

CHURN MANAGEMENT

NEUKUNDEN KOSTEN GELD, BESTANDSKUNDEN BRINGEN GELD

In Zeiten hohen Wettbewerbs, geringer Margen und sinkenden Vertrauens in die Geschäftswelt wird Kundenbindung immer wichtiger. Denn tendenziell sinkt die Loyalität der Kunden und damit einhergehend wächst auch die Bereitschaft, den Dienstleister oder die Marke zu wechseln. Dadurch verlieren Unternehmen jährlich Milliarden.

Die Akquisition neuer Kunden kompensiert dieses Defizit in der Regel nicht und so kann bereits der Verlust weniger Kunden zu existenziellen Problemen führen. Zu verhindern, dass Kunden abwandern, zahlt sich daher aus. Wie das funktionieren kann, lesen Sie hier.

Der Verbraucher hält Markenprodukten immer seltener die Treue. Zu diesem Ergebnis kommt eine Repräsentativstudie der Nürnberger Gesellschaft für Konsumforschung (GfK). Demnach wandern Jahr für Jahr immer mehr Kunden ab und wechseln zur Konkurrenz. „Churn“ nennen die Experten dieses Phänomen im Fachjargon. Dieser Begriff setzt sich zusammen aus den englischen Worten Change (Wechsel) und Turn (Abkehr) und umschreibt die Abwanderung von Kunden bzw. den Wechsel zu einem Konkurrenzunternehmen.

Dies kann wegen eines preislich attraktiveren Angebots eines Wettbewerbers sein oder aber, weil beim Kunden der Produkt- bzw. Dienstleistungsbedarf nicht mehr vorhanden ist. Dramatische Auswirkungen aber können schlechter Kundenservice oder negative Erfahrungen mit einem Unternehmen haben: Weit über die Hälfte der Konsumenten beenden aus diesem Grund die Geschäftsbeziehung (*Quelle: Enghouse Interactive, Studie „Qualität im Kundenservice“, <https://enghouseinteractive.de/qualitaet-im-kundenservice/>*).

Rentable Bestandskunden

Churn bzw. Kundenabwanderung kann zu desolaten Zahlen im Geschäftsbericht führen. Denn laut dem Manager-Leitfaden „Marketing Metrics“ machen die Markenhersteller 60 bis 70 Prozent ihres Umsatzes mit Stammkunden.

Eine Gartner-Studie untermauert dieses Ergebnis: Demzufolge entfallen 80 Prozent des Unternehmensumsatzes auf gerade einmal 20 Prozent der Bestandskunden.

Für die Unternehmensberatung KPMG ist Kundenbindung daher der wichtigste Faktor für den Umsatz eines Unternehmens. Glaubt man einem Bericht der Harvard Business School, kann ein fünfprozentiger Anstieg der Kundenbindung zu um bis zu 95 Prozent höheren Gewinnen führen. Nicht zu vergessen: Die Bindung von Bestandskunden ist fünfmal rentabler als die Akquisition eines neuen Kunden (*Quelle: Forrester*).

Welche Methoden, Werkzeuge und Strategien aber eignen sich, um die Signale der Unzufriedenheit bei Kunden zu erkennen und so deren Abwanderung bereits im Vorfeld zu vermeiden?

Digitalisierung von Geschäftsprozessen

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg, Direktor des Mannheimer Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), rät Managern zu frühzeitigen Maßnahmen, um untreue Kunden zurückzugewinnen bzw. erst gar nicht zu verlieren. Die Digitalisierung liefert die Basis für hocheffizientes Churn-Management. Digitale Geschäftsprozesse erlauben es, das Feedback von Kunden einzuholen, deren Präferenzen zu verstehen, Kaufentscheidungen zu beeinflussen und nicht zuletzt die gesamte Kommunikation zum Erlebnis für den Kunden zu machen. „Dienstleister müssen ihre Kunden wirklich verstehen und angemessen mit ihnen kommunizieren“, sagt Alex Black, CTO von Enghouse Interactive.



