

«Wir verbinden Welten»

Konzernchefin Susanne Ruoff über die digitalen Pläne der Post

Wer an die Post denkt, denkt an Briefe, Pakete, das Postauto und den Zahlungsverkehr. Aber der gelbe Riese ist längst nicht mehr nur für die physische Beförderung von Gütern, Informationen, Personen oder Geld zuständig.

Interview: Saraina von Grünigen

Frau Ruoff, Sie sind seit bald drei Jahren Konzernleiterin der Post. Inwiefern ist das Unternehmen seit Ihrem Amtsantritt digitaler, moderner und innovativer geworden?

Die Post war schon immer innovativ und am Puls der Zeit. Allerdings hat sich die Entwicklung von Technologien massiv beschleunigt und deren Rolle in der Gesellschaft in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Unsere Prozesse in praktisch allen Tätigkeitsbereichen sind weitgehend digitalisiert und hoch-effizient. Wir investieren laufend in den Ausbau unserer Infrastruktur im Hinblick auf noch mehr Effizienz, Qualität und Zuverlässigkeit. Und natürlich bauen wir unsere Angebote aus. Denn man muss sehen: In gewissen Bereichen unseres Kerngeschäfts schrumpft der Markt; der Rückgang beim Versand adressierter Briefe zum Beispiel ist irreversibel.

Als Kunde hat man den Eindruck, Ihr Fokus liege bei der Weiterentwicklung des Dienstleistungsangebots auf der Basis

von Logistik und Zahlungsverkehr. Trifft das zu?

Tatsächlich muss es uns gelingen, ausgehend von den bestehenden Kompetenzen neue Wachstumschancen zu schaffen. Besonders im Auge habe ich dabei die Schnittstelle zwischen der physischen und digitalen Welt. Wir wollen Systemlösungen bieten, denen man die dahinter liegende Komplexität nicht anmerkt; wobei wir noch vermehrt auf Einfachheit und Convenience unserer Dienstleistungen achten müssen.

Wie müssen wir uns das vorstellen? Was versteht die Post unter einer Systemlösung?

Eine Systemlösung ist eine umfassende Antwort auf ein konkretes Kundenbedürfnis. Diese Bedürfnisse können oftmals nicht durch eine einzige Dienstleistung abgedeckt werden, sondern erfordern eine Verkettung von Produkten und Prozessen. Müsste der Kunde all diese Elemente separat beziehen, wäre der Aufwand zu gross. Wir bieten Lösungen an, die ganze Wertschöpfungsketten abbilden, ohne dass der Kunde mit der eigentlichen Komplexität der Lösung in Berührung kommt. Mit unserer Vision «Einfach mit System» wollen wir dem Kunden das Leben so einfach wie möglich machen.

Was ist ein Beispiel einer solchen Systemlösung zwischen physisch und digital?

Ein gutes Beispiel sind unsere Lösungen im Bereich E-Commerce. In diesem Wachstumsmarkt können wir in der Schweiz als einzige Anbieterin die gesamte Wertschöpfungskette



Offertiert E-Commerce aus einer Hand: Susanne Ruoff.

Quelle: ZVG

vom Webshop über Direct Marketing, Logistik, Lagerung, Konfektionierung, Versand, Retourenmanagement, Bezahlösungen bis zum Kundensupport übernehmen. So können sich unsere Geschäftskunden voll und ganz auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und müssen sich kein Spezialwissen aneignen, wie beispielsweise ein Lagerhaus optimal organisiert wird oder wie elektronische Zahlungsprozesse aufgebaut sein müssen. Ein weiteres Beispiel ist unser Dokumentenmanagement, wo wir Kunden weltweit bei der digitalen Transformation ihrer Geschäftsprozesse unterstützen.

Gibt es auch rein digitale Lösungen?

