfindet sie als «ungemein bereichernd», aber auch als grosse Herausforderung.

100 Millionen Logins pro Jahr

UBS verzeichnet pro Jahr bereits 100 Millionen Logins von ihren E-Banking- und Mobile-Banking-Kunden. Auch der Zahlungsverkehr läuft heute fast nur noch über digitale Kanäle. **Andreas Kubli,** der Digital-Chef bei UBS Schweiz, spricht über neue Kundenlösungen und verrät, ob die Bank der Zukunft 100 Prozent digital sein wird oder ob es im Bankgeschäft weiterhin auch Menschen brauchen wird.

UBS ist die führende Universalbank in der Schweiz. Die Schweiz ist das einzige Land, in dem die Bank in allen fünf Geschäftsbereichen – Personal Banking, Wealth Management, Corporate und Institutional Clients, Investment Bank sowie Asset Management – tätig ist. Sie beschäftigt rund 21'000 Mitarbeitende und bedient 2,5 Millionen Kundinnen und Kunden. 2022 wird die UBS ihr 160-Jahr-Jubiläum feiern.

www.ubs.ch

Text: Mark Baer
Bilder: Marc Wetli

Andreas Kubli sorgt seit 2013 für frischen Wind bei UBS. Als Leiter Multichannel Management & Digitization hat er für die Bank zahlreiche Kanäle aufgebaut und Produkte lanciert. Ein Beispiel war die mobile Bezahllösung Paymit, die 2016 mit der Bezahl-App Twint fusionierte. Weitere Errungenschaften seines Teams sind die Access App oder das Kartenterminal SumUp. Die Access App ermöglicht es Kunden, via Handy oder per Computer einfach und sicher Bankgeschäfte durchzuführen. Irgendwelche Kästchen, die für die nötige Identifizierung sorgen, gehören damit der Vergangenheit an. SumUp ist für KMU und Startups gedacht und erlaubt es deren Kundschaft, problemlos mit Kredit- oder Debitkarte zu bezahlen.

«Der digitale Kanal hat eine grosse Wichtigkeit bekommen», sagt der 49-Jährige gegenüber dem ceo Magazin. Vor fünf Jahren sei das noch ganz anders gewesen. Heute würden die Kunden immer mehr von Mobile-, E-Banking, Twint und anderen digitalen Angeboten Gebrauch machen. «Im letzten Jahr konnten wir zum ersten Mal 100 Millionen Logins von unseren Kunden registrieren.» Neben diesem «deutlichen Shift hin zu den digitalen Kanälen» weist Kubli aber auch auf den Umstand hin, dass Herr und Frau Schweizer ihre Bankgeschäfte immer mehr auf dem Smartphone erledigen. «Insgesamt hat sich die Anzahl Mobile-Only-Nutzer seit einem Jahr um fast 60 Prozent erhöht.» Damit nutzen 40 Prozent der aktiven UBS-Mobile-Banking-Kunden nur noch die App auf ihrem Smartphone für ihre digitalen Bankgeschäfte.

Digitaler Zahlungsverkehr

Dass die Bank immer digitaler wird, beobachtet Kubli auch in der Kommunikation mit den Kunden und im Zahlungsverkehr. «Heute erhalten bereits über 60 Prozent unserer Kunden ihre Bankdokumente elektronisch zugestellt», erklärt der Stadtzürcher. Neben der Convenience für die Kundschaft erhöhe die Umstellung auf E-Dokumente auch die Effizienz der Bank. Zudem werde die Umwelt geschont: «Früher verschickten wir pro Jahr und Kunde im Schnitt über 100 Seiten Papier in 30 Couverts.» Bei 2,5 Millionen Kunden sind das Tonnen von Dokumenten, die jetzt eingespart werden können.

Inzwischen wird auch der Zahlungsverkehr der UBS-Kunden fast ausschliesslich über digitale Kanäle, wie E-Banking, Mobile Banking oder dem Multimat in den Filialen abgewickelt. «Weniger als 1 Prozent der Zahlungsaufträge werden noch am Schalter, via Brief, Fax oder Mail aufgegeben», so Kubli.

Die Bezahl-App Twint hat inzwischen eine Million aktivierte User, wovon über 400'000 die App mindestens einmal pro Monat einsetzen. «Das ist eine recht gute Zahl», freut sich der digital affine Manager.

«Das Bedürfnis nach Menschen wird immer bleiben.»

«Im Wealth Management beispielsweise ist der Umsatz bei der digitalen Klientel gegenüber den nicht digital aktiven Kunden um 80 Prozent höher.»

Andreas Kubli ist seit 2013 Leiter Multichannel Management & Digitization bei der UBS Switzerland AG. Als Group Managing Director ist er für die digitalen Aktivitäten von UBS Schweiz verantwortlich. Unter seiner Führung wurden verschiedene digitale Kanäle und E-Kundenlösungen etabliert. Zuvor war Andreas Kubli bei seinem Eintritt bei UBS 2010 als Strategiechef Schweiz tätig. Der 49-jährige Stadtzürcher studierte ursprünglich Jus und promovierte als Rechtsanwalt. Nach einem Master of Law in New York arbeitete er unter anderem während zwölf Jahren für McKinsey in Zürich und Hongkong.

Andreas Kubli ist auch selbst Kunde

Auf welches Produkt oder auf welche Dienstleistung möchten Sie keinesfalls verzichten?
Auf meine zwei Smartphones. Wenn ich beispielsweise auf meine Uber-Fahrt warte, kann ich auf dem einen Gerät das herannahende Auto verfolgen und auf dem anderen Smartphone Zeitung lesen. Das find ich super.

Wenn Sie einen Zauberstab hätten: Welches Produkt oder welche Dienstleistung wünschten Sie sich in der Zukunft?
Ich suche noch nach dem papierlosen Büro, das mir alle Annehmlichkeiten des Papiers bietet. Während einer Sitzung habe ich beispielsweise verschiedene Dossiers in kleinen Mappen vor mir. Ich kann schnell von einem Mäppli zum anderen wechseln. Auf dem Smartphone ist es hier immer noch schwierig zu switchen. Diesen Vorteil des Papiers wünsche ich mir in der digitalen Welt.

Was schätzen Sie, das heute noch so wie früher ist?
Meine über 60-jährige Uhr, die ich vor 15 Jahren ersteigert habe. Diese Rolex würde ich nicht eintauschen gegen eine Smartwatch. Nichts gegen schlaue Uhren, aber sie bringen mir aktuell einfach keinen genügend grossen Mehrwert, sonst würde ich eine Smartwatch am anderen Handgelenk tragen.

Wie treffen Sie persönlich Kaufentscheidungen – rational oder eher aus dem Bauch heraus?
Wenn es um die Produktart geht, kaufe ich rational. Beim Produkt selber wähle ich dann eher emotional. So habe ich mir beispielsweise ein Gadget gekauft, das mir auf Reisen im Ausland einen konstanten Hotspot liefert. Dass ich so einen Roaming-Sparer haben möchte, war ein Kopfentscheid. Welches Gerät es aber sein sollte, habe ich dann aus dem Bauch entschieden.

Was steht zuoberst auf Ihrer Einkaufsliste 2019?
Ich habe immer kleine Neujahrsprojekte. Dieses Jahr wird es eine Drohne sein, die ich mir anschaffen möchte. Im letzten Jahr habe ich verschiedene Voice-Assistenten getestet.

Die Digitalisierung ist positiv für beide Seiten

Die Bankklientel, welche vom digitalen Angebot von UBS profitiert, ist laut Aussagen von Andreas Kubli happy und loyal. «Die Kundenzufriedenheit dieser Personen ist deutlich höher, und sie verlassen uns auch weniger.» Die Kündigungsrate sei bei Kunden, welche die digitalen Produkte nutzen, um 70 Prozent tiefer. Mit digital aktiven Kunden generiert die Schweizer Universalbank aber auch viel mehr Erträge. «Im Wealth Management beispielsweise ist der Umsatz bei der digitalen Klientel gegenüber den nicht digital aktiven Kunden um 80 Prozent höher.» Dieser Effekt gilt auch für Geschäftskunden, wie der UBS-Mann verrät: «Bei digital aktiven Geschäftskunden beobachten wir Umsätze, die 60 Prozent über denen von nicht digitalen Business-Clients liegen.»

Kein Wunder, ist der Bereich Multichannel Management & Digitization wichtig für UBS. Unter Andreas Kubli arbeitet heute ein Team von insgesamt 180 Personen in der Schweiz und etwa 20 in Polen. Im Hauptsitz der Bank am Zürcher Paradeplatz wurde auch eine Digital Factory eingerichtet. Dort arbeiten Mitarbeitende aus allen Bereichen von UBS. «Zusammen versuchen wir in der Digital Factory, konsequent vom Kunden aus zu denken», wie Andreas Kubli ausführt. «Dabei definieren wir sogenannte Client Journeys und denken weniger in bankinternen Silos wie früher.» Die Digital Factory habe die Strukturen von UBS deshalb verändert. Eine weitere solche digitale Fabrik kommt im Verlaufe dieses Jahres an der Hardturmstrasse in Zürich dazu.

«High tech and high touch»

Kunden werden heute sehr früh in den Entwicklungsprozess eingebunden. Beispielsweise, wenn es um den Test von Prototypen geht. Diese Learnings würden dann wiederum in den weiteren Entwicklungsprozess mit einfliessen. Bei der agilen Arbeitsmethode in der Digital Factory gehe es stets darum, Kundenprobleme zu lösen. «Bei all unseren Entwicklungen stellen wir den Kunden immer in den Mittelpunkt.» Die Kundschaft erwarte von ihrer Bank heute einfache, schnelle, jederzeit und überall verfügbare Dienstleistungen.

Die Digitalisierung wird auch in der Finanzbranche neue Zweige und Geschäftsfelder hervorbringen. Als Beispiel nennt Andreas Kubli die Blockchain-basierte Trade-Finance-Plattform we.trade. Dabei handelt es sich um ein internationales Projekt mit Beteiligung von UBS als einzige Schweizer Bank, das Geschäftskunden helfen soll, ökonomisch und ohne viel Papier komplexe Warenhandelsgeschäfte abzuschliessen.

Trotz der fortschreitenden Digitalisierung in der Finanzbranche glaubt Andreas Kubli aber nicht, dass sein Haus in Zukunft zu einem 100-prozentigen digitalen Player wird. «Für den Grossteil unserer Kunden sehen wir als Universalbank auch in Zukunft den hybriden Ansatz: high tech and high touch.» Insbesondere bei komplexen Bedürfnissen wie beispielsweise der Immobilienfinanzierung oder bei der Frage nach der Unternehmensnachfolge im Geschäftskundenumfeld werde der persönliche Kontakt weiterhin elementar bleiben, wie der UBS-Manager und Familienvater ausführt.

«Ich beantworte Kundenanfragen auch regelmässig selbst.»

Philomena Colatrella (50) ist seit 2016 Geschäftsführerin und Vorsitzende der Geschäftsleitung der Krankenversicherung CSS. Zuvor arbeitete sie seit 1999 in verschiedenen Funktionen für das Unternehmen. Die Versicherungsmanagerin hat an der Universität Freiburg i. Ü. Rechtswissenschaften studiert und das Anwaltspatent des Kantons Luzern erlangt. Philomena Colatrella ist Luzernerin und verheiratet.

«Die Kunden-orientierung muss man vorleben»

Für **Philomena Colatrella** steht der Kunde im Zentrum aller unternehmerischen Aktivitäten. Um den Puls der Prämienzahler zu fühlen, beantwortet die Chefin der Krankenversicherung CSS selbst regelmässig Kundenanfragen. Die steigenden Gesundheitskosten will sie über ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Solidarität und Eigenverantwortung in den Griff bekommen.

Text: Roberto Stefàno
Bilder: Marc Wetli

«Der Kunde ist König» lautet ein wichtiges Gebot im Kundenkontakt. Sehen Sie dies auch so?
Die Kundenbedürfnisse sind für die CSS zentral. Wir versuchen wo immer möglich, unsere Versicherten einzubeziehen. Dazu führen wir Kundenbefragungen durch, betreiben Marktforschung oder werten die Feedbacks der Versicherten aus. Für mich sind die Kunden der Ausgangspunkt für sämtliche Aktivitäten eines Unternehmens.

Wie macht sich diese Kundenorientierung bemerkbar?
Die Anliegen der Kunden werden in der Konzernleitung und im Verwaltungsrat regelmässig thematisiert. Zudem haben wir interdisziplinäre Teams gebildet, die sich als Netzwerk innerhalb des Unternehmens eigens um besondere Anliegen der Kunden kümmern und so schnell und effizient Lösungen finden. Die Kundenorientierung muss man aber auch vorleben. Daher beantworte ich Anfragen auch regelmässig selber.

Die Kunden gelangen direkt zu Ihnen?
Ich erhalte immer wieder Rückmeldungen von Versicherten. Mein Anspruch ist es, diese selbst zu beantworten. Solche Anfragen sind für mich ein Indikator für Themen, welche die Kunden umtreiben.