© iStockphoto



Der Verbraucher hält Markenprodukten immer seltener die Treue. Jahr für Jahr wandern immer mehr Kunden ab und wechseln zur Konkurrenz.

Allerdings wird die Digitalisierung im Kundenkontakt noch nicht ausreichend berücksichtigt. Dies zeigt zumindest eine Repräsentativbefragung der Unternehmensberatung Vivaldi unter deutschen Mittelständlern. Demnach sehen lediglich acht Prozent die Digitalisierung als Chance zur zielgruppengerechten Ansprache und Pflege von Kundenbeziehungen. Ein niederschmetterndes Ergebnis und nach Auffassung von Contact Center-Experten wie Alex Black ein großer Fehler.

Als Beispiel für den Mehrwert durch die Digitalisierung im Kundenservice nennt der Enghouse-Manager Prozesse wie Sprachaufzeichnung und -analyse, Selfservices, Analyse der Customer Journey oder die kanalübergreifende Kommunikation für eine lückenlose Kundenhistorie, mit denen der Kundenservice optimiert werden kann (siehe Kasten „So vermeiden Sie Kundenabwanderung“).

Auf dem Weg zur geeigneten Churn-Strategie ist in Betracht zu ziehen, dass Kundenloyalität nicht pauschal beurteilt werden kann. Die Entscheidung des Konsumenten, ob er also wechselt oder seinem Dienstleister treu bleibt, ist individuell und hängt u. a. von Alter und Lebenssituation ab. Moderne Technologien helfen dabei, Aspekte wie diese zu erkennen, zu berücksichtigen und entsprechend darauf zu reagieren. Der Vertrieb bekommt damit Werkzeuge an die Hand, um kontrolliert Preisstrukturen zu ändern, Produkt- und Dienstleistungsangebote zu prüfen.

KI-basiertes Contact Center

Künstliche Intelligenz (KI) ist eine der treibenden Kräfte der vierten industriellen Revolution. Alex Black ist von den

Vorteilen überzeugt, die der intelligente Einsatz von KI im Contact Center mit sich bringt. „Wenn sich Mitarbeiter beispielsweise nicht mehr mit routinemäßigen und profanen Interaktionen beschäftigen müssen, werden sie mehr Zeit für komplexere und schwierigere Interaktionen haben oder können sich mit anderen, sinnvolleren Tätigkeiten befassen“, sagt der CTO von Enghouse Interactive.

Nach Darstellung der Unternehmensberatung Accenture übernimmt KI-basierte Software genau das, worin solche Programme schon immer gut waren: Sie nehmen dem Menschen Arbeit ab, die sich leicht automatisieren lässt. Diese Prognose deckt sich auch mit einem Ergebnis einer in Großbritannien durchgeführten Studie des britischen Contact Center-Experten ContactBabel (Quelle: „The European Contact-Centre Decision-Makers' Guide“, <https://enghouse-interactive.de/european-contact-center-dmg/>). Demnach glauben 85 Prozent der befragten Contact Center-Betreiber, dass Agenten durch automatisierte Geschäftsprozesse und künstliche Intelligenz (KI) unterstützt werden können (siehe Kasten „Mit Chatbots zum Kundenerlebnis“).