Ja, und es werden immer mehr. Unsere Kunden fragen das zunehmend nach. Ein Beispiel ist unsere SMS-Briefmarke, mit der

jederzeit innerhalb von Sekunden eine A-Post-Frankatur erworben werden kann, die sich sofort einsetzen lässt. Ein ganz aktuelles Projekt ist das digitale Portemonnaie. Mit der Shopping- und Paymentlösung TWINT können Kundinnen und Kunden künftig ihre Einkäufe mit dem Smartphone bezahlen, sei es an der Kasse von Geschäften, an Automaten, im Internet, in anderen Apps oder an Veranstaltungen. Eine Kredit- oder Debitkarte wird dazu nicht mehr nötig sein.

Die Post ist seit mehreren Jahren im E-Health aktiv. Welche Rolle spielt sie in diesem Bereich?

E-Health ist ein Sammelbegriff für eine breite Palette von Dienstleistungen, die im weitesten Sinn mit der Gesundheitsversorgung in Verbindung stehen. Deshalb müssen wir

differenzieren. Klar ist, dass wir nicht plötzlich zu Akteuren im Gesundheitswesen werden. Andererseits gibt es eben sehr wohl Dienstleistungen, welche die Post im E-Health erbringen kann.

Sprechen Sie das 2013 lancierte elektronische Patientendossier «vivates» an?

Im Kern geht es dabei um eine Kommunikationslösung, wie wir sie in anderen Branchen schon seit einer Weile anbieten. Die E-Health-Lösung, die wir unter dem Namen «vivates» anbieten, ist an der Schnittstelle von Dokumentenmanagement und E-Post angesiedelt. Sie stellt die reibungslose und sichere Kommunikation zwischen den Leistungserbringern im Gesundheitswesen und den Patienten sicher. Im Umgang mit sensiblen Informationen hat die Post ausgewiesene Erfahrung. Wir setzen diese auch in der digitalen Kommunikation ein. Davon kann das Gesundheitswesen profitieren.

Wohin wird sich die Post in den nächsten Jahren weiterentwickeln?

Wir treiben in allen unseren Märkten Lösungen an der Schnittstelle zwischen der physischen und der digitalen Welt voran. Dabei investieren wir nicht nur in Angebote in unserem postalischen Kerngeschäft, sondern stossen wie im E-Health auch in für uns neue Märkte vor. Unsere Kernwerte – die Qualität, die Zuverlässigkeit, das Vertrauen – bleiben in der digitalen Welt unverändert bestehen. Nur mit ausgezeichneten Produkten und Lösungen verdienen wir das Vertrauen unserer Kunden, und das ist unsere erste Priorität.

Herausforderung digitale Transformation

Geschäftsmodell, Leistungsportfolio und Marktbearbeitung auf dem Prüfstand

Digitale Technologien verändern die Art, wie wir leben, arbeiten und einkaufen. Fast jedes Unternehmen steht vor der Herausforderung, sein Produkt- und Serviceangebot auch in der Onlinewelt verfügbar zu machen.

*Marc R. Esser **

Gemäss aktuellen Ergebnissen des Bundesamts für Statistik (BFS) surfen im ersten Quartal 2014 84 Prozent der erwachsenen Schweizer Bevölkerung im Internet. Bei den unter 45-Jährigen nutzen beinahe alle das Internet. Und auch bei den höheren Altersklassen war ein starker Anstieg zu verzeichnen: So machten sich schon 62 Prozent der 65- bis 74-Jährigen (+17 Prozentpunkte) das Internet zunutze. Immer beliebter wird auch der Online-Einkauf. Zwei Drittel der Online-User kaufen laut BFS mittlerweile über das Netz ein. Im Jahr 2010 waren es nur 55 Prozent. Und: Die Zahl der mobilen Nutzer steigt. Smartphones und Tablets verdrängen den PC. Das enorme Tempo des technologischen Wandels verändert das Konsumverhalten von Millionen und ermöglicht komplett neue Nutzungsmuster. Führungskräfte in Unternehmen müssen gut vorbereitet sein, um die Auswirkungen dieses anhaltenden Trends zu antizipieren. Das bedeutet, sie müssen die digitale Transformation voll-

ziehen, um am Puls der Zeit zu bleiben. Im Wesentlichen geht es um den Einsatz von digitalen Werkzeugen und Technologien, die es erlauben, das Geschäftsmodell, das Leistungsportfolio und die Marktbearbeitung grundlegend zu digitalisieren. Dadurch bieten sich Vorteile wie Umsatzsteigerung durch neue digitale Produkte und Services, Verbesserung des Kundenerlebnisses und damit Erhöhung der Kundenbindung sowie Effizienzsteigerung im Betrieb.