Was steht denn zuoberst auf der Wunschliste?
Natürlich günstige Prämien. Aber auch eine optimale Versicherungsabdeckung und ein guter Service.

Die Bedürfnisse Ihrer Kunden unterscheiden sich stark: Die gesunden Versicherten wollen günstige Prämien, während die kranken eine umfassende Leistung wünschen. Wie gehen Sie damit um?
Wir versuchen, die verschiedenen Kundenbedürfnisse über unsere Mehrkassenstrategie abzudecken. Unsere Online-Versicherung Sanagate zielt eher auf ein junges, digitales Publikum ab, während die CSS eher die ältere Generation anspricht. Auch die Tochtergesellschaften Arcosana und Intras sind auf eine spezifische Zielgruppe ausgerichtet.

Der Zielkonflikt zwischen gesunden und kranken Kunden bleibt aber bestehen.
Das ist das Grundprinzip einer Krankenversicherung. Wir versuchen, die gesunden Kunden mit Prävention und Gesundheitsangeboten anzusprechen und im Krankheitsfall die optimale Therapie zu bieten. Der Spielraum ist aber begrenzt: Das Gesetz schreibt uns vor, welche Leistungen wir übernehmen dürfen.

Die **CSS Gruppe** mit Sitz in Luzern ist in der Grundversicherung mit 1,38 Millionen Kunden die grösste Krankenkasse der Schweiz. Insgesamt versichert das Unternehmen 1,7 Millionen Menschen und erreicht ein Prämienvolumen von rund 6,27 Milliarden Franken. Die CSS verfügt schweizweit über 110 Agenturen und beschäftigt 2’700 Mitarbeitende. Zur Gruppe gehören die Krankenversicherer CSS, Sanagate, Arcosana und Intras.

www.css.ch

«Unser Ziel: Wir begleiten unsere Kunden entlang der Episoden ‹gesund sein, gesund werden und mit Krankheit leben› und ermöglichen ihnen eine einfache Navigation durch unser digitales und analoges Angebot.»

Können wir eine Leistung nicht vergüten, müssen wir den Kunden den Entscheid bestmöglich erklären und aufzeigen, welche Möglichkeiten im Bereich der Zusatzversicherung bestehen.

Zur Prävention gehört auch das myStep-Programm, bei dem die Versicherten eine Entschädigung für absolvierte Schritte pro Tag erhalten. Ich bin begeistert von diesem Programm. Hier wollen wir zukünftig noch weitere Funktionalitäten anbieten.

Woran denken Sie?
Die Ernährung ist sicherlich ein wichtiges Thema, genauso wie Bewegung und Entspannung.

Wie relevant sind solche digitalen Dienstleistungen für die CSS?
Sie sind wichtig, da sich immer mehr Kunden digital durch den Versicherungsprozess bewegen wollen. Wir versuchen jedoch gleichzeitig, eine Ausgewogenheit zwischen digitalen und physischen Angeboten zu erzielen.

Weshalb?
Im Rahmen unserer Omnichannel-Strategie wollen wir unsere Kunden auf allen Kanälen ansprechen. Die digitalen Angebote sind dabei natürlich zentral. Wir verfügen aber auch über ein dichtes Agenturnetz; in dieses werden wir ebenfalls investieren. Unser Ziel: Wir begleiten unsere Kunden entlang der Episoden «gesund sein, gesund werden und mit Krankheit leben» und ermöglichen ihnen eine einfache Navigation durch unser digitales und analoges Angebot.

Inwieweit nutzen Sie die digitalen Angebote, um neue Kunden zu gewinnen – insbesondere die Jungen?
Wir bewerben die digitalen Dienstleistungen sehr aktiv und versuchen, damit neue Kunden zu erreichen. Wir spüren, dass jüngere und ältere Versicherte ein Bedürfnis nach digitalen Angeboten haben, genauso wie nach unkomplizierten, effizienten Services.

Sie haben jüngst einen Preis für QualiCheck, einen Spitalvergleichsdienst, gewonnen. Was ist die Idee dahinter?
Vergleiche im Gesundheitswesen sind nötig, denn sie erhöhen die Transparenz. Unser Ziel ist es, den Kunden aufzuzeigen, was ein Spital leistet. Wir wollen künftig noch einen Schritt weiter gehen und das Portal zu einer Art TripAdvisor weiterentwickeln.

Soll der Kunde selbst eine Kritik schreiben?
Ja, wir wollen seine Meinung berücksichtigen.

Wenn man sieht, wie die Kritiken bei den Hotels ausfallen, scheint dies nicht ganz unproblematisch …
Wir werden uns gut überlegen, wie wir die Versicherten einbeziehen. Die Kundenführung ist entscheidend, da die Versicherten oft nur schwer beurteilen können, ob beispielsweise ein Orthopäde gut arbeitet oder nicht. Daher müssen wir Hilfestellungen bieten.

Wird dies die Liste der zugelassenen Spitäler beeinflussen?
In der Grundversicherung ist diese vorgegeben. Doch in der Zusatzversicherung können wir die Auswahl selbst vornehmen. Dieses Steuerungsinstrument ist im Zusammenhang mit der Kostendiskussion sehr vielversprechend. Und die Versicherten könnten Prämien sparen, wenn sie eine Einschränkung bei der Spitalwahl in Kauf nehmen – analog zu den alternativen Modellen der Grundversicherung. Denkbar wäre auch, dass wir einen Anreiz in Aussicht stellen, wenn sie sich auf die Empfehlungen des QualiCheck stützen.

Sie sagten einst, dass Sie sehr viel darin investieren, die Daten der Kunden zu verstehen, zu strukturieren und zum Wohle der Kunden zu nutzen. Wie ist das zu verstehen?
Das bezieht sich einerseits auf die Rechnungs- und Kostenkontrolle. Hier wollen wir den Automatisierungsgrad erhöhen, um unseren Fokus verstärkt auf die komplexeren Fälle zu legen. Das ist uns in den vergangenen drei Jahren gut gelungen. Mithilfe der Datenanalyse versuchen wir andererseits, Präferenzen der Kunden zu erkennen, um ihnen neue Produkte und Services anzubieten. Dabei hat der Datenschutz oberste Priorität. Wir stehen

Philomena Colatrella – ganz persönlich

Welches persönliche Ziel haben Sie sich für das Jahr 2019 gesteckt?
Ich möchte mir mehr Zeit für Musse und Entspannung nehmen, beispielsweise, um Klavier zu spielen.

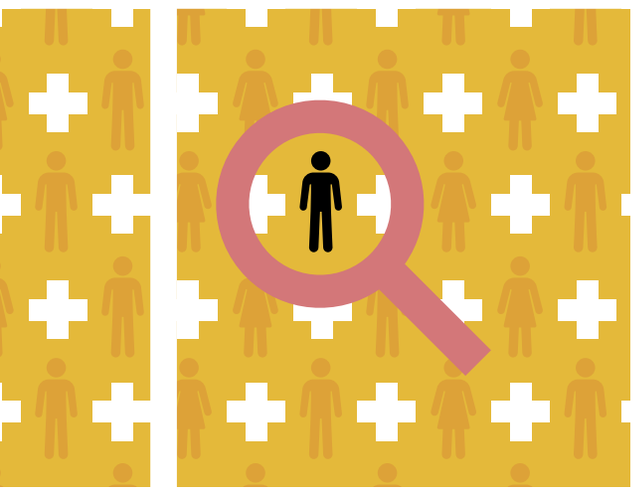
Wo tanken Sie Energie?
Der Ausgleich durch den Sport ist mir wichtig. Am meisten Energie tanke ich aber, wenn ich mit Freunden einen Abend verbringen kann und interessante Gespräche führe. Ich bin ein geselliger, leidenschaftlicher Mensch.

Von welchem Grundsatz lassen Sie sich im Berufsleben leiten?
Man soll sich selber treu bleiben.

Sind Sie eher eine Lerche oder Eule?
Beides. Ich lese viel von 4 Uhr morgens bis 6 Uhr. Mir reichen sechs Stunden Schlaf. Zugute kommt mir, dass meine Regenerationszeit relativ kurz ist; meine Energiespeicher füllen sich schnell.

Wenn Sie zaubern könnten: Welches Produkt oder welche Dienstleistung würden Sie sich in Zukunft wünschen?
Das wäre ein digitaler Berater, der mir während 24 Stunden am Tag zu allen Fragestellungen eine Antwort liefern könnte – von Gesundheitsfragen bis hin zu Konsumthemen.

Was steht bei Ihnen zuoberst auf der Einkaufsliste im Jahr 2019?
Ein neues Klavier. Mein altes steht im Ferienhaus meiner Eltern. Und für einen Flügel fehlt mir der Platz.



in regelmässigem Kontakt mit dem Eidgenössische Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragten, dem wir alle unsere Vorhaben vorlegen. Nur wenn wir sehr sorgsam mit den Kundendaten umgehen, schenken uns die Versicherten das nötige Vertrauen.

Viele Versicherte befürchten, dass sie dadurch zu einem gläsernen Kunden werden.
Es ist entscheidend, dass wir unsere Kunden aufklären und ihnen aufzeigen, was mit ihren Daten geschieht. Wenn man ihnen den Nutzen darlegen kann, dann ist die Bereitschaft viel höher, Daten zu teilen.

Wie sichern Sie sich gegen Cyberkriminalität ab?
Wir haben organisatorische und technische Massnahmen ergriffen und sensibilisieren unsere Mitarbeitenden. Sie werden immer wieder mit Phishing- und Social-Engineering-Attacken konfrontiert. Daher sind unsere Schulungen und Simulationen essenziell.

Wie werden sich die Kundenbedürfnisse in den kommenden Jahren verändern?
Die Kunden wollen immer mehr Komfort. Weiter sind ein guter Service, Hilfestellungen und Informationen zentral. Schliesslich dürfte das Thema Ökosystem an Bedeutung gewinnen. Wir wollen unsere Kunden im Bereich Gesundheit entlang ihres Lebenszyklus begleiten und umfassende Dienstleistungen im Bereich Gesundheitsförderung, Prävention, Therapie, aber auch im Falle einer chronischen Krankheit anbieten. Dazu planen wir, uns mit Partnern zu vernetzen. Angesichts des medizinischen Fortschritts werden wir uns auch mit der Langlebigkeit auseinandersetzen müssen. Es stellt sich die Frage, welche Versorgung wir den Patienten im Rahmen der Grundversicherung noch bieten können.

Wie stellen Sie sich dieses Ökosystem vor? Werden Sie zukünftig zum Beispiel eigene Fitnesscenter betreiben?
Es geht vielmehr um die Vernetzung mit Leistungserbringern. Daneben wollen wir neue Geschäftsmodelle in gesundheitsnahen Bereichen identifizieren.

Wie wird sich das hiesige Gesundheitswesen verändern?
Es braucht Massnahmen, um die Kostenerhöhung zu dämpfen, da die Haushaltsbudgets des Mittelstands stark beansprucht sind. Die nachhaltige Finanzierung des Gesundheitswesens beschäftigt uns intensiv. Wir setzen uns dafür ein, dass die Prämien bezahlbar bleiben und dass Solidarität und Eigenverantwortung in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Wenn wir die jährlichen Kosten von 82 Milliarden Franken im Gesundheitssektor linear auf die Zukunft extrapolieren, dann werden diese schon in zwei bis drei Jahren auf 114 Milliarden Franken anwachsen. Das kann sich niemand mehr leisten.

«Medizinische Versorgung ist gewissermassen eine Massanfertigung – jeder Patient ist individuell»

Die **Hirslanden-Gruppe** betreibt 18 Kliniken mit 1'800 Betten in elf Kantonen und erzielte mit rund 9'600 Mitarbeitenden einen Jahresumsatz von 1,735 Milliarden Franken. Die Privatklinikgruppe formierte sich 1990 aus dem Zusammenschluss mehrerer Privatkliniken und ist seit 2007 Teil der internationalen Spitalgruppe Mediclinic International PLC, die an der Londoner Börse kotiert ist. Die 18 Hirslanden-Kliniken liefern fast den halben Jahresumsatz von Mediclinic. Deren übrige 58 Spitäler mit 9'000 Betten liegen in Südafrika, Namibia und den Vereinigten Arabischen Emiraten. Seit dem 1. Januar 2019 ist Daniel Liedtke CEO der Hirslanden-Gruppe.

www.hirslanden.ch

Text: Regula Freuler
Bilder: Markus Bertschi

Herr Wiesinger, Sie haben Ihr Amt als CEO der Privatklinikgruppe Hirslanden auf den 1. Januar 2019 niedergelegt. Wenn Sie auf die zehn Jahre zurückblicken: Worauf sind Sie am meisten stolz?
Wir haben es geschafft, einen eher losen Verbund von Spitälern zu einem ernst zu nehmenden Medizinbetrieb zu bündeln. Wir haben durch den Gruppengedanken eine Systematik ins Unternehmen gebracht. Dazu gehört auch die regelmässige, einheitliche Qualitätsmessung für alle Spitäler der Gruppe. Nur so schafften wir es, uns wirklich auf Augenhöhe mit der Konkurrenz zu begeben.

