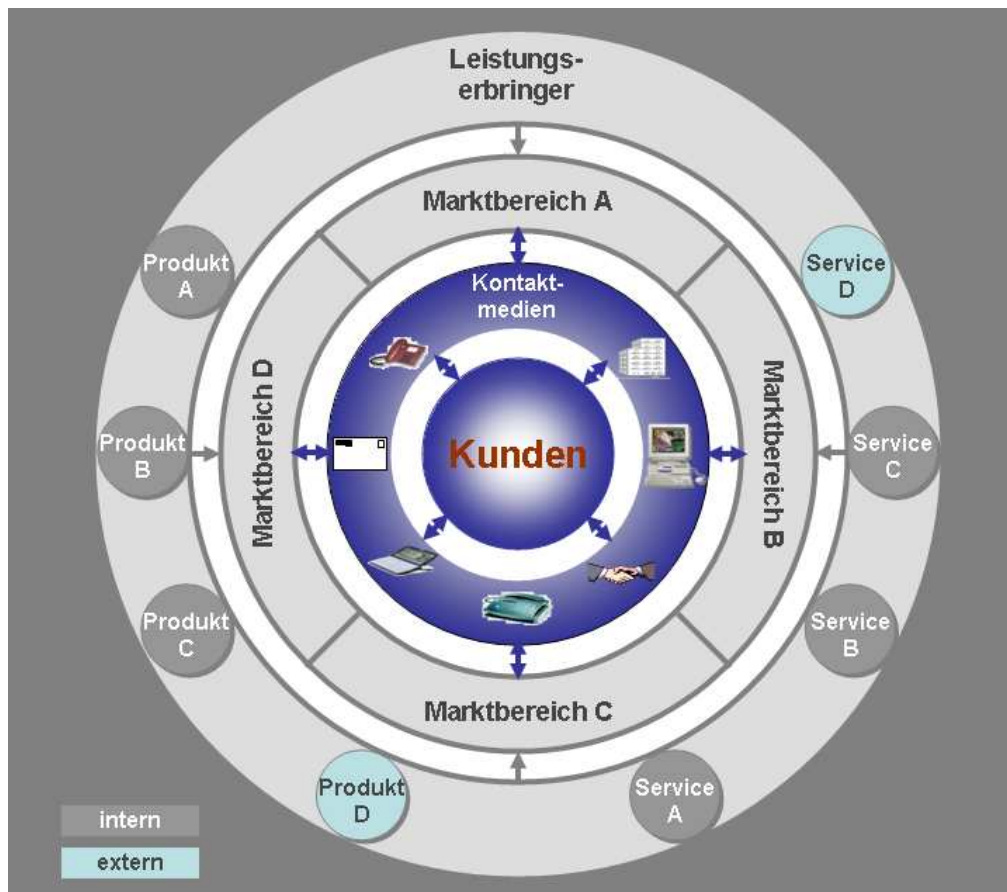


## Kundenzentriertes Multikanal-Management als strategischer Ansatz

**Von Multikanal-Management spricht man schon lange. Nur wenigen Unternehmen gelingt es jedoch, diese komplexe Problematik wirklich zu lösen und das Kanalmanagement erfolgreich und profitabel zu integrieren. Crystal Partners hat hierfür einen Ansatz entwickelt, der den Kunden ins Zentrum stellt. Mit dieser verblüffend einfachen, einleuchtenden Idee gelingt es, die Kundenzufriedenheit zu steigern und gleichzeitig die Effizienz des Unternehmens zu verbessern.**

Die Interaktion zwischen Kunde und Unternehmen geschieht heute auf den verschiedensten Kanälen. „Internet und E-Mail haben eine wachsende Bedeutung, doch auch der persönliche Kontakt am Telefon oder die Beratung im Verkaufsgeschäft werden noch immer sehr geschätzt“, erklärt Remon Elsten, Managing Partner von Crystal Partners. Der Kunde lässt sich den Kanal nicht vorschreiben er tritt je nach Situation auf den unterschiedlichsten Wegen in Kontakt mit dem Unternehmen. „Der Kunde ist heute sehr flexibel und verlangt diese Flexibilität auch vom Unternehmen“, bringt es Remon Elsten auf den Punkt. Das stellt jedes Unternehmen vor grosse Herausforderungen, denn es gilt, die verschiedenen Kontaktkanäle aufeinander abzustimmen. Dazu braucht es eine neue Organisationsstruktur.



