

MEHR SPEZIALISIERUNG, BITTE!

Prof. Dr. Nils Hafner

SEGMENTIERUNG Die Swisscom hat den Golden Headset Award gewonnen. Und zwar für eine relativ alte und einfache Idee, deren Umsetzung sich jedoch als ungeheuer komplex erweist: «*Treat different customers differently – behandle unterschiedliche Kunden unterschiedlich!*»

Im Projekt «BestAge» geht es darum, dass ältere Kunden (65+) durch ältere Mitarbeiter (50+) am Telefon bedient werden. Hört sich eigentlich simpel an. Unterhält man sich aber mit den Mitarbeitern im Kundenkontakt, werden hier spannende Unterschiede zum «normalen» Kundenkontakt deutlich. Man verwendet andere Worte und Begrifflichkeiten. Der Kunde kennt beispielsweise keinen «Router». Er kennt lediglich das «schwarze Gerät mit dem Swisscom-Logo». Die Mitarbeiter haben mehr Zeit im Gespräch, um sich auf solche Besonderheiten einzustellen, erklären langsamer und bildhafter. Und die Organisation und Technologie des Contactcenters muss das unterstützen. Das zugrunde liegende (wissenschaftliche) Konzept heisst «Segmentierung». Und das bedeutet zunächst einmal, dass man versucht, innerhalb der Kundschaft Gruppen zu finden, die ähnliche Bedürfnisse haben und die man als Unternehmen aussergewöhnlich behandeln kann. Das Interessante am Case «Swisscom» ist jedoch, dass die Contactcenter-Philosophie das Konzept der Segmentierung ideal unterstützt. Die vielleicht spannendste Frage ist nämlich: «Wie kommen die älteren Kunden zu den älteren Mitarbeitern?». Naja, genauso, wie französischsprachige Kunden zu französischsprachigen Mitarbeitern kommen: über die ACD. Hier ist nämlich das Alter des Mitarbeiters als «Skill» erfasst. Und auf Basis der Rufnummernerkennung und der Kundenakte kann man jetzt ein Matching vornehmen. Und genau dieser Sachverhalt ermöglicht es jedem Contactcenter, intelligente Segmentierungskonzepte umzusetzen.

Alter als «Skill»

Doch was braucht es dazu? Zunächst einmal einen Überblick darüber, welche unterschiedlichen Kundengruppen es denn im Gesamtkundenstamm des Unternehmens gibt. Basis dazu sind die gesammelten Kunden-

daten. Interessanterweise hat sich in den letzten Jahren deutlich herauskristallisiert, dass Segmentierungen, die auf erfassten Kundendaten basieren und nicht auf rein konzeptionellen Typologisierung, wesentlich erfolgreicher sind. Viele Unternehmen scheuen jedoch bislang den Aufwand der systematischen Analyse des eigenen Kundenstamms. Diese Art von Bequemlichkeit dürfte man sich zukünftig nicht mehr leisten können. Der Wettbewerb um den Kunden ist gerade in serviceintensiven



Der Wettbewerb um den Kunden ist härter geworden. Nur derjenige kann bestehen, der seine Kunden besonders gut kennt.

Organisationen deutlich härter geworden. Nur derjenige kann bestehen, der seine Kunden besonders gut kennt. Und in dem Zusammenhang ist es immer sinnvoller, Fakten auszuwerten, anstatt lediglich Annahmen zu treffen. Und mit einfachen kostengünstigen Lösungen ist es neu auch möglich, die eigenen Datenbestände schnell zu bearbeiten. So ist beispielsweise der Open-Source-Hersteller Knime 2010 von Gartner als «Cool Vendor» ausgezeichnet worden. Die Software ist frei im Internet verfügbar. Personen mit grundlegenden Statistikkenntnissen sind damit durchaus schnell in der Lage, Clusteranalysen anhand von bestehenden Datenbeständen durchzuführen. Hat man erst einmal verstanden, welches die matchentscheidenden Kundeninformationen sind, auf denen man eine Segmentierung aufbauen kann, kann es losgehen.

Welche Touchpoints in welchem Segment?

Hat man diese Informationen, so gilt es ein Bearbeitungskonzept aufzustellen. Besonders wichtig ist dabei die Frage, WELCHE Touchpoints die Kunden des gewählten Zielsegments nutzen. Im Fall von Swisscom ist es primär das Telefon, im Fall einer anderen Zielgruppe kann es ein ganz anderer Touchpoint sein. Service lässt

sich ja auch beispielsweise via E-Mail oder Social Media exzellent in der Servicecenter-Struktur erbringen. Man braucht das Rad nicht neu zu erfinden. Lediglich ein erhöhtes Wissen über den Kunden und seine Vorlieben und Bedürfnisse hilft hier, die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Der Ton macht die Musik

Schliesslich geht es jedoch wie immer im Service um die Detailarbeit. Was müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter KÖNNEN, um Kundinnen und Kunden adäquat d.h. segmentsspezifisch zu behandeln? Welche Sprache spricht die avisierte Zielgruppe? Welche Ausdrücke sind zu vermeiden? So spielt die Frage der Tonalität in der Kundenansprache gerade bei den elektronischen Touchpoints immer wieder eine grosse Rolle. Viele Unternehmen diskutieren lang und breit unternehmensintern, ob sie ihre Kunden beispielsweise auf Facebook siezen oder duzen sollen. Die Antwort auf diese Frage liegt dabei nicht allein beim Touchpoint selber, sondern vielmehr in der Frage der Segmentierung, d.h. die richtige Fragestellung lautet: «WELCHE Kunden erwarten über diesen Touchpoint WELCHE Ansprache?». Unternehmen denken hier offenbar immer noch zu eindimensional.