Die Hirslanden-Gruppe ist enorm gewachsen in Ihrer Zeit.
Das ist richtig. Aber uns ging es nie nur um blosses Wachstum. Ich habe kein besseres Standing, nur weil wir statt 13 nun 18 Kliniken haben und statt 1 Milliarde nun fast 1,8 Milliarden Franken Umsatz machen. Die Idee war und ist nach wie vor, dass jeder Patient an jedem Ort zumindest entlang der West-Ost-Achse in der Schweiz die Möglichkeit hat, in die Hirslanden-Welt einzutreten, sei das nun eine Arztpraxis, ein Praxiszentrum, ein ambulantes OP-Zentrum, ein Regionalspital, ein Fachspital oder ein Maximalversorger wie die Klinik Hirslanden oder die Klinik St. Anna. Wir sind dort, wo wir sein wollten – abgesehen von Basel-Stadt. Das haben wir noch nicht geschafft.

Welches war die grösste Schwierigkeit in diesem Transformationsprozess?
Das Schweizer Spitalwesen ist kein frei spielender Markt. Das ist ein Problem. Die KVG-Revision 2012, die wir unterstützten, hatte mehr Wettbewerb zum Ziel – aber genau das Gegenteil ist passiert. Die Kantone haben zu viele Hüte auf. Um eine Metapher aus dem Fussball zu verwenden: Es ist, als würde der Schiedsrichter bei der Gegenseite mitspielen, oder – fast noch schlimmer – er steht bei uns im Goal.

Mit welchen Folgen?
Der Kanton ist der grösste Spitalbetreiber im Land. Zudem setzt er die Tarife fest. Er bestimmt, wer «mitspielen» darf und zu welchen Konditionen. Er reguliert die hochspezialisierte Medizin, und wenn es so kommt, wie ich das befürchte, dann wird er zukünftig auch im ambulanten Bereich noch mehr regulieren können.

Im Zürcher Kantonsrat sind zwei Parlamentarische Initiativen hängig, in denen es um die Festlegung eines Mindestanteils von Grundversicherten in Listenspitälern geht. Die Initiative zielt auf Kliniken wie Hirslanden mit ihrem hohen Anteil an Zusatzversicherten. Wie geht es in dieser Sache weiter?
Der sachlich richtige Kommentar dazu lautet: Wir behandeln 100 Prozent grundversicherte Patienten, denn jeder

«Es ist, als würde der Schiedsrichter bei der Gegenseite mitspielen.»

Kurze Fragen – kurze Antworten

Ihr persönliches Ziel für 2019?
Ein kluger Mensch hat mir einmal gesagt: «Als junger Mensch fragt man sich, was einem das Leben noch zu bieten hat. Als alternder Mensch dreht man das Ganze um und fragt sich, was man selbst dem Leben noch zu bieten hat.» Eine Antwort auf diese Frage möchte ich 2019 finden.

Der wichtigste Rat, den Sie je bekommen haben?
Weniger ein Rat als ein wichtiger Hinweis, nämlich dass es so etwas gibt wie «systemische Elternschaft». Es bedeutet, dass ich für meine Mitarbeitenden eine ähnliche Verantwortung trage wie ein Vater für seine Kinder. Daraus ergeben sich zentrale Fragen: Wie führe ich Menschen? Wie stehe ich zu meinem Team? Was ist meine Rolle als Chef?

Kino oder Museum?
Kino. Nach einer anstrengenden Arbeitswoche möchte ich mich zurücklehnen und mich einfach berieseln lassen. In ruhigeren Zeiten gehe ich aber auch sehr gerne ins Museum.

Roman oder Sachbuch?
Roman – was daran liegt, dass ich beruflich so viele Sachthemen lesen muss. Das wird sich in den nächsten Monaten vielleicht ändern.

Ein Rat, den Sie gerne geben?
Jungen Menschen, auch meinen Kindern, sage ich stets: «Bring die Arbeit zu Ende, dann wirst du Erfolg haben.» Ich glaube an menschliche Eigenschaften wie Durchhaltewillen, Beharrlichkeit, Konsequenz, Zielstrebigkeit. Damit wird man immer Erfolg haben.

zusatzversicherte Patient ist auch grundversichert. Damit wäre eigentlich die Diskussion schon vom Tisch – ist sie aber nicht. Natürlich machen es manche Hirslanden gerne zum Vorwurf, dass wir seit vielen Jahren darauf fokussieren, die erste Wahl für den zusatzversicherten Patienten zu sein. Aber das hätte jedes öffentliche Spital zu jeder Zeit auch tun können! Und was viele nicht wissen oder andere nicht wahrhaben wollen: Wir behandeln in der gesamten Gruppe rund 50 Prozent grundversicherte Patienten, an manchen Standorten sogar fast 80 Prozent.

Seit einigen Jahren stellen sich die Kantone auf den Grundsatz «ambulant vor stationär». Wie stark setzt das die Hirslanden-Gruppe unter Druck?
Das setzt nicht nur uns, sondern das ganze Gesundheitssystem unter erheblichen Druck. Grundsätzlich ist ein solcher Trend richtig. Einen guten Teil der chirurgischen Interventionen, ja der Interventionen insgesamt, kann man im ambulanten Bereich machen. Das ist günstiger und geht schneller, und vom Patientenkomfort her ist es gar nicht so viel schlechter.

Es klingt nach schneller Abfertigung.
Ja, aber in der Regel mögen das die Patienten. Wer verbringt schon gerne seine Zeit im Spital? Die Frage ist bloss, wie man «ambulant vor stationär» einführt, in welcher Geschwindigkeit und in welcher Konsequenz.

Ist das System infrastrukturell darauf vorbereitet?
Nein, es gibt zu wenig funktionierende ambulante OP-Zentren. Aber das ist nur ein Aspekt. Ein weiterer ist: Zu welchem Tarif kann man das anbieten? Gemäss bestehendem Tarmed wird das ambulante Operieren schlecht honoriert. Es werden also die Patienten in der teuren stationären Infrastruktur ambulant operiert, mit teurem Personal, teuren Prozessen, teurem Material, und das zu einem nicht wirklich kostendeckenden Tarif. Das hat schon gewaltige Bremsspuren im System hinterlassen – und zwar bei allen Spitälern in der Schweiz.

Sie sagten einmal, dass man Patienten bei Hirslanden nicht als «Kunden» versteht, sondern als «Gäste» – weshalb?
Schon die Bezeichnung «Kunde» ist ein Fortschritt, denn die übliche Terminologie im Spitalbereich stammt aus dem Strafvollzug: Aufnahme, Entlassung, Verlegung … Der «Patient» ist der Leidende, und über lange Jahrzehnte fand man diese Bezeichnung im Gesundheitswesen angemessen. Dennoch ist der Perspektivenwechsel vom «Patienten» zum «Kunden» richtig: Spitäler sind Dienstleister – einfach mit einer besonderen Beziehung zum Kunden. Medizinische Versorgung ist gewissermassen eine Massanfertigung, denn jeder Patient ist individuell.

Was ist da noch der Unterschied zum «Gast»?
Wir müssen uns nichts vormachen: Wir verkaufen eine Dienstleistung, die eigentlich keiner will. Wer geht schon gern ins Spital? Da geht es um Krankheit, Schmerzen, Fieber, Medikamente. Darum ist uns das Kundenverständnis so wichtig.

Sie haben selbst lange Zeit als Arzt praktiziert. Wie nah sind Sie heute noch an den Patienten dran?
Leider nicht mehr so nah wie auch schon. Vor allem von der Notfallmedizin konnte ich viel fürs Management lernen. Es gibt viele Parallelen: Man ist immer auf einer Bühne, es ist eine Teamarbeit, man muss Entscheidungen treffen und diese hinterher tragen. Ebenso wichtig sind kommunikative Fähigkeiten. Und, ganz wichtig, man muss mit Stress umgehen können. Es gibt nichts, das ich bisher integral noch lieber gemacht habe als die Notfallmedizin. Aber ich bereue meinen späteren Werdegang nicht. Alles hat seine Zeit im Leben.

Wo hat Hirslanden Verbesserungpotenzial?
An der Schnittstelle zwischen der Klinik einerseits und den Ärzten andererseits, welche den Patienten nachbehandeln, kurz gesagt: beim Austrittsmanagement der Patienten. Aber wir arbeiten daran und befragen alle Patienten kontinuierlich – seit zwei Jahren sogar im internationalen Vergleich. Daraus leiten wir konkrete Massnahmen ab.

Wie haben sich die Ansprüche der Patienten in den vergangenen zehn Jahren verändert?
Was sich geändert hat, ist das Wissensniveau der Patienten. Sie kommen mitunter zum Arzt und wissen im Zweifelsfall mehr über die von ihnen vermutete Verdachtsdiagnose als ihr Arzt – was es für diesen tatsächlich schwierig machen kann.

Hat das gestiegene Patientenwissen auch Vorteile?
Durchaus. Früher war die Wissensasymmetrie zwischen Arzt und Patient sehr gross. Das konnte man als Arzt ausgleichen, indem man empathisch auftrat – oder man glich es eben nicht aus und trat als «Gott in Weiss» auf. Darunter litt jedoch die Arzt-Patienten-Beziehung. Diese «Ausgleichsarbeit» fällt heute geringer aus. Wahrscheinlich gibt

es Ärzte, die das nicht mögen, aber wenn man mit einem Patienten auf Augenhöhe diskutieren will, ist es eben von Vorteil, wenn dieser schon etwas weiss.

Das grosse Thema im Gesundheitswesen sind die Kosten. Wo kann man sparen?
Im schweizerischen Gesundheitswesen könnte man die Kosten reduzieren, ohne dass wirklich etwas wegfällt. Dazu braucht es aber einen gesellschaftlich und politisch angestossenen Diskurs darüber, was solidarische Finanzierung heisst. Unsere Krankenversicherung funktioniert wie eine Vollkaskoversicherung. Im Moment lässt sich das halbwegs finanzieren – aber für wie lange noch?

Was schlagen Sie vor?
Es sollte einen solidarisch finanzierten Grundleistungskatalog geben. Alles, was dort nicht enthalten ist, sollte privat versichert werden wie in einem modularen Baukasten. Das ist vielleicht noch nicht mehrheitsfähig, aber ein durchaus realistisches Zukunftsszenario.

In der Kostendiskussion geht es immer wieder um teure Massnahmen am Lebensende. Wie ist Ihre persönliche Haltung dazu?
Auf dieses Eis möchte ich mich nicht begeben. Aber ich glaube tatsächlich, dass man das einmal gesellschaftlich definieren müsste. Vorerst muss es jeder für sich festlegen. Ich halte nichts von der Diskussion über die Bewertung von Lebensjahren. Das wäre ein Irrweg. Aber wir müssen uns dem Thema stellen. In 30, 40 Jahren wird die Lebenserwartung über 90 sein. Wir werden von 100-Jährigen umgeben sein, und diese 100-Jährigen werden noch relativ fit sein und haben dann natürlich auch den Anspruch auf eine entsprechende medizinische Versorgung, zum Beispiel auf eine neue Niere, wenn ihre versagt.

Ethisch gesehen ein heikles Terrain. Wie soll diese Diskussion angeschoben werden?
Klar ist: Jeder Politiker, der das Thema heute in den Mund nimmt, ist seinen Job los. Also braucht es irgendwie einen gesellschaftlichen Effort, eine Art gruppendynamischen Schwarmeffekt. Wann der kommt, weiss ich auch nicht. Tatsache ist, dass im Moment noch sehr viel Geld im System und der Leidensdruck darum vergleichsweise gering ist.

Die Öffentlichkeit scheint aber diskussionsbereit zu sein, wenn es um hohe Preise für Medikamente bei seltenen Krankheiten geht.
Richtig. Das ist die Eisberggeschichte: Oben schaut etwas raus, das ganz offensichtlich ist. Jeder denkt: «Um Gottes Willen, für ein Hepatitis-C-Medikament so viele Tausend Franken!» Aber es führt die Diskussion in die richtige Richtung.

Wenn man in der Hirslanden-Gruppe Grundlagenforschung betreiben könnte: Auf welchem Gebiet sollte das sein?
Grundsätzlich ist die Grundlagenforschung die Aufgabe der Universitäten. Ich persönlich bin felsenfest davon überzeugt, dass wir Krebs eines Tages in den Griff bekommen. Meine andere grosse Hoffnung ist, dass wir nicht mehr von Organspenden abhängig sein werden, sondern dass man aus Stammzellen Organe herstellen kann. Auch das werden wir schaffen.