Effizientes Churn-Management

Einer der Vorzüge von KI besteht darin, in kürzester Zeit riesige Datenmengen verarbeiten und auf diese Weise Zusammenhänge, Modelle und Prognosen ableiten zu können. Wofür ein Mensch tage- oder wochenlang hart arbeiten müsste, benötigt ein KI-basiertes System nur wenig Zeit und ist dabei auch noch präziser und weit weniger fehleranfällig. Für ein effizientes Churn-Management ist dies geradezu prädestiniert. Ein KI-basiertes System



SO VERMEIDEN SIE KUNDENABWANDERUNG



©/Stockphoto

- 1 Roboter** sind kein Ersatz für persönliche Kommunikation, sondern Ergänzung. Finden Sie daher die richtige Balance zwischen maschineller und menschlicher Kundeninteraktion. Binden Sie künstliche Intelligenz dort in Geschäftsprozesse ein, wo sie auch wirklich bessere Arbeit leistet als ein Mensch.
- 2 Selfservice** ist nicht der Weisheit letzter Schluss. Konsumenten bevorzugen bei komplexen Anliegen den persönlichen Kontakt. Dies belegen voneinander unabhängige Studien. Geben Sie daher Kunden immer die Option, mit einem Live-Agenten zu sprechen.
- 3 Natürliche Spracherkennung.** Die Geduld von Kunden ist schnell am Ende, wenn sie permanent auf verständnislose Computerstimmen stoßen. NLU (Natural Language Understanding) verbessert die Genauigkeit und Benutzerfreundlichkeit der Spracherkennung erheblich und reduziert die Frustration auf Seiten der Konsumenten.
- 4 KI-unterstützte Echtzeitsprachanalyse** als Frühwarnsystem im Contact Center. Verwenden Sie Sprachanalyse-Software wie „ELSBETH VocalCoach“, die jeden Anruf u. a. hinsichtlich Klarheit und Sprechgeschwindigkeit überprüft. Echtzeitsprachanalyse erkennt unter Anwendung maschinellen Lernens vordefinierte Wörter, Phrasen und teils auch den Kontext innerhalb kürzester Zeit und unterstützt den Agenten mit den richtigen Informationen.
- 5 Digitale Agentenentlastung.** Mithilfe von robotergesteuerter Prozessautomatisierung (RPA) imitieren digitale Softwareagenten menschliche Interaktionen. Routineaktivitäten wie Adressänderungen oder die Überprüfung von Kundenkontoinformationen werden ebenso erledigt wie das proaktive Versenden von Updates an Kunden.
- 6 Aktiv zuhören.** Damit können Agenten u. a. Empathie entwickeln und sich in ihren Gesprächspartner hineinversetzen, dessen Emotionen berücksichtigen und auf diese Weise schnell, kompetent und flexibel Probleme und diffizile Sachverhalte klären.
- 7 Omnichannel.** Zentrale und kanalunabhängige Verwaltung aller Kundenkontakte. Die Contact Center von Enghouse Interactive erkennen kanalübergreifend den Kunden, zeigen die bisherige Kommunikation vollständig an und leiten den Kunden an den richtigen Ansprechpartner weiter.

🌐 **INFO:** www.enghouseinteractive.de

→ kann Kundendaten verdichten und analysieren und so bei der Suche nach Merkmalen helfen, die auf eine hohe Wahrscheinlichkeit von Kundenabwanderung schließen lassen (siehe Kasten „Ein Traumpaar: Maschine und Mensch“). IBM zeichnete Enghouse Interactive für die Innovationen mit Watson- und IBM Cloud-Diensten mit dem IBM Excellence Award aus. Durch die Entwicklung dieser durch KI verbesserte Lösung mit dem Namen Enghouse Insights wurde eine Contact Center-Lösung entwickelt, die in der Lage ist, auch geschäftskritische Informationen und Erkenntnisse zu ermitteln. Das System führt Analysen durch – insbesondere sprachbasiert –, für zum Beispiel Ton, Emotionen, Persönlichkeit, häufig erwähnte Themen etc. Dabei werden Daten von Kunden bzw. Kommunikatoren KI-basiert analysiert, etwa aus Anrufen, E-Mails, Chat etc., die aus Contact Center-Daten von Kundeninteraktionen generiert werden.