## Der Kunde im Zentrum

Wie soll eine solche Struktur aussehen? Crystal Partners hat die heute bestehenden Modelle analysiert und einen eigenen Ansatz entwickelt. Die Idee dahinter ist bestechend einfach und überzeugend. Der Kunde muss bei allen Bemühungen eines Unternehmens im Zentrum stehen. Das ist zwar schon seit bald 50 Jahren unbestritten, doch die Wirklichkeit sieht anders aus. Gerade wenn es um Multikanal-Management geht, haben technische Vorgaben wie die IT-Infrastruktur oder auch fix vorgegebene Produkte oft eine hohe Priorität. Die Art der Kundeninteraktion, inklusive der spezifischen Merkmale der Kontaktmedien wird oft nicht genügend in die Gestaltung des Leistungsangebotes miteinbezogen. Besonders ausgeprägt ist das in Branchen mit starker Verkaufsorientierung und grossem Anteil umsatzabhängiger Entlohnung (push-sales). In diesen Branchen bremst die traditionelle (Verkaufs)-Organisation oft die Multikanalentwicklung, da dieser Bereich die Kundenbeziehung für sich beansprucht und neben den Verkaufs- auch zahlreiche Serviceaufgaben wahrnimmt.

Dazu kommt, dass Struktur, Prozesse und ICT-Systeme oft auf den dominierenden, traditionellen Kanal ausgerichtet sind - nicht zuletzt, da dieser in der Regel heute (noch) die grösste Bedeutung hat. Der klassische Vertrieb ist zudem oft mit administrativen Aufgaben übermässig belastet und die ICT Abteilungen müssen sich häufig mit der schlechten Integrationsfähigkeit alter Technologien von „Legacy“ Systemen herumschlagen. Dieser Fokus auf den traditionellen Kanal zeigt sich auch in der finanziellen Betrachtung, wo neue Kanäle oft als zusätzliche Kosten verstanden und isolierte Business Cases gerechnet werden, welche so betrachtet tatsächlich oft nicht profitabel sind. Für Remon Elsten ist es für Unternehmen höchste Zeit, von diesem Denken Abschied zu nehmen: „Es darf heute keine Rolle mehr spielen, auf welchem Kanal die Interaktion mit dem Kunden stattfindet.“

Dass bei diesen Voraussetzungen, die Kundenbedürfnisse auf der Strecke bleiben ist klar. Die konsequente Orientierung auf den Kunden ist heute jedoch für jedes Unternehmen ein absolutes Must.. „Unser Ziel war es deshalb, diesen gordischen Knoten zu zerschlagen und unser Modell konsequent auf den Kunden auszurichten“, erzählt Daniel Stiefel, Managing Partner von Crystal Partners.

## Marktbereiche als Profitcenter

Wenn der Kunde mit einem Unternehmen Kontakt aufnimmt, möchte er vor allem eines: Die Lösung seines Problems. Er erwartet, dass er bei einem kompetenten Ansprechpartner landet, der seinen Fall kennt und die Befugnis hat, ihm eine Lösung anzubieten, die alle Aspekte seiner Beziehung zum Unternehmen berücksichtigt. Damit das möglich ist, werden die Bereiche mit Kundenkontakt neu organisiert, es werden Marktbereiche gebildet. Jeder dieser Marktbereiche ist für ein bestimmtes Kundensegment verantwortlich und auf dieses spezialisiert. Unabhängig vom Kanal, den der Kunde wählt, gelangt er somit zu einem

Ansprechpartner, der sich in sämtlichen Fragen, die der Kunde hat, auskennt und der auch die Kompetenz hat, seine Probleme zu lösen.

Diese Marktbereiche sind als Profitcenter organisiert. Damit sie dem Kunden Lösungen anbieten können, greifen Sie auf die Leistungsanbieter im Unternehmen zurück. Das können Dienstleister, Produktentwickler und –produzenten, Fachspezialisten und vieles mehr sein. Sie erbringen zum Beispiel Leistungen in den Bereichen Branding, Produktmanagement, Operations oder ICT/Infrastruktur. Innerhalb definierter Regeln können diese Leistungen auch von Dritten erbracht werden. Sie alle werden von den Marktbereichen beauftragt.

Dazu braucht es eine neue, unternehmensweite Zusammenbeitskultur. Für Remon Elsten liegt hier der Schlüssel zum Erfolg: „Arbeitsteilung über die Bürogrenzen hinaus ist für viele Unternehmen neu und eine der grössten Herausforderungen“.

### **Die Verantwortung für die Kundenbeziehung bei den Marktbereichen**

In den Marktbereichen ist die Verantwortung für die Kundenbeziehung angesiedelt. Sie können nach verschiedenen Dimensionen des Kundenprofils gebildet werden, z.B. Retail, Affluent, HNWI und Corporate. Eine eigene Kundenverantwortung haben auch Partner oder Drittkanäle wie unabhängige Berater, Broker, Vermittler oder Händler. Sie werden daher ebenfalls den Marktbereichen zugeordnet. Bei diesen Marktbereichen beschränken sich die Aufgaben des Unternehmens auf die Führung und Steuerung der Partner.