1962 in Hamburg geboren, wusste **Ole Wiesinger** schon früh, dass er «Leuten den Bauch aufschneiden» wollte. Ab 1980 studierte er zuerst Biologie und Chemie, anschliessend Medizin. Ausserdem liess er sich zum Rettungssanitäter ausbilden und anschliessend zum Notarzt. Dazu kommt ein Gesundheitsökonomie-Studium mit Spezialisierung auf Fallpauschalen. 2004 wurde Ole Wiesinger Klinikdirektor von Hirslanden Zürich. Von Oktober 2008 bis Ende 2018 war er CEO der Privatklinikgruppe Hirslanden und Mitglied des Executive-Management-Teams von Mediclinic International.

Gewinnen oder lernen

Tobias Kindler führt MediaMarkt Schweiz als Chief Digital Officer in eine neue digitale Dimension. Eine, in dem der Kunde kompromisslos im Mittelpunkt steht und technologische Errungenschaften über analoge und digitale Kommunikations- und Vertriebskanäle erlebt.

MediaMarkt ist in der Schweiz seit 25 Jahren präsent, betreibt 27 Fachmärkte und beschäftigt insgesamt 1'200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gemäss dem Online-Marktforschungsunternehmen Marketagent.com Schweiz ist MediaMarkt die beliebteste Elektrofachmarktkette der Schweizer Konsumenten und Konsumentinnen.

www.mediamarkt.ch

Text: Redaktion ceo Magazin
Bilder: Andreas Zimmermann

Eigentlich ist sein Titel falsch. «Chief Digital Officer» klingt, als sei Tobias Kindler nur für digitale Technologien zuständig. Seine inoffizielle, doch passendere Funktionsbezeichnung lautet «Chief Digital Customer Officer». Als solcher widmet er sich dem digital beeinflussten und geprägten Kundenverhalten. Kindlers Hauptaugenmerk gilt also dem Kunden 4.0. Dieser ist bestens informiert, mehrkanalig und preissensibel. Er achtet auf Preis, Verfügbarkeit und Service. Dabei sind 70 bis 80 Prozent seiner Berührungspunkte mit MediaMarkt digital. Kindlers Aufgabe besteht nun darin, dieses Verhalten in eine erfolgreiche Unternehmensstrategie zu übersetzen, das Online-Geschäft zu stärken und dieses noch enger mit dem POS zu verknoten. Kurz: Multichanneling.

Digital in den Laden

Etwa 65 Prozent aller Home-Electronics-Produkte werden immer noch im Laden gekauft. «An diesem attraktiven Markt wollen wir weiterhin partizipieren», so Kindler. Der stationäre Handel ist denn auch eine Kernkompetenz von MediaMarkt und ergänzt so optimal den digitalen Handel und bietet dem Kunden über Beratungs- und Servicekompetenz entscheidende Vorteile gegenüber reinen Online-Händlern. Nicht umsonst eröffnen Online-Riesen wie Amazon oder Zalando physische Shops. Das Marktgeschäft ist zwar kapitalintensiver und um ein Vielfaches komplizierter als der Online-Handel. Doch in dieser Disziplin hat MediaMarkt einen wertvollen Wissensvorsprung.

«Das bisherige stationäre Konzept von MediaMarkt war das, was das Internet war: einfache Produktpräsentation, günstige Preise, grosse Auswahl.» Das will der ambitionierte Digitalexperte ändern, denn so funktionieren heute weder Internet noch Kunde. «Unser Konzept wurde dafür um den digitalen Vertrieb, Services und Multichannel-Shopping-Erlebnisse ergänzt. Der Kunde kann bei uns einkaufen, wann und wo er will, in Verbindung mit allen Services rund um die Produkte. Wir nennen das ‹Seamless Shopping and Service Experience›.»

Erlebnis zwischen On und Off

«Was ich einkaufe, wird immer weniger wichtig, als wie ich einkaufe», beschreibt Kindler den aktuellen Verhaltenstrend. Darum setzt MediaMarkt auf Vor-Ort-Erlebnisse in sogenannten Erlebnisinseln. Vorreiter in der Schweiz ist in dieser Beziehung der neugestaltete MediaMarkt in Dietlikon. Dort sind als Testlauf neun Inseln etabliert, von der Kochnische über den Virtual Reality Corner bis zur DJ-Bühne. Hier kann der Kunde die Produkte in einem natürlichen Umfeld ausprobieren und damit rumspielen. Produkte findet er auch bei den Mitbewerbern. Über die einmalige Live-Emotion kann sich MediaMarkt alleinstellend differenzieren.

«So langsam, wie sich die Welt heute verändert, verändert sie sich nie mehr.»

Store to Web

Um die Erlebnisdimension noch auszuweiten, hat MediaMarkt seine Berater am POS mit Tablets und einer Fülle von Informationen ausgestattet. So kann ein Verkaufsberater dem Kunden sämtliche Ratings, Rezensionen und Vergleiche präsentieren. Auf diese Weise gewinnt der Kunde die Sicherheit, dass er hier das beste Preis-Leistungs-Verhältnis erhält. Ausserdem gilt die Devise: «Haben wir nicht, gibt's nicht.» Ist ein Artikel im Laden nicht ab Lager erhältlich, bestellt ihn der Berater übers Tablet direkt online und lässt ihn zum Kunden nach Hause liefern. Mit diesem Store-to-Web-Ansatz verlängert MediaMarkt seine Regale um die virtuellen Längen des Online-Shops.

Willkommen im Club

Gezielte und bedarfsgerechte Kundenansprache gehört zu Kindlers Hauptmission. «Der Kunde erwartet, dass er seinen Bedürfnissen entsprechend und auf den richtigen Kanälen angesprochen wird. Wer als Retailer diesem Bedürfnis nicht entspricht, den streicht der Kunde aus seinem relevanten Set.» Darum setzt MediaMarkt auf Customer Relationship Management. Zum Beispiel wird Anfang 2019 der MediaMarkt-Club lanciert. Dieses internationale Programm soll die Menschen anregen, wiederholt bei MediaMarkt einzukaufen. MediaMarkt will seine Kunden so noch besser kennenlernen. Allerdings geschieht das nicht über Punkte oder Rabatte, sondern über kleine Geschenke, den Gewinn ganzer Einkäufe und spezielle Events. Mit dem neuen Club schenkt MediaMarkt jene Aufmerksamkeit, die Kunden zu treuen und zufriedenen Markenfans macht.

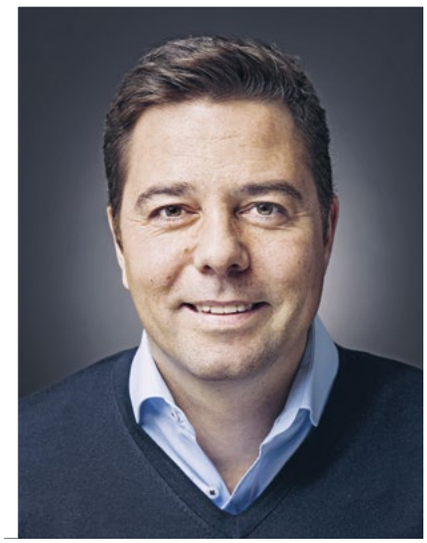
Hallo, Schweiz

Die Schweiz ist für den Norddeutschen eine besondere Herausforderung. Sie gehört zu den digitalsten Ländern Europas – und in der Vergangenheit zu den digital umsatzschwächsten. Kindler will den Konzern ins richtige Fahrwasser zurücksteuern. «Wir müssen die heutige Situation umdrehen. In ein paar Jahren sind wir in der Schweiz der grösste Online-Händler mit den geilsten Märkten.» Kindler hat mit seinem Team den digitalen Kanal bereits auf europäisches Niveau gebracht. Jetzt will er ihn mit noch mehr Convenience ausstatten. Also Vergleichbarkeit, Rezensionen, Kundenmeinungen, Usability und vor allem viel mehr Wow.

Lernen aus Fehlern erwünscht

Wer ausprobiert, muss Fehler machen und daraus lernen dürfen. Dazu zitiert Kindler Nelson Mandela: «I never lose. I either win or learn.» Diese Worte beschreiben laut Kindler jene Fehlerkultur, die er gerne in der Firmenkultur von MediaMarkt etablieren möchte. Doch Fehlerverzeihung will gelernt sein. Viele Kulturkreise empfinden es als unzulässig, Fehler zu machen – geschweige denn, sie zuzugeben. «Macht Fehler, und macht sie publik. Nur so können wir daraus lernen.» Diese Denke versucht Kindler in die Köpfe seiner Leute zu bekommen. Eine weitere schwierige Aufgabe.

Tobias Kindler ist seit 1. März 2018 Chief Digital Officer der MediaMarkt-Gruppe Schweiz. Als solcher ist er für den Ausbau und die Vernetzung von Online- und Offline-Geschäft sowie für das Marketing und Pricing zuständig. Zuvor verantwortete er am Hauptsitz in Ingolstadt den Bereich Multichannel Concepts, der die Verzahnung von Märkten, Online-Shop und mobilem Handel in allen 14 europäischen Ländern beinhaltete. Bevor er 2010 zu Media-Saturn wechselte, war er acht Jahre als Strategie- und Managementberater im In- und Ausland tätig. Er beriet Unternehmen unter anderem in Deutschland, Grossbritannien, Australien und den USA. Der gelernte Bankkaufmann studierte Aussenwirtschaft und internationales Management in Hamburg und Kapstadt. Tobias Kindler ist Vater einer Tochter und lebt zurzeit in Zürich und Hamburg.



Kurz gefragt, kurz geantwortet

Work-Life-Balance?
Zu viel Work, zu wenig Life.

Lieblingsapp?
Natürlich die MediaMarkt-App. Dazu noch Google Maps, Nachrichten- und Wetter-Apps.

Lieblingsessen?
Hausgemachte Frikadellen. Das ist eine Spezialität aus dem Norden Deutschlands.

Ihr wertvollster Tipp fürs Berufsleben?
Authentisch und ehrlich bleiben. Blender fliegen auf.

Was wünschen Sie sich persönlich für die Zukunft?
Dass wir mit MediaMarkt als Konzern und in der Schweiz extrem erfolgreich sein werden.

Was schätzen Sie heute, das noch wie früher ist?
Das persönliche Gespräch.

Agieren statt reagieren

Die neue Fehlerkultur ist nicht die einzige interne Anpassung. MediaMarkt muss heute viel schneller auf Veränderungen reagieren können. «So langsam, wie sich die Welt heute verändert, verändert sie sich nie mehr.» Als Beispiel für den technologiegetriebenen Hyperwettbewerb nennt Kindler die Drohnen. «Als diese Technologie aufkam, dauerte es viel zu lange, bis wir sie im Laden hatten.» Deshalb geht der Konzern von einer klassischen Abteilungsstruktur zu agilen Teams über, denen er eine vertikale Gesamtverantwortung von der Strategie und dem Einkauf über die Vermarktung bis hin zur Absatzsteuerung überträgt. So will er interne Silos abbrechen und die Organisation wendiger machen.

Inspiration aus verschiedenen Quellen

Für seine Mission nutzt Tobias Kindler verschiedene Inspirationsquellen. Eine davon ist die konzerneigene DNA. Der Konzern war immer im Wandel und hat sein Konzept ständig ergänzt oder auch Teile gestrichen. Nur ist der Wandel heute radikaler. Hier gilt es zu überlegen, wie sich die Kernkompetenz – etwa das Produkt – in einen neuen Kontext setzen lässt. Zum Beispiel Lösungen und Services zu verkaufen statt nur Produkte. Natürlich behält Kindler auch den internationalen Handel neugierig im Auge, ebenfalls ein Paradigmenwechsel. Gemeinsam mit anderen Detailhändlern hat die MediaMarkt Gruppe einen internationalen Akzelerator für Innovationen ins Leben gerufen. Im Rahmen eines Wettbewerbs können Startups ihre Neuheiten vorstellen. Überzeugt die Idee, werden Serienreife und Massentauglichkeit geprüft. Schliesslich konsultiert MediaMarkt den Konsumenten selbst. Zurzeit läuft ein Customer-Engagement-Programm an, das den Kunden in den Innovationsprozess involviert. Das Community-Voting «Spass der Woche» ist ein wöchentliches Werbeformat, in dem MediaMarkt besonders beliebte und ausgefallene Produkte zum Vorzugspreis anbietet. Insgesamt geht MediaMarkt zurückhaltend mit technischen Innovationen um. «Technik muss immer ein Kundenproblem lösen.» Eine technologische Neuerung am Kundenbedürfnis vorbei ist zum Scheitern verurteilt.

Helga Fügar
Der große
Mondkalender
2019

«Kunden kommen in die Buchhandlung, um sich inspirieren zu lassen»

Text: Regula Freuler
Bilder: Markus Bertschi

Orell Füssli feiert 2019 das 500-Jahr-Jubiläum. Angefangen hat es 1519 mit der Buchdruckerei Froschauer und der Bibel. Womit identifiziert sich Orell Füssli Thalia im Buchgeschäft heute?
Nach wie vor mit dem Buch an und für sich, wobei es heute keine Rolle spielt, ob es digital oder gedruckt ist.