Führungskräfte im Kundenservice können sich über das KI-basierte System informieren: 1. Wann welche Kunden (Alter, Nationalität, Geschlecht) kommunizieren; 2. Wovüber diese Kunden kommunizieren (z.B. Reisen, Reparaturen etc.); 3. Warum Kunden kommunizieren (z.B. Beschwerden, Service etc.); 4. In welcher Form diese Kunden kommunizieren (Kanal, Emotionalität etc.).

Cross-Selling statt Kundenverlust

Um den Service auf Wünsche des Kunden besser abstimmen zu können, ist es unerlässlich, den Kunden und

EIN TRAUMPAAR: MENSCH UND MASCHINE

Im Contact Center fallen riesige Datenmengen an, die KI-basierte Maschinen verarbeiten können. Jetzt geht es darum, die richtigen, sprich intelligenten Fragen zu stellen – die Antworten findet der Computer. Durch die Kombination von Daten kann die Wechselbereitschaft von Kunden sehr genau prognostiziert werden. Integrieren Sie KI-basierte Systeme in Ihr Contact Center, die in der Lage sind, Präferenzen, Emotionen und dringliche Wünsche von Kunden zu erkennen (voice of the customer). Erst dann kann der Kundenservice verbessert werden – durch Schnelligkeit, Individualität, proaktives Handeln und hohe Kompetenz. Wichtig: Integrieren Sie nach Möglichkeit alle Datenquellen, die zusätzlich zu Contact-Center-Daten vorhanden sind – CRM, ERP etc. –, umso aussagekräftiger und detaillierter sind die Informationen, die das KI-basierte System zur Verfügung stellt. KI-basierte Contact Center dieser Art ebnen den Weg für mehr Flexibilität, Produktivität und Unternehmenswachstum und sind damit strategischer Treiber im Wettlauf um den besten Kundenservice.



Churn bzw. Kundenabwanderung kann zu desolaten Zahlen im Geschäftsbericht führen.

seine Wünsche und Probleme zu kennen. Das Kundenverständnis wird durch die Analyse von anonymisierten Nutzerdaten verbessert. „Wir wissen, wie wichtig es ist, Kunden zuzuhören, um sie zu verstehen. Nur auf dieser Basis können bessere Entscheidungen im Hinblick auf einen wirklich kundenorientierten Service getroffen und damit Umsatz und Wachstum gesteigert werden“, sagt Kevin Ming, Ph.D., AI Insights Lead von Enghouse Interactive.

Daten sind unerlässlich, um die Churn-Rate, also die Kundenabwanderungsquote, zu reduzieren. Das KI-basierte Contact Center von Enghouse stellt Analysen zur Verfügung, die umfangreiche wertvolle Informationen liefern. Veranschaulicht wird das durch dieses Beispiel aus der Reisebranche: Im Handumdrehen lässt sich feststellen, dass Männer aus Frankreich mit universitärer Ausbildung im Alter zwischen 25 und 35 Jahren durchschnittlich 800 Euro für eine einwöchige Reise ausgeben. Zusätzlich informiert das System über das Verhalten und die Persönlichkeit dieser Zielgruppe; also welcher Kommunikationskanal zu welchem Thema in welcher Art (Ton, Ausdrucksweise) gewählt worden ist. Durch die Identifizierung des Kunden und dessen Feedback zu Unternehmen und Produkten ist es Dienstleistern möglich, individuelle Empfehlungen abzugeben sowie Service und Markengefühl zu verbessern.

„Das Contact Center generiert eine gigantische Menge an Informationen, die verarbeitet werden könnten, um unzählige Einblicke in Bezug auf Endkunden zu erlangen“, sagt Enghouse-CTO Alex Black. So würden Dienstleister Informationen etwa zur Produktqualität erhalten, wenn ein KI-System alle sprachlichen und digitalen Interaktionen analysiert. „Dadurch kann einem Unternehmen und auch dem Endkunden ein erheblicher Mehrwert geboten werden“, so Black.

Proaktiver Service

Proaktiv auf den Kunden einzugehen ist heute die Basis für zeitgemäßen Service. Das KI-basierte Contact Center von Enghouse Interactive berücksichtigt auch diese Vorgabe. Bezugnehmend auf das oben genannte Beispiel informiert das System, dass sich zum Beispiel 30 Prozent der Männer aus Frankreich darüber beschwerten, dass Kundendienstanfragen zu lange dauern oder Reisebuchungen zu teuer sind. Contact Center-Anbieter können durch solche Reklamationen frühzeitig gegensteuern, indem entsprechende Fehler nicht nur erkannt, sondern auch im Sinne des



→ Kunden behoben werden. Wer Kundenwünsche und Markttrends kennt, kann entsprechende Produkte bzw. Dienstleistungen vorbereiten und anbieten. So können Reiseanbieter schnell reagieren, wenn sie über das KI-basierte Contact Center von Enghouse Interactive einen signifikanten Trend zu Kreuzfahrt-Touren in ein bestimmtes Gebiet erkennen. Das gilt ebenso, wenn das KI-System darüber informiert, dass zum Beispiel 35 Prozent deutscher Touristen nach einem Luxushotel in einem bestimmten Land suchen und von denen wiederum 15 Prozent zusätzlich einen Mietwagen buchen oder eine Show besuchen möchten.

Erfolg mit Omnichannel

Laut einer von Statista im Auftrag der Enghouse AG durchgeführten Studie stufen Entscheider die kanalübergreifende Kundenkommunikation mehrheitlich als sehr positiv im Hinblick auf den Kundenservice ein (Quelle: „Softwarelösungen in Contact Centern“). Demnach ist für 93 Prozent der Befragten Omnichannel in Bezug auf den Kundenservice nicht mehr wegzudenken.

Vorab sollte allerdings analysiert werden, welche Kanäle für

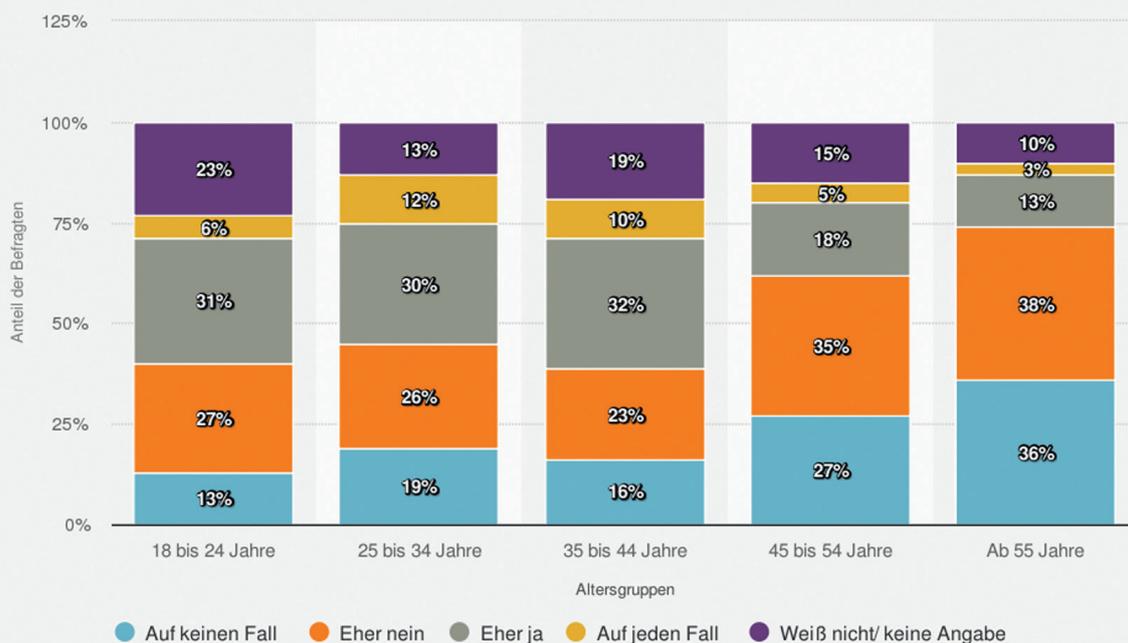
die jeweilige Zielgruppe des Unternehmens relevant sind und auch besetzt werden können. „Dienstleister müssen nicht nur mehrere Kanäle für die Kundenkommunikation bereitstellen, die angebotenen Kanäle sollten auch professionell bedient werden“, empfiehlt der Kommunikations- und Contact-Center-Experte Roland Ruf.

Renommierte Unternehmen, wie zum Beispiel die VAV Versicherung oder die Stadtwerke Duisburg, nutzen mit großem Erfolg für ihr Kommunikationsmanagement Softwarelösungen von Enghouse Interactive. Auch bei der Sparda-Bank Hamburg eG ist diese Omnichannel-Lösung mit integrierter Quality Management Suite im Einsatz. Die IP-basierende Kommunikationslösung unterstützt alle Mitarbeiter in sämtlichen Filialen in der gesamten Inbound-Kommunikation und sorgt dafür, dass der richtige Ansprechpartner möglichst schnell vermittelt wird.

Sämtliche bei der Sparda-Bank eingehenden Anrufe und/oder Nachrichten – auch die per Direktwahl angerufenen Teilnehmer – werden über das Contact Center (<https://enghousecontactcenter.cloud/de>) gesteuert. Eine Datenbankabfrage mit anschließendem Routing zum passenden Bank-

KÖNNEN SIE SICH GANZ ALLGEMEIN VORSTELLEN, MIT EINEM „CHATBOT“ ZU KOMMUNIZIEREN?

Während die Mehrheit der britischen Contact-Center-Betreiber überzeugt ist, dass automatisierte Geschäftsprozesse Agenten unterstützen, bevorzugen im deutschsprachigen Raum insbesondere ältere Konsumenten eher die persönliche Kommunikation.



Quelle: YouGov, Statista

berater sorgt dafür, dass das Anliegen des Kunden rasch und kompetent geklärt wird. „Für unsere Bank ist dies die beste Lösung gemessen am Kosten-Nutzenverhältnis“, sagt Daniel Diebold, Prokurist und Abteilungsleiter IT der Sparda-Bank Hamburg. Schöner Nebeneffekt: Neben der hohen Kundenzufriedenheit und -loyalität liegt die jährliche Ersparnis durch den Einsatz der Enghouse-Lösung im Vergleich zu anderen Kommunikationssystemen laut Sparda-Bank Hamburg im unteren sechsstelligen Bereich.

Mit Sprachanalyse zu mehr Kundenloyalität

Für westeuropäische Verbraucher ist das Telefon nach wie vor der Kanal der Wahl, wenn sie sich bei ihrem Dienstleister beschweren wollen (Quelle: Contact Babel, „The European Contact Centre Decision-Makers' Guide“). Untermauert wird dieses Ergebnis durch eine Aspect-Studie und eine Benchmark-Studie der Energieforen Leipzig. Die oben erwähnte Statista-Studie „Softwarelösungen in Contact Centern“ kommt zu dem Ergebnis, dass Sprachanalyse-Software langfristig zu loyalen und treuen Kunden verhelfen kann. Von großer Bedeutung ist dies gerade deshalb, weil Beschwerden bekanntlich emotionsgeladen sein können und deswegen im Idealfall vom Agenten im persönlichen Gespräch gelöst werden sollten.

MIT CHATBOTS ZUM KUNDENERLEBNIS

Nach Angaben der Unternehmensberatung Gartner Group werden bis Ende 2020 rund 85 Prozent aller Kundeninteraktionen ohne menschlichen Agenten abgewickelt. Enghouse Interactive empfiehlt daher die Integration von Chatbots in alle bestehenden Kommunikationskanäle. Denn Chat wird nicht nur im Webchat, sondern auf allen mobilen Plattformen verwendet. Nach Meinung von Alex Black, CTO von Enghouse Interactive, werden Chatbots in der internen Kommunikation die größte Rolle spielen. Vor allem, um den Agenten im Contact Center während eines Live-Chats oder Telefonats zu unterstützen. Ein auf künstlicher Intelligenz basierender Chatbot, so Black, wird automatisch das Wesentliche einer Konversation erfassen und dem Agenten in Echtzeit proaktiv relevante Informationen zur Verfügung stellen.

Enghouse Interactive hat eine Bibliothek mit vordefinierten Bots erstellt, die mithilfe hochentwickelter Systeme für die Verarbeitung natürlicher Sprachen wie IBM Watson, Microsoft Luis usw. an die Unternehmensinfrastruktur angepasst werden können. Mit Natural Language-Tools können Dienstleister die Anforderungen ihrer Kunden verstehen und entsprechend schnell und intelligent reagieren. Die Bots-Bibliothek von Enghouse behandelt gängige Anwendungsfälle, die branchenübergreifend unterstützt werden können. Die Bots können einzeln auf einer einzigen Plattform zusammenarbeiten und in jede Contact-Center-Lösung integriert werden.



Voraussetzung für die Qualitätssicherung in der Sprachkommunikation ist, dass Standardprozesse wie das Beschwerdemanagement automatisiert und digitalisiert sind.

Voraussetzung für die Qualitätssicherung in der Sprachkommunikation ist, dass Standardprozesse wie das Beschwerdemanagement automatisiert und digitalisiert sind. Nur dann hat der Agent Zugriff auf die gesamte Kundenhistorie, um dem Kunden mit Kompetenz und Einsicht zu begegnen und ihm lange Wartezeiten und leidliche Wiederholungen zu ersparen. Zweiter wichtiger Aspekt: Die Auswertung des Gesprächs und die Selbstkontrolle der Agenten mit möglicher Korrektur während des Telefonats. „ELSBETH VocalCoach“ von Enghouse Interactive ist eine Softwarelösung zur vollautomatisierten Qualitätssicherung und Gesprächsoptimierung in Echtzeit. Mit ihr können emotionale Regungen eines Menschen während eines Geschäftsvorgangs festgestellt werden – ob also der Kunde glücklich ist oder gerade aufgeregt, ob er eine schnelle Antwort wünscht oder ob die Kommunikation schroff wird. Anhand eines parallelen Suchverfahrens nach Phrasen, Schlüsselwörtern und Dialogpaaren untersucht die Software Gespräche auf vordefinierte Anforderungen. Die Nutzerführung ist intuitiv und selbsterklärend. Im Handumdrehen erhalten Anwender übersichtliche, grafische Auswertungen. Die Lösung bietet Rechtssicherheit (Opt-in-Kontrolle, Dokumentation und Überprüfung relevanter Gesprächsdetails), Qualitätssicherung (Auswertung der Gesprächsqualität) sowie Wirtschaftlichkeit (Reduzierung von Stornoquoten, Verbesserung der Kampagnenperformance).

Moderne Sprachanalyse-Software ist ein wichtiger Lösungsbaustein, wenn es um langfristige Kundenbindung geht. „Geschäftsprozesse können durchgehend beobachtet, das Redeverhalten der Agenten gesteuert und gegebenenfalls korrigiert werden“, sagt Roland Ruf. Somit, so der Contact-Center-Experte, „lässt sich nicht nur die Produktivität, sondern auch der Service und damit die Kundenzufriedenheit erhöhen“. **INFO:** www.enghouseinteractive.de

AUTORIN:

DÖRTHE RECKHAUS, MARKETING MANAGER
ENGHOUSE INTERACTIVE