Die Marktbereiche haben eine eigene Profit & Loss Verantwortung. Da stellt sich natürlich sofort die Frage, welche Leistungen der Marktbereich selber erbringt und welche er von internen oder externen Stellen bezieht. Typischerweise erbringt er das (Segments-)Marketing sowie die Beratungs- und Verkaufsprozesse selber und bezieht die vor- und nachgelagerten Prozesse, z.B. Produktentwicklung und Service / Back-office von spezialisierten internen oder externen Produkt- und Leistungsanbietern. Dabei gibt es keinen richtigen Mix von Eigen- und Drittleistung. Jeder Marktbereich muss das für sich selber definieren.

### **Kontaktmedien als Schnittstelle zum Kunden**

Kritischer Erfolgsfaktor für das kundenzentrierte Multikanalmanagement ist eine bewusste, kontaktmediumspezifische Gestaltung des Leistungsangebotes. Als erstes geht es darum, sich Gedanken zu machen, welche Kontaktmedien für welche Kundensegmente wichtig sind. Dann werden die Produkte und Dienstleistungen an diese Medien angepasst. Ein einfaches Beispiel: Nutzt der Kunde gerne einen Selbstbedienungskanal, ist es von Vorteil, wenn das Produkt einfach aufgebaut ist. Das Gleiche gilt nicht nur für den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen, sondern auch für die Bearbeitung der verschiedensten Kundenprobleme. Auch hier muss sich ein Unternehmen überlegen, welche Vorfälle über welche Medien abgewickelt werden sollen.

Der nächste Schritt ist die Preisgestaltung, die sich wiederum nach dem jeweiligen Kontaktkanal richtet. .Treiber für die Unternehmung sind die zugrundeliegenden Prozesskosten pro Kontaktmedium und die definierte Kundensegmentspolitik. So werden zum Beispiel gewisse Leistungen streng nach Prozesskosten verrechnet, andere jedoch nicht, da das Unternehmen bei diesen den persönlichen Kanal fördern will, da es dort Cross-selling Chancen identifiziert.

### **Wichtige Schnittstellen zwischen Marktbereichen und Leistungsanbietern**

Den Schnittstellen zwischen den Marktbereichen und den Leistungsanbietern muss ebenfalls grosse Aufmerksamkeit gewidmet werden, denn hier gibt es einen Interessenskonflikt: Der Philosophie des Unternehmertums mit eigener Profit- und Loss-Verantwortung folgend, müsste der Marktbereich grosse Autonomie haben und die Leistungen sogar selber erbringen können. Andererseits sprechen Effizienz und Skalenerträge für eine Bündelung in zentralen Einheiten bei gleichzeitiger Vereinheitlichung der Leistungen und Prozesse. „Wir sind überzeugt, dass sich mit den geeigneten Steuerungsmechanismen das richtige Gleichgewicht fast von alleine einstellen wird. Die Profit- und Loss-Verantwortung der Marktbereiche wird dazu führen, dass diese nur Leistungen selber erbringen, die sie kostengünstiger und in besserer Qualität als die Leistungsanbieter machen können“, erklärt Daniel Stiefel. Wichtig ist, dass die Leistungsvereinbarungen und Kosten in Service Level Agreements (SLA) geregelt sind.

### **Win-Win-Situation für alle**

Was sind die Vorteile dieser Organisationsstruktur? Der doch recht unkonventioneller Aufbau macht eine konsequente Kundenorientierung überhaupt erst möglich. Der Kunde gelangt automatisch an den richtigen Ansprechpartner, seine Erwartungen können erfüllt werden, was wiederum seine Loyalität zum Unternehmen unterstützt. Indem mit den Marktbereichen klare Zielsetzungen vereinbart werden, kann das Management eine solche Organisation gut steuern. Die Leistungserbringer wiederum können auf den Kunden zugeschnittene, differenzierte Leistungen erbringen und dabei dank der klaren Segmentorganisation vom Skaleneffekt profitieren.

Für das Unternehmen ist das kundenzentrierte Multikanalmanagement eine Chance, die Kundenbedürfnisse noch besser zu erfüllen und damit die Kundenzufriedenheit und –loyalität zu steigern. Gleichzeitig ergeben sich durch die Organisation in Marktbereiche Skaleneffekte, welche die Effizienz des Unternehmens steigern und Kosteneinsparungen erlauben.

Die Umsetzung eines kundenzentrierten Multikanal-Managements ist kurzfristig gesehen eine Investition für jedes Unternehmen. Doch wie jede kluge Investition, wird sie sich auszahlen. „Aufgrund der gesteigerten Kundenzufriedenheit und effizienteren, kostengünstigeren Leistungserbringung, rechnet sich ein Business Case innert weniger Jahren“, sind Daniel Stiefel und Remon Elsten überzeugt.

*Daniel Stiefel und Remon Elsten  
Managing Partners Crystal Partners AG, Zürich*