Die Digitalisierung hat auch im Buchhandel zu markanten Verwerfungen geführt. Inwiefern hat sich die Art und Weise, wie Ihre Kunden angesprochen und betreut werden, durch die Digitalisierung verändert?
Die Kommunikation ist komplexer und anspruchsvoller geworden. In der Vergangenheit waren Buchhandlungen primär Verkaufspunkte. Heute stehen Erlebnisse, verschiedenste Serviceleistungen und die persönliche Beratung noch stärker im Mittelpunkt. Die Kommunikation läuft über verschiedenen Kanäle – vor Ort und digital – und muss aufeinander abgestimmt sein. Aber die Digitalisierung ist auch eine grosse Chance. Sie ermöglicht uns neue Absatzkanäle und Touchpoints mit den Kunden. So können wir effizient und zielgruppennah kommunizieren.

Welche Rolle spielen im digitalen Zeitalter die physischen Buchhandlungen?
Sie sind nach wie vor sehr wichtig. In den Filialen machen wir das Buch erlebbar. Deshalb setzen wir sehr stark auf Ladenkonzepte, die zum Schmökern, Verweilen und Sich-Treffen einladen. Mit Veranstaltungen und Lesungen in den Buchhandlungen schaffen wir Plattformen für Begegnungen. Der Faktor Mensch ist in Zeiten der Digitalisierung eine der wichtigsten Erfolgspositionen – damit meine ich sowohl unsere Kundschaft als auch unsere Mitarbeitenden.

Wie hat die Digitalisierung Ihre Kunden verändert?
Die Menschen gestalten ihre Freizeit anders. Und sie konsumieren Medien anders – das betrifft auch das Buch. Stark verändert hat sich das Einkaufsverhalten. Die Kunden sind deutlich besser informiert. Sie kaufen spontaner und bewegen sich zwischen den verschiedenen Kanälen schneller hin und her. Das ist für uns die grösste Herausforderung.

Seit 2009 ist der Schweizer Buchhandel um einen Fünftel geschrumpft. Was muss geschehen, damit sich die Entwicklung wieder zum Besseren wendet?
Wir sehen die Digitalisierung nicht als Hindernis, sondern in erster Linie als eine Chance, die Zukunft mitgestalten zu können. Und das tut die Branche auch. Einerseits entwickeln wir neue digitale Produkte wie zum Beispiel eBook-Systeme und neue Vertriebskanäle. Andererseits bieten wir mit unseren Buchhandlungen und den gedruckten Büchern für die Leute auch eine Gelegenheit, ab und zu aus dem digitalisierten Alltag auszubrechen.

Die Geschichte von **Orell Füssli** reicht bis ins 16. Jahrhundert zurück. 1519 wurde in Zürich von Christoph Froschauer eine Druckerei aufgebaut, in welcher unter anderem die Werke von Zwingli und Erasmus von Rotterdam gedruckt wurden. 1780 gründete das Unternehmen, das nun auch Verlag und Buchhandlung war, die «Neue Zürcher Zeitung».

1999 wurde aus Orell Füssli eine Holding, die heute aus den fünf Bereichen Sicherheitsdruck, Verlag, Buchhandlungen, Wirtschaftsinformationen und Atlantic Zeiser (einer Herstellerin von Anlagen zum digitalen Bedrucken und Kodieren) besteht. Die Orell Füssli Thalia AG ist Marktführer im Sortimentsbuchhandel im deutschsprachigen Raum.

www.orellfuessli.ch

Simona Pfister

Die 1985 im sankt-gallischen Wil geborene Ostschweizerin verfügt über ein breites Fachwissen und viel Führungserfahrung im Bereich Detailhandel. Sie war von 2006 bis 2014 für die europaweit tätige Firma boesner GmbH tätig und anschliessend Leiterin Verkauf & Marketing für das Format M-Outlet der Genossenschaft Migros Ostschweiz. Seit Oktober 2018 leitet Simona Pfister bei Orell Füssli den Vertrieb. Als Mitglied der Geschäftsleitung der Orell Füssli Thalia AG ist Simona Pfister neben dem stationären Vertrieb und dem Vertriebs-Controlling auch für das Grosskundengeschäft sowie den Kundenservice verantwortlich.

Das digitale Buch macht immer noch weniger als 10 Prozent des Schweizer Buchmarktes aus. Versucht Orell Füssli Thalia aktiv, diesen Marktanteil zu vergrössern?
Wir stellen fest, dass immer mehr Leute hybrid lesen. Das heisst, sie mögen zwar nach wie vor das gedruckte Buch, weichen aber auf Reisen und von unterwegs immer öfter auf unseren E-Reader tolino aus. Wir bauen darum das Angebot an E-Books und eReadern aus – und zwar nicht nur online, sondern auch in den Filialen. Eine zunehmende Bedeutung hat das E-Reading im B2B-Bereich. Immer mehr Schulen und Institutionen wünschen digitalisierte Inhalte. Mit der Firma Delivros Orell Füssli AG sind wir der schweizweit führende Anbieter für die Beschaffung, Distribution und Nutzung von elektronischen Inhalten für Firmen und Bildungsinstitute.

1996 war buch.ch die erste Internetbuchhandlung der Schweiz, heute gehört sie Orell Füssli Thalia. Wie muss man sich heute optimal auf den Online-Kunden, die Online-Kundin ausrichten?
Die Orell Füssli Thalia hat schweizweit 32 Filialen und ist mit dem «tolino Orell Füssli»-Ökosystem, das aus E-Books, eigenem E-Reader tolino, Cloud und Reading App besteht, sowie über orellfuessli.ch der grösste Schweizer Online-Anbieter der Branche. Nur gerade 2 Prozent unserer Kunden sind reine Online-Shopper. Die meisten Leute, die bei Orell Füssli einkaufen, tun das sowohl im Online-Shop als auch vor Ort in den Buchhandlungen.

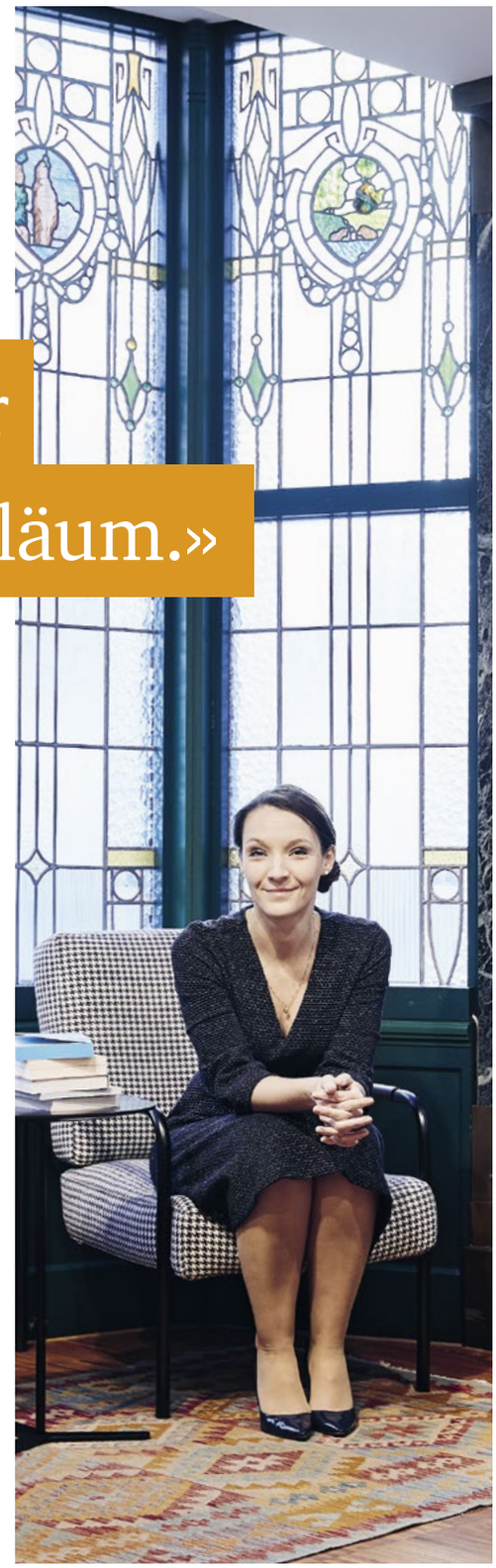
Was unterscheidet Orell Füssli Thalia von anderen Anbietern im Buchmarkt?
Im Vergleich zu Pure-Online-Playern setzen wir auf kanalübergreifende Lösungen und Angebote. Der Cross-Channel-Ansatz, den wir seit Jahren pflegen und laufend weiterentwickeln, erlaubt uns, die stationären Filialen mit dem Webshop und mobilen Lösungen zu verbinden. Daraus ergeben sich verschiedene Mischformen von Kaufprozessen – unter anderem online bestellen beziehungsweise kaufen und in der Wunschfiliale abholen –, die den veränderten Kaufgewohnheiten entgegenkommen. Integriert wird dieses Model mit hoher Beratungskompetenz auf der Fläche und einem breiten Sortiment vor Ort.

Dem stationären Buchhandel laufen die Kunden weg, jedes Jahr schliesst rund ein Dutzend Buchhandlungen. Wieso eröffnen Sie 2019 trotzdem zwei neue Filialen?
Bei der Orell Füssli Thalia AG steht eine Expansionsstrategie im Fokus, mit kleineren Flächen an gut frequentierten Lagen. Wir investieren mit klaren Zielsetzungen in die Zukunft. Dabei hat sich jedoch an der strategischen Ausrichtung nichts geändert. Für die Orell Füssli Thalia AG geht es nach wie vor darum, die Marktposition im Schweizer Buchhandel auszubauen. Ziel ist ganz klar, als Buchhändler – stationär, online und digital – die Nummer 1 in der Schweiz zu bleiben. In diesem Jahr eröffnen wir zwei neue Buchhandlungen. Eine an der Europaallee in Zürich und eine im Seedamm-Center in Pfäffikon SZ.

Auf welches Kundensegment richtet man sich dort aus?
An der Europaallee erwarten wir ein urbanes Publikum sowie Pendlerinnen und Pendler. Die Buchhandlung liegt schliesslich direkt am Bahnhof, aber auch in der Nähe von städtischen Arbeits- und Wohnquartieren. In der neuen Filiale im Seedamm-Center in Pfäffikon werden wir eine sehr heterogene Zielgruppe ansprechen, die mehr Zeit zum Entdecken und Verweilen hat.

Ausser Büchern verkaufen Buchhandlungen auch Geschenkartikel, Papeteriewaren, Games, Filme. Wie wählen Sie die Zusatzartikel aus?
Sie sind immer eine Ergänzung zum Buchsortiment. So bieten wir beispielsweise neben Kochbüchern auch hochwertige Koch-Accessoires oder ausgewählte Spezialitäten an. Hier arbeiten wir oft mit Partnern zusammen, die uns passende Artikel zur Verfügung stellen. Das Angebot an Papeteriewaren ist ein Kundenbedürfnis. Und es passt einfach in eine Buchhandlung.

Die meisten Verlage reagieren auf die Krise des Buchmarktes mit Prozessoptimierung und verbesserten Kostenstrukturen. Wie sieht es mit Innovationen bei Orell Füssli Thalia aus?
Wir lancieren laufend neue Projekte. Kürzlich haben wir in Zusammenarbeit mit einem Startup ein personalisierbares Kinderbuch veröffentlicht. Letztes Jahr haben wir gemeinsam mit unseren Lese-Botschaftern Lo & Leduc den YOUNG CIRCLE gegründet, eine Bücher-Community für Jugendliche.



«Orell Füssli feiert dieses Jahr das 500-Jahr-Jubiläum.»

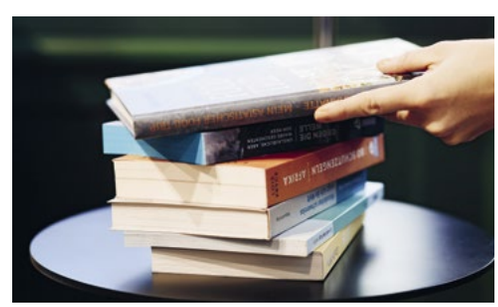
Orell Füssli feiert dieses Jahr sein 500-jähriges Bestehen. In diesem Rahmen werden wir bald einige Neuerungen präsentieren.