Spezialisierungs-Vorteile aufbauen

Die Umsetzung in die tägliche Arbeit ist dann Management-Handwerkszeug. Es stellt sich die Frage, ob segmentsspezifische Zielsetzungen existieren. So ergäbe das ausgezeichnete Konzept der Swisscom keinen Sinn, wenn sich die Mitarbeiter nicht am Telefon die Zeit neh-

men könnten, die Zielgruppe auch adäquat zu bedienen. Hier liegen jedoch auch gerade für Callcenter-Dienstleister spezifische Profilierungsfelder. Welche Zielgruppen kann denn welcher Outsourcer besonders gut bedienen? Wer hat welche spezifischen Fähigkeiten, wenn es um differenzierte Marktbearbeitung geht. Gerade Unternehmen, die bislang im stark rückläufigen Outbound-Bereich tätig sind, können hier vielleicht neue Tätigkeitsfelder erschliessen und Spezialisierungsvorteile aufbauen. Eine grundlegende Neuorientierung tut hier jedenfalls bei vielen Unternehmen not. Auch auf der technologischen Ebene ist eine Anpassung an das Segmentierungskonzept dringend notwendig, aber sicher am einfachsten umsetzbar. So ist das Skill-based Routing der meisten Anlagen bei Weitem noch nicht ausgereizt. Segmentierungskriterien und die dazugehörigen Mitarbeiterfähigkeiten sind hier im Rahmen der Routingregeln zu erfassen. Das kann theoretisch bis zum jahrelang beschworenen «Segment of One» getrieben werden. Jedoch fehlen bislang zumindest in der Schweiz die intelligenten Konzepte, vor allem im KMU-Bereich. Aber vielleicht sehen wir die ja schon im nächsten Jahr beim Golden Headset Award..

Prof. Dr. Nils Hafner ist Beirat des Contact Management Magazine und Jury-Mitglied beim Golden Headset Award. Er ist Professor an der Hochschule Luzern und internationaler Experte für die Etablierung profitabler Kundenbeziehungen. In seinem Blog «Hafner on CRM» versucht er seit Jahren, dem Thema seine lustigen, interessanten, spannenden und skurrilen Seiten abzugewinnen

Anzeige


www.cosmadiolog.ch

Wir verstehen viel von Ihrem Geschäft und alles von unserem Kunden gewinnen ist das eine. Kunden behalten das andere

Unternehmen verschiedenster Branchen sind heute mehr denn je gefordert. Die Märkte wandeln sich immer rascher. Der Kostendruck steigt. Im Vorteil ist, wer sich voll und ganz auf sein Kerngeschäft konzentrieren kann.

Damit stellt sich die Frage, welche Bereiche Ihres Unternehmens Sie allenfalls sinnvoll auslagern könnten. Sinnvoll heisst: Bei gleicher oder – noch besser – erhöhter Leistung und Qualität. Und vor allem: Zu reduzierten Kosten.

Mit neuester Telekommunikations-Technologie und gut geschulten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stellen wir Ihnen professionelle, zeitlich und sachlich auf Ihre individuellen Bedürfnisse abgestimmte Dienstleistungen zur Verfügung. In Ihrem Namen führen wir den täglichen Dialog mit Ihren bestehenden und potentiellen Kunden und Geschäftspartnern. In Ihrem Namen unterstützen wir Sie aktiv in Verkauf und Marketing. Und in Ihrem Namen sorgen wir für eine optimale Pflege Ihrer Kundenbeziehungen.

Kundenakquisition, Umsatz- und Gewinnsteigerung, erhöhte Marktdurchdringung – mit genau auf Ihre Anforderungen zugeschnittenen Konzepten und Dienstleistungen können wir Sie dabei wirksam unterstützen.

Alles in Ihrem Namen: Nachfassen bei Versandaktionen und Mailings, Betreuung Ihrer Hotline / Infonummer oder Ihrem Response-Anschluss für spezielle Projekte, Durchführung von Marktbefragungen, Bedarfsabklärungen und Potentialanalysen, Erledigung Ihres Inkassomanagements, Terminierung und Betreuung Ihres Aussendienstes – wir sind für Sie da.

Genau so wichtig wie das Neugeschäft ist das Customer Relationship Management – die Pflege der bestehenden Kunden. Auch hier sind wir auf Ihrer Linie: Für Beratung, Information, Servicebetreuung usw. Für das Veredeln von Adressdaten. Fürs Reklamationsmanagement und für Zufriedenheitsanalysen. Oder ganz einfach als zentrale und kompetente Anlaufstelle für Ihre Kunden. Und all das genau dann und so lange, wie Sie es wünschen.

cosma dialog ag • Stauffacherstrasse 62 • 3014 Bern • Telefon 031 335 27 27 • Telefax 031 335 27 26