Um weiteren Umsatz zu generieren, sollten sich Unternehmen überlegen, wie sie ihr bestehendes Produktportfolio mithilfe von digitalen Technologien erweitern können. Parallel dazu eröffnet sich für Unternehmen die Möglichkeit, mit neuen, digitalen Angeboten komplett neue Märkte zu bedienen.

Der Kunde im Fokus

Unternehmen können heute über ein nie dagewesenes Spektrum an Schnittstellen mit dem Kunden in Kontakt treten. Dies ermöglicht eine 360-Grad-Sicht auf den Kunden beziehungsweise sein Kauf- und Nutzerverhalten. Daraus wiederum lassen sich wertvolle Inputs für den Vertrieb oder die Kundenbetreuung gewinnen. Mehr als 70 Prozent aller digitalen Informationen werden heute vom Konsumenten selber erzeugt; man spricht in diesem Zusammenhang vom «Mitmachnetz» oder vom Web 2.0. Unterstützt durch intelligente Analysetools und hohe Rechenkapazitäten entstehen für Unternehmen unge-

ahnte Möglichkeiten der Datenanalyse und Auswertung, um Kundenverhalten zu analysieren und die Treiber bezüglich Produkten, Kaufhandlungen und Kundenabwanderungen besser zu verstehen.

In diesem Zusammenhang sei der Mehrwert von Social Media erwähnt, um die Kundeninteraktion in der Kundenbeziehung zu optimieren. Social Media hat Einfluss auf alle Unternehmensfunktionen und zeigt besondere Wirkung in den fünf Bereichen Markenwert, Kundenwissen, Vertrieb, Innovation und Kundenservice.

► **Markenwert:** Dieser kann enorm gesteigert werden, wenn es dem Unternehmen gelingt, mit dem Kunden über die Sozialen Medien eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen.

► **Kundenwissen:** Durch detaillierte Analyse-Tools wird es möglich, den Kunden genau kennenzulernen und ihm massgeschneiderte Angebote und Services zu offerieren.

► **Vertrieb:** Durch passgenaue Angebote wird es möglich, Streuverluste zu vermeiden und das Vertriebsvolumen durch digitalisierte Verkaufsprozesse zu steigern.

► **Innovation:** Durch diverse Kommentarfunktionen kann das Kundenfeedback in die Optimierung des Leistungsportfolios einfließen und damit zum Innovationserfolg beitragen.

► **Kundenservice:** Dieser kann durch das erweiterte Wissen über den Kunden sukzessive ausgebaut und verbessert werden.



Von der Herausforderung zur Chance: Welche betrieblichen Aktivitäten von einer durchgängigen Digitalisierung am meisten profitieren.

Quelle: Strategy & Transformation Consulting

Entscheidend für den Erfolg eines integrierten Multikanal-Ansatzes ist das effiziente Management der digitalen Kundenkontaktpunkte. Zu diesen Touchpoints zählen hauptsächlich Webseiten, Blogs, Social Media, Newsletter, Foren oder News Feeds. Durch eine geschickte Nutzung digitaler Kanäle kann ein Grossteil der Kundenanfragen automatisiert und kostengünstig bearbeitet werden: Gemäss Forrester Research liegen die durchschnittlichen Kosten je Fallbearbeitung im Call Center bei EUR 4,20, im

E-Mail-Kanal bei EUR 1,75 und im Self-Service-Portal bei nur noch EUR 0,07. Fazit: An der digitalen Transformation wird kaum mehr ein zukunftsorientiertes Unternehmen vorbeikommen. Denn die reale und die digitale Welt verschmelzen zunehmend. Immer mehr Kunden kaufen online ein, recherchieren Informationen und erwarten, die gewünschten Produkte auch online präsentiert zu bekommen.

* Marc R. Esser ist Direktor von Strategy & Transformation Consulting.