Wie die im Juni 2018 publizierte Studie «Buchkäufer – quo vadis?» ergeben hat, ist zwar die Zahl der Buchkäufer gesunken, jedoch stieg die «Kaufintensität» an, das heisst, die einzelnen an Büchern interessierten Käufer geben mehr Geld für Bücher aus. Wie interpretieren Sie das?
Die Studie hat unsere eigenen Erfahrungen bestätigt. Kunden setzen auf Qualität und Hochwertigkeit. Sie kommen in die Buchhandlung, verweilen und lassen sich inspirieren, um dann gleich mehrere Titel zu kaufen. Ich sehe das auch bei mir. Der Stapel an Büchern, die ich zu Hause habe und noch lesen möchte, wird grösser und grösser. Und das nicht erst, seit ich bei der Orell Füssli Thalia AG arbeite.

Laut derselben Studie wird die Kernkundschaft immer älter. Wie tragen Sie dem Rechnung?
Uns ist es ein Anliegen, für alle Generationen da zu sein. Nach diesem Credo richten wir auch unsere Sortimente, Kundenprogramme, Lesungen und Events in den Filialen aus. Eine möglichst grosse Vielfalt ist uns wichtig. Wir bieten unseren Kundinnen und Kunden ein umfangreiches Angebot, das für alle etwas dabei hat. Lesen kennt keine Altersgrenzen.

Der Anteil der 20- bis 29-Jährigen unter den Käufern hat sich seit 2002 halbiert. Wie richten Sie sich auf den Kunden 4.0, die Millennials, aus?
Wir kommunizieren mit ihnen über die passenden Kanäle. Im letzten Jahr haben wir unseren Auftritt auf Instagram ausgebaut und WhatsApp als Kommunikationskanal eingeführt. Auch die Events in den Buchhandlungen richten wir vermehrt auf die Bedürfnisse von Kindern und Jugendlichen aus. Wir engagieren uns zum Beispiel aktiv im Trendbereich Poetry Slam. Mit dem Kids Club und dem YOUNG CIRCLE haben wir zwei Kundenprogramme, die gezielt junge Generationen ansprechen.

Wie wird die Orell Füssli Thalia AG in zehn Jahren aussehen?
In zehn Jahren haben wir unsere Segmente ausgebaut, noch mehr Buchhandlungen eröffnet und unsere Position als grösster Schweizer Anbieter eines Einkaufserlebnisses rund um das Buch weiter ausgebaut. Digital und stationär werden noch mehr miteinander verschmelzen.



Mobiler Stromversorger für Handys in Not

Das Zürcher Startup **Chimpy** verleiht Batterien an Smartphone-Nutzer, denen der Saft ausgegangen ist. CEO und Gründer Andreas Braendle musste dafür den Handel von den Vorteilen der Sharing Economy überzeugen.

Andreas Braendle ist CEO und Co-Gründer von Chimpy. Das Unternehmen mit Sitz in Zürich verleiht an mehr als 1'200 Verkaufspunkten in der ganzen Schweiz, zumeist Kiosken, sowie an Festivals, Events und in Skigebieten tragbare Batterien zum Laden der Akkus von Mobiltelefonen und anderen Kleingeräten. Das fünf Jahre alte, bereits mehrfach ausgezeichnete Startup-Unternehmen, das ausschliesslich zertifizierten Solarstrom einsetzt, beschäftigt heute 13 Festangestellte und 20 Teilzeitkräfte. Zu den Partnern von Chimpy gehören unter anderem die SBB und Valora.

www.chimpy.ch

«Wer Chimpy einmal genutzt hat, kommt immer wieder.»

Text: Redaktion ceo Magazin
Bilder: Andreas Zimmermann

Die flachen giftgrünen Dinger, auf der ein freches Affengesicht als Logo klebt, sind nicht grösser als die Geräte, denen sie in der Not helfen sollen. Akku leer – ein Phänomen, das fleissige Nutzer von Mobiltelefonen kennen. Im dümmsten Moment, oft am Abend, im Ausgang, geht der Strom aus. Kein Internet, kein WhatsApp, kein Notruf und keine Steckdose in der Nähe. Nichts geht mehr.

Andreas Braendle, der mit drei Freunden vor fünf Jahren die Firma Chimpy gegründet hat, erlebte genau diese Kalamität und ersann eine Lösung: vollgeladene Ersatzbatterien zum Aufladen von Handys, sogenannte Power Banks, an möglichst vielen Orten unkompliziert und günstig ausleihbar zu machen. Einschlägige Erfahrung mit dem Thema hatte Braendle bereits zuvor gesammelt, als er Firmen kleine wiederaufladbare AA-Standard-Batterien vorbeibrachte und vermietet hatte.

Dass die Akkus bei intensiver Benützung der Geräte leerlaufen, sei ein universelles Problem, sagt Braendle. Unterwegs jedoch kommt es immer wieder vor, dass man kein Ladegerät dabei hat oder, falls doch, nicht die Zeit, sich für länger an eine Steckdose zu hängen. Das Chimpy-Team bietet dafür eine einfache, ökologisch überzeugende Lösung: «Wir verstehen uns als ein mobiler Stromversorger.»

Wie Erstnutzer zu Stammkunden werden

16 Sekunden dauert es im Durchschnitt, bis Kunden die frische Batterie samt passendem Ladekabel an den Verkaufsstellen entgegennehmen können. 4 Franken kostet die Ausleihe für eine Woche, dazu kommen 15 Franken für das Depot. Eine Herausforderung sei es, den Dienst bekannt zu machen, sagt der Jungunternehmer und verweist auf das Potenzial. Im Heimmarkt Schweiz betrage die Marktdurchdringung der Bevölkerung mit Smartphones inzwischen weit über 90 Prozent.

Die Werbung für den Dienst funktioniert gut über Mundpropaganda. «Wer die Batterie einmal genutzt hat, kommt immer wieder», sagt Braendle. Und mache dann das Angebot im Freundeskreis und auf den sozialen Medien bekannt. Präsenz zeigt das Chimpy-Team dort, wo viele Menschen Handys benutzen und Stromanschlüsse rar sind: im Sommer an allen grösseren Musikfestivals in der Schweiz, im Winter in ausgewählten Skigebieten. In den Städten wird der Service auch in Bars und Clubs angeboten.

Zur Zielgruppe gehören auch Pendler oder Wanderer, die sich morgens am Bahnhof noch rasch eine Batterie holen, um auf ihrer Bergtour den ganzen Tag über erreichbar zu sein. Inzwischen lässt sich ein Chimpy-Abo auch auf den SwissPass des öffentlichen Verkehrs laden, der auch funktioniert, wenn das Handy schon nicht mehr mag.

Logistik gemeinsam mit Presse und Kioskartikeln

In der Firmenzentrale in Zürich, auf deren Dach eine Photovoltaik-Anlage installiert ist, herrscht lockere Stimmung. Flotte Musik unterhält die Nachmittagsschicht, welche die zurückgekommenen Akkus reinigt, wieder auflädt und prüft, ehe sie erneut in die kleinen Transportkisten und damit in die Logistikkette zurückgehen.

Die kleinen Boxen werden palettenweise in die Zentrallager von Valora gebracht, dem grössten Kioskbetreiber der Schweiz, von wo aus sie zusammen mit Zeitungen und anderer Ware an die Verkaufspunkte geliefert und später auch wieder eingesammelt werden. Stolz ist Braendle, dass Chimpy es als Erste geschafft hat, im hiesigen Detailhandel ein nachhaltiges Kreislaufprodukt zum Mieten und damit ein Element aus der Sharing Economy zu etablieren.

Schon denken die Macher und die im Hintergrund agierenden Investoren über weitere Produkte nach, die sich auf ähnliche Weise teilen und vertreiben lassen, zum Beispiel teure, aber eher selten benötigte Konsumgüter. Welche genau das sein könnten, will der Entrepreneur noch nicht verraten. Konkreter sind dagegen die Pläne, mit dem Leihkonzept ins Ausland zu expandieren. Den frechen Chimpy-Affen wird man demnächst vielleicht auch in europäischen Metropolen finden, wenn wieder mal der Akku leer ist.

Brückenschlag zwischen Tiefgang und Schnelligkeit

Dr. Felix Graf, CEO der NZZ-Mediengruppe, sorgt mit neuen Anwendungen und Formaten in der Informationsflut der digitalen Medienwelt für Klarheit. Und will seine Kunden dabei jeden Tag neu begeistern.

Ob gedruckt, online oder in den sozialen Medien, unter der Woche oder am Sonntag, die **NZZ-Mediengruppe** bietet hochwertigen Journalismus und vertritt eine liberale Weltanschauung. Sie umfasst derzeit acht Printprodukte und ein vielseitiges digitales und mobiles Informationsangebot. Zu ihrem Portfolio gehören überdies Konferenzen und zahlreiche weitere Veranstaltungen (u. a. das Swiss Economic Forum, NZZ Live sowie das Zurich Film Festival). Die Gruppe erwirtschaftete 2017 einen Umsatz von 428,2 Millionen Franken und ein Gruppenergebnis von 28,7 Millionen Franken. Sie beschäftigt rund 800 Mitarbeitende.

www.nzz.ch

Text: Redaktion ceo Magazin
Bilder: Markus Bertschi

Zu Beginn des Internets wurde der Untergang der gedruckten Zeitung prognostiziert. Es gibt sie noch. Warum?
Der Mensch ist konservativ in seinem Verhalten, er will sich nicht so schnell ändern. Das gedruckte Wort hat eine gewisse Schönheit. Die Zeitung führt den Leser elegant durch die Inhalte: Man kann die Bünde voneinander trennen und mit anderen teilen. Dieses Leseerlebnis lässt sich nicht so einfach in die digitale Welt transferieren.

Wie hat die Digitalisierung den Medienkonsum verändert?
Die digitale Transformation und der Zeitgeist haben neue Nutzungsformen hervorgebracht. Audio und Video wachsen zusammen. Der Gesamtmedienkonsum ist gleichgeblieben, aber er ist granularer geworden und verteilt sich heute auf mehrere Geräte und Medienformen. Kaum jemand liest noch 40 Minuten am Stück die Zeitung.

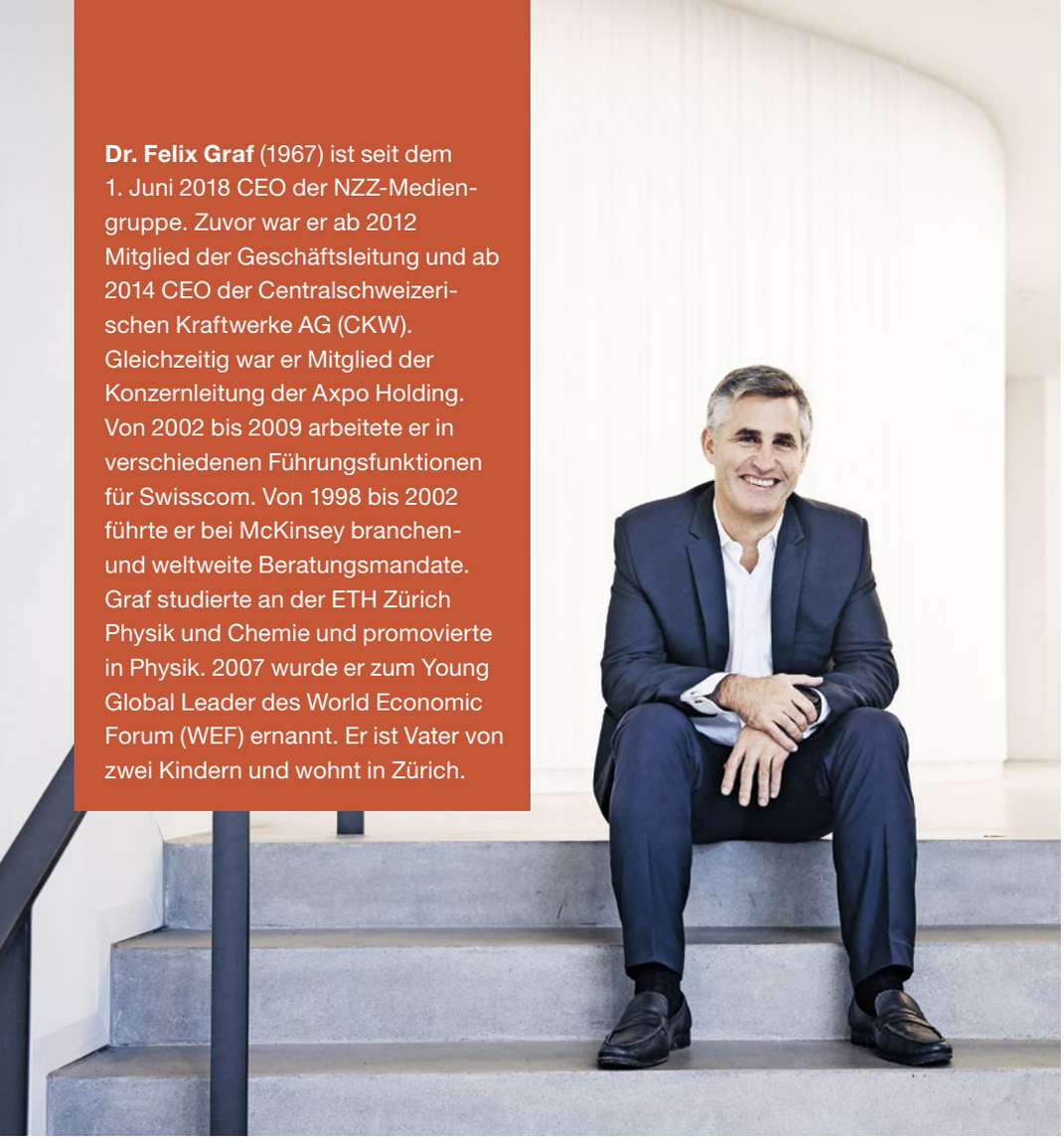
Was meinen Ihre Kunden?
Viele kämpfen mit dem Informationsüberfluss. Sie wissen nicht, wie sie mit der täglichen Flut an Informationen umgehen sollen. Darum schätzen sie es, dass unsere Medien Kontext liefern, Orientierung geben und sie durch den Informationskonsum begleiten.

