

Mignot, Stephan

Article

Praxisbeispiel Channel Management bei Swisscom - Konsistente Kundenerlebnisse über alle Kanäle

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Mignot, Stephan (2018) : Praxisbeispiel Channel Management bei Swisscom - Konsistente Kundenerlebnisse über alle Kanäle, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 35, Iss. 3, pp. 28-34

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275979>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



3 | 2018 **ABSCHIED** Prof. Dr. Christian Belz **SCHWERPUNKT** Reorganisation im Kreuzverhör • IT und Marketing in Zusammenarbeit • Channel-Management • Wirkungsvolle Verkäufer • Voraussetzungen der Digitalisierung • Akquisition und Integration **SPEKTRUM** Employer Marketing • Firstmover Digitalisierung im Druck • Digitale Unterstützung von Kundengesprächen • Ende des traditionellen Agenturmodells **KOMMENTAR** Top-Down vs. Bottom-up Marketing

www.marketing-review.ch

Reorganisation in Marketing und Verkauf



Praxisbeispiel Channel Management bei Swisscom

Konsistente Kundenerlebnisse über alle Kanäle

Der Telekom-Markt ist gesättigt. Die Anbieter müssen trotz Kostendruck