Wie reagiert Ihr Unternehmen auf diesen Wandel?
Mit neuen Nutzungsformen für unterschiedliche Geräte. Wir haben neue Formate ins Leben gerufen, in denen wir Inhalte und Kontext mit Videoclips, Audiofiles, Livestreams, Fotos und Text darstellen. Zum Beispiel haben wir neue Kurzformen geschaffen, etwa einen Newsletter mit empfohlenen Tagesaktualitäten. Zudem haben wir eine App entwickelt, mit der man sich die «Neue Zürcher Zeitung» unterwegs vorlesen lassen kann. Eine weitere Neuheit ist ein individualisierter Newsletter. Dabei geben wir zusätzlich zu den Interessengebieten Empfehlungen für Berichte ab, die wir als Medienschaffende für relevant erachten. So kombinieren wir zum Mehrwert für unsere Kunden künstliche und menschliche Intelligenz.

Unsere Herausforderung besteht im Brückenschlag zwischen Tiefgang und Schnelligkeit. Im Print ist der Wandel weniger fundamental, denn Printleser haben ihr Nutzungsverhalten nicht grundlegend geändert. Manche Inhalte – etwa Sportresultate – wurden vollständig in den Online-Kanal verlagert, weil sie dort besser aufgehoben sind.

Felix Graf | NZZ

«Die Digitalisierung hat die Medienwelt gezwungen, kundenorientierter zu werden.»



Dr. Felix Graf (1967) ist seit dem 1. Juni 2018 CEO der NZZ-Mediengruppe. Zuvor war er ab 2012 Mitglied der Geschäftsleitung und ab 2014 CEO der Centralschweizerischen Kraftwerke AG (CKW). Gleichzeitig war er Mitglied der Konzernleitung der Axpo Holding. Von 2002 bis 2009 arbeitete er in verschiedenen Führungsfunktionen für Swisscom. Von 1998 bis 2002 führte er bei McKinsey branchen- und weltweite Beratungsmandate. Graf studierte an der ETH Zürich Physik und Chemie und promovierte in Physik. 2007 wurde er zum Young Global Leader des World Economic Forum (WEF) ernannt. Er ist Vater von zwei Kindern und wohnt in Zürich.

Wie nah sind Sie bei Ihren Kunden?
Hautnah. Anhand von Datenanalysen eruieren wir, welche Artikel die Nutzer in welcher Tiefe lesen und wie lange sie darauf verweilen. Wir sehen, woher sie kommen und wohin sie gehen. Solche Erkenntnisse spielen wir teilweise an unsere Journalisten zurück. Gleichzeitig optimieren wir das Kundenerlebnis laufend.

Der Diskurs mit dem Kunden ist jedoch nicht nur datengetrieben. Wir organisieren Veranstaltungen, bei denen wir uns direkt mit unseren Kunden austauschen, etwa auf der Tour von «NZZ Geschichte» oder am NZZ Swiss International Finance Forum. Unsere Kunden schätzen und suchen den persönlichen Dialog.

Ich selber bin gerne unterwegs und pflege den Austausch sowohl mit Lesern als auch mit Werbekunden. Dabei interessieren mich nicht nur positive, sondern auch kritische Stimmen.

Die digitale Welt ist mehrkanalig und kurzlebig. Welche Bedeutung kommt da einer qualitativ hochstehenden Publizistik zu?
Der Kunde ist frei zu entscheiden, bei wem er was liest. Darum wollen wir unsere Leser jeden Tag von unserer Leistung überzeugen. Das bedeutet nicht, dass wir schreiben, was sie hören wollen. Aber wir wollen wissen, was sie interessiert. Diese Themen kombinieren wir mit unserem publizistischen Auftrag.

Die Digitalisierung hat die oligarchischen Strukturen der Medienlandschaft von früher aufgelöst. Das hat die Medienwelt gezwungen, kundenorientierter zu werden. Die Kommunikation funktioniert immer stärker pyramidal. Ganz oben an der Spitze steht die Essenz. Je tiefer der Leser geht, umso umfassender werden die Informationen. Wir wollen hohe publizistische Qualität über die gesamte Kommunikationskaskade hinweg liefern.

Welche Vorteile sehen Sie in digitalen Anwendungen gegenüber dem Print?
Printmedien sind endlich. Das heisst, sie können nur einen beschränkten Umfang an Inhalten befördern, vorgegeben durch die Anzahl Bünde, Seiten und Zeichen. Online-Medien sind unendlich. Hier sind weniger Textlängen als vielmehr die Form der Textaufbereitung und das Storytelling entscheidend. In Online-Medien können wir neue Inhalte mit bereits publizierten ergänzen, auf andere verweisen, audiovisuell unterstützen oder andere Meinungen einbinden. Allerdings fehlt hier teilweise die inhaltliche Führung. Diese ist über Bünde und Rubriken einfacher.

Ich verfolge die Vision eines Print-Plus-Produkts, also eines innovativen Online-Produkts, das die digitale Vielfalt und die Führung sowie Haptik eines Printerzeugnisses bietet.

Wie sieht der Medienkonsum in zehn Jahren aus?
Schwierige Frage. Ich glaube, dass die Qualität von Inhalten an Bedeutung zunehmen wird. In der heutigen Vielfalt an Informationen wird viel Unsinn publiziert. Deshalb braucht es Medien und Formate, die zu entscheiden helfen, was gut ist und was nicht. Diese Fähigkeit steigert das Vertrauen in eine Marke. In zehn Jahren wird vieles noch stärker digitalisiert sein und das Nutzungsverhalten komplett anders aussehen. Doch die NZZ wird es immer noch geben – eine Printausgabe übrigens auch.

Sie haben diverse andere Branchen kennengelernt. Was bringt Ihnen Ihr vielseitiger Hintergrund heute?
Ich empfinde ihn als bereichernd. Ich möchte die Logik dieser Branche verstehen und mich mit den Inhalten auseinandersetzen. Das ist harte Arbeit. Bei der NZZ-Mediengruppe erlebe ich enorm viel Intelligenz, Passion und Sinnhaftigkeit. Für mich ist das einzigartig.

Einblick in Kundenbedürfnisse

Gemäss Duden ist der Kunde «jemand, der [regelmäßig] eine Ware kauft oder eine Dienstleistung in Anspruch nimmt [und daher in dem Geschäft, in der Firma bekannt ist]». So viele Kunden es gibt, so unterschiedlich sind ihre Einstellungen und Bedürfnisse. Das ceo Magazin hat vier Personen zu ihren Kundenbedürfnissen befragt. Sehen Sie sich das dazugehörige Video online unter magazine.pwc.ch/de an.

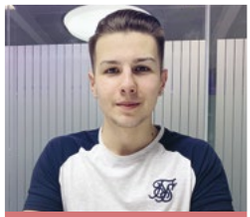
Irene Meyer

Wie entscheiden Sie, wo Sie einkaufen?
Ich schaue verstärkt auf Aktionen und darauf, ob es auf meinem Weg liegt.

Welche Bezahlungsmethode ist Ihnen am liebsten?
Am liebsten bezahle ich mit meiner PostFinance Card. Ab und zu auch mit Kreditkarte oder, wenn es sich um ganz kleine Beträge handelt, in bar.

Wie wichtig ist Ihnen Datenschutz?
Ich habe ein grosses Grundvertrauen, dass alles gut läuft. Sei es bei der Kreditkartenbezahlung im Internet oder bei meiner Cumulus usw.

Kassenbedienung oder Self-Checkout?
Ich bevorzuge den Self-Checkout, da ich hier sehr zügig vorankomme und meine Sachen direkt einpacken kann.



Mehmed Besic

Welches ist dein Lieblingsladen?
Ganz klar Jack & Jones, da es meiner Meinung nach der schönste und qualitativ beste Laden ist.

Wenn du etwas kaufst, informierst du dich vorher online?
Eher nicht. Ich lasse mich von meinen Kollegen beraten, wo gerade die besten Aktionen und Angebote sind.

Shoppst du lieber online oder physisch im Laden?
Ich persönlich shoppe lieber online, da dort die Auswahl viel grösser ist und Preise viel besser vergleichbar sind.

Wenn du einen Zauberstab hättest, was würdest du dir heranzaubern?
Ich persönlich würde mir eine Geldruckmaschine wünschen, da ich mir dann einerseits alles kaufen kann, was ich möchte. Darüber hinaus könnte ich damit anderen Leuten in ärmeren Ländern mit Medikamenten usw. helfen.

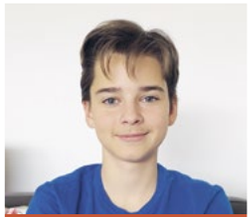
Priska Willer

Was macht für Sie eine gute Kundenberatung aus?
Ich schätze es sehr, wenn ein Verkäufer bei Betreten eines Geschäfts auf mich zukommt und mich fragt, was ich gerne hätte. Wenn ich mich einfach umschauen möchte, finde ich es gut, wenn er sich von mir distanziert.

Welches Produkt schätzen Sie noch genauso wie früher?
Früher wie heute schätze ich qualitativ hochwertige Bett-, Frotteewäsche, Kaschmir und Wolle. Wichtig ist, dass es qualitativ hochwertig ist.

Was war Ihr schönstes Kundenerlebnis?
Als ich ein neues Bett erhalten habe. Ich wurde unter anderem sehr gut über die Weichheit und den Rückenlehnmotor beraten und konnte mein altes Bett erst noch gratis abgeben.

Heute sind viele Produkte nur noch online verfügbar, und viele Läden schliessen ihre Türen. Wie finden Sie diese Entwicklung?
Katastrophal. Ich finde es das Allerschlimmste. Die kleinen Fachgeschäfte mit persönlicher Beratung schliessen aufgrund der grossen, anonymen Online-Händler ihre Türen.



Yannic Aufdenblatten

Was war dein letztes Geburtstagsgeschenk? Und woher nimmst du Ideen für deine eigenen Geschenke?
Als letztes Geschenk habe ich AirPods (kabellose Kopfhörer) erhalten. Meistens finde ich die Ideen im Internet oder sehe die Sachen bei Kollegen.

Hast du bereits einmal online geshoppt?
Alleine noch nicht, aber ich durfte mit meiner Mutter bei Zalando einmal Schuhe bestellen.

Wenn du gross bist, was möchtest du dir einmal leisten können?
Ich möchte mir sicher ein Haus, eine Wohnung leisten und meine Familie ernähren können. Und sicher ein cooles Auto.

Was bestellst du am liebsten im Restaurant?
Am liebsten bestelle ich einen Hamburger oder gute Teigwaren wie zum Beispiel Spaghetti.

«Die Zukunft heisst Omnichannel»

Text: Regula Freuler
Bilder: Markus Bertschi

Seit März 2016 ist **Reiner Pichler** CEO der Calida Group. Zuvor leitete der 56-jährige deutsch-schweizerische Doppelbürger die Holy-Fashion-Gruppe, für die er unter anderem die Marke Strellson aufbaute, und anschliessend den deutlich grösseren deutschen Modekonzern S. Oliver. Seit Anfang 2017 ist er ausserdem Verwaltungsratspräsident des Zürcher Brillenlabels Viu.

Herr Pichler, calida.com gewann den diesjährigen Shop Usability Award in der Kategorie Mode. Was bedeutet ein solcher Preis?
Zuerst einmal, dass wir einen guten Job gemacht haben. Wir haben einen benutzerfreundlichen Store aufgebaut im Netz, den wir mit den anderen Verkaufskanälen verbinden können. Käufer wollen einen Kauf schnell abschliessen und wissen, was wichtig ist am Produkt. Daran arbeiten wir stetig.

«Der Kunde ist König» lautet ein altes Geschäftsgebot. Welche Bedeutung hat es heutzutage?
Es ist nach wie vor das Wichtigste. Das Erfüllen der Bedürfnisse unserer Kunden ist das Ziel und auch der Zweck des Unternehmens. Profit und Wachstum sind eine Folge davon.

Geht die Calida Group in erster Linie den Kundenbedürfnissen nach, oder will man vielmehr selber Trends schaffen?
In Europa haben wir es mit saturierten, stagnierenden Märkten zu tun. Wenn wir mehr haben wollen vom Haushaltsnettoeinkommen unserer Kunden, dann müssen wir uns enorm anstrengen. Wir müssen einerseits die Konkurrenz übertrumpfen und andererseits dafür sorgen, dass die Kunden in unsere Geschäfte gehen. Dazu muss man Trends früh wahrnehmen, um sie mitgestalten zu können. Ausserdem sind Innovationen sehr wichtig.

Die Calida Group hat ein vielschichtiges Portfolio: von traditioneller Wäsche über Lingerie bis hin zum Outdoor-Segment und Gartenmöbeln. Gibt es trotzdem einen typischen Calida-Kunden?
Was unsere Kundschaft eint, ist das Bedürfnis nach hoher Qualität. Deshalb sind wir bei der Calida Group von Qualität besessen. Je nach Marke drückt sich Qualität natürlich unterschiedlich aus. Bei der Mountain Group bieten wir die perfekte Ausrüstung für Menschen, die viel Zeit in der Natur verbringen. Bei den Möbeln ist es Bequemlichkeit. Calida wiederum hat einen sehr hohen Standortvorteil: Wir haben in unseren Geschäften, aber auch bei unseren Wholesalern einen Stammkundenanteil von über 70 Prozent – das ist phantastisch. Es bedeutet, dass wir eine sehr treue Kundschaft haben, die unsere Leistung schätzt.

Und wie gewinnen Sie neue Kunden?
Mit dem Entwickeln von innovativen und perfekten Produkten. Die Daily Functionwear von Calida, eine eigenständige Linie mit Zusatzfunktionen in der Herren-Kollektion, war etwa eine sehr erfolgreiche Innovation, oder die superleichte Daunenjacke von Millet. Calida ist das Gegenteil von «fast fashion», und das Gegenteil von «fast fashion» ist Nachhaltigkeit und Qualität. Daran arbeiten wir jeden Tag und gewinnen so auch Kunden.

«Calida ist das Gegenteil von ‹fast fashion›.»

Zur international tätigen Bekleidungsgruppe gehören die Marken Calida, Aubade, Millet, Eider, Lafuma Outdoor, Lafuma Mobilier und Oxbow. Das Hauptsegment besteht aus Tag- und Nachtwäsche sowie luxuriöser Lingerie. Dazu kommen Outdoor-Ausrüstung und Gartenmöbel. Mit dem Kauf des deutschen Online-Händlers Reich Online Services im März 2017 konnte Calida das E-Commerce-Geschäft verstärken.

Gegründet wurde Calida als Strickwarenfabrik Sursee AG im Jahr 1941 durch Max Kellenberger und Hans Joachim Palmers. Bereits 1946 wurde die Firma in Calida AG umbenannt. Hauptaktionär von Calida mit 34,5 Prozent der Stimmrechte ist die Familie Kellenberger. Hauptsitz ist in Sursee. Die Gruppe beschäftigt rund 3'000 Mitarbeitende.

Berühmt wurde Calida wegen ihrer Bündchen-Pyjamas, die ein Hochrutschen von Ärmeln und Hosenbeinen verhindern sollen, sowie allgemein wegen der hohen Qualität der Produkte. Die Produktion erfolgt grösstenteils im Eigenwerk in Ungarn oder wird von da aus zentral gesteuert und in Partnerbetrieben vollzogen, während das Design in der Schweiz entwickelt wird.

www.calida.com

Mit den kompostierbaren Shirts «I Love Nature» folgt Calida dem Trend nachhaltiger Mode. Wie geht es in diesem Bereich weiter?
Nachhaltigkeit ist bei uns nicht etwas «Modernes», sondern Teil der Unternehmenskultur. Das zum einen bei Calida, wo wir die Produkte mit dem Label «Made in Green» zertifizieren. Da ist transparent nachvollziehbar, wo und wie sie produziert worden sind. Das betrifft bereits einen Grossteil unserer Produkte. Dazu kommt unser kompostierbares Shirt «I love Nature», was eine grossartige Innovation war. Bald wird eine Serie mit weiteren kompostierbaren Produkten folgen. Im Outdoor-Bereich machen wir Daunen-Recycling: Daunen aus Bettdecken und Jacken werden gewaschen und für Jacken wiederverwendet. Wir rezyklieren PET-Flaschen für Jacken, und alle unsere Produkte sind inzwischen PFC-frei. Ausserdem gehen wir einmal im Jahr mit den Mitarbeitenden der Millet Mountain Group auf den Mer de Glace, einen der grössten Gletscher der Mont-Blanc-Kette in Frankreich, und reinigen ihn. Das drückt unsere Haltung als Unternehmen aus.

Der Brand Calida steht nicht nur für Qualität, sondern auch für Tradition. Das spricht vor allem eine ältere Kundschaft an. Wie richtet sich die Calida Group maximal auf den Kunden 4.0 – die Millennials – aus?
Zum Beispiel mit Nachhaltigkeit. Zwei Drittel der Millennials sind bereit, mehr Geld für nachhaltig produzierte und qualitativ hochwertige Produkte auszugeben. «Monocle», eines der besten Lifestyle-Magazine Europas, machte zudem diesen Herbst mit uns eine Produktekooperation. Entstanden ist dabei eine feine kleine Kapsel für den modernen, urbanen Grossstadt-Gentlemen, der es gerne praktisch und modisch zugleich mag. Und natürlich machen wir die richtigen Kollektionen.

Welchen Look bevorzugen die Millennials?
Basics spielen eine grosse Rolle, die wir vom Design her neu interpretieren. Insgesamt kommen schlichte Sachen mit den richtigen Funktionen sehr gut an. Aber auch modische Schnitte wie Culottes oder moderne Soft-BHs bei der Damen-Kollektion kommen exzellent an.

Wie spezifisch richten Sie sich auf Zielgruppen aus?
Zielgruppe ist heute wohl nicht mehr das richtige Wort. Vielmehr geht es um Käufergruppen oder noch präziser: Interessengruppen. Heute denkt man nicht mehr in Altersgrenzen. Gehe ich ins Fitnessstudio, trainiert links von mir ein 65-Jähriger und rechts von mir eine 18-Jährige. Die Älteren werden immer jünger. Das ist eine spannende Herausforderung für uns.

Die Calida Group hat mit dem Erwerb von Reich Online Services ihr E-Commerce-Geschäft verstärkt. Hat die Gruppe ihre ersten Ziele im E-Commerce erreicht?
Wir haben sie sogar übertroffen. E-Commerce ist ja viel mehr als eine Entwicklung. E-Commerce ist eine Revolution, die mit einem völlig anderen Verhalten der

Reiner Pichler als Kunde

Tragen Sie Calida-Produkte?
Natürlich! Und zwar jeden Tag. Nicht nur, weil ich sie schätze, sondern auch weil ich sie teste.

Auf welches Produkt oder auf welche Dienstleistung möchten Sie keinesfalls verzichten?
Ich denke da eher daran, was man verbessern könnte, nämlich das Reisen in Europa. Hier kommt man sich oftmals vor wie eine Schafherde, die in den Flieger rein- und wieder rausgetrieben wird. Der Travelservice wird ja immer wichtiger, weil die Menschen mehr reisen. Der Servicelevel sollte hoch sein. In Asien ist man da schon viel weiter als in Europa.

Gibt es ein Produkt, das Sie schon ein Leben lang begleitet?
Ich habe ein Taschenmesser von meinem Urgrossvater, das ich sehr liebe.

Shoppen Sie lieber online oder in einem Laden?
Beides. Ich kaufe sehr viel unterwegs im stationären Handel, sei's im Ausland oder in der Schweiz. Online kaufe ich fast zu 100 Prozent in der Schweiz. Bücher kaufe ich nahezu ausschliesslich online, aber keine E-Books.

Welche Online-Shops benutzen Sie am häufigsten?
Globus und Amazon.

Was steht zuoberst auf Ihrer Einkaufsliste 2019?
Ich will einen Skianzug von Millet kaufen, und ich brauche einen neuen Motorradhelm. Ich bin leidenschaftlicher Motorradfahrer.

Endverbraucher einhergeht. Der Singles' Day ist in Asien der weltweit umsatzreichste Online-Shopping-Tag und steigerte sich in einem einzigen Jahr von 20 Milliarden auf 28 Milliarden Dollar Umsatz – das ist unglaublich. Wir sind aufgerufen, den Konsumenten dort zu erreichen, wo er ist, und wenn er im Netz ist, dann müssen wir eben auch dort sein.

Vor zwei Jahren lag der Anteil des E-Commerce-Geschäfts der Calida Group bei 3 Prozent. Wo steht man heute, und was strebt man noch an?
Im Moment machen wir rund 10 Prozent unseres Umsatzes über unseren eigenen E-Commerce. Das bedeutet eine Steigerung von 60 Prozent im laufenden Jahr. Nimmt man die Umsätze mit reinen E-Commerce-Kunden dazu sowie den Umsatz, den unsere Wholesale-Kunden mit uns im E-Commerce umsetzen, sind wir bei etwa 20 Prozent.

Wie handhabt man bei der Calida Group welche Kundenkommentare?
Ich finde die Möglichkeit, online zu kommentieren, grundsätzlich gut – weil es schnell die Meinung der Kunden transportiert. Das setzt uns natürlich auch unter Druck. Die Kommentare sind für alle ersichtlich, weltweit. Und es kann eine Eigendynamik entwickeln, die einen schmerzhaften Umsatzverlust zur Folge haben kann. Doch wir stellen uns dieser Herausforderung gerne, weil wir voll und ganz hinter unseren Produkten stehen – und aus den Kommentaren auch noch etwas lernen können.

Die durch E-Commerce gesammelten Daten erlauben, die Kundenzielgruppe genauer kennenzulernen. Wie nutzt die Calida Group die Kundendaten?
Wir dürfen diese Daten erstmal nur im rechtlichen Rahmen nutzen, und der ist sehr begrenzt. Ich bin mir auch gar nicht sicher, ob wir tatsächlich so viel mehr wissen über unsere Kunden als vorher. Wir hatten schon immer einen eigenen Retail, und daraus bekommen wir genügend Informationen, wie gut ein Produkt läuft, wer der Endverbraucher ist und wie oft er kommt. So ganz «blank» waren wir also nie.

Auf welchen anderen Wegen holen Sie Kunden-Feedback ein?
Wir hatten neulich eine sehr interessante Diskussion mit einer Bergführergruppe aus Grindelwald. Die hat sich für einen Rucksack unserer Mountain-Division interessiert und machte uns Vorschläge, wie man den noch verbessern könnte. Erfahrungen von Menschen, die jeden Tag als Bergführer mit einem Produkt von uns unterwegs sind, nützen uns sehr.

Das E-Commerce-Geschäft wächst und wächst. Welche Funktion werden Läden dereinst noch haben?
Unsere Geschäfte haben eine wichtige Funktion. Die Zukunft ist nicht E-Commerce oder eigene Läden oder Wholesale, die Zukunft heisst Omnichannel. Es geht darum, wie wir die verschiedenen Verkaufskanäle zusammenbringen. Wir haben die ersten zwei Omnichannel-Geschäfte eröffnet, in Hamburg und Bremen. Weitere werden folgen. Auch werden wir weitere neue Läden eröffnen und unsere Wholesale-Partner integrieren.

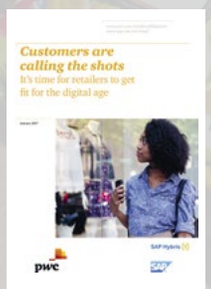
Aktuelle PwC-Studien zum Thema

2018 Global Consumer Insights Survey
Annual consumer behaviour survey

Store 4.0
Zukunft des stationären Handels

Kunden begeistern – vom Einkauf zum Erlebnis
Wie der stationäre Handel mit den passenden Services eine positive Customer Experience schafft

Total Retail 2017
Sechs Trends, die den Handel nachhaltig verändern



Customers are calling the shots
It's time for retailers to get fit for the digital age

Customer Centricity – den Kunden im Visier
Warum eine Customer-Centricity-Strategie unerlässlich ist

magazine.pwc.ch/de

Ergänzende Hintergrundinformationen zum Kunden im Fokus, mehr über unsere Interviewpartner als Privatpersonen sowie ein Video zu aktuellen Kundenbedürfnissen finden Sie im **online ceo Magazin.** Ob entspannt auf dem Sofa, unterwegs im Zug oder im Café – auf dem Smartphone oder Tablet – viel Spass beim Lesen.

Die nächste Ausgabe von ceo erscheint im Sommer 2019.

Keine Ausgabe von ceo mehr verpassen?
Jetzt abonnieren: ceo.magazine@ch.pwc.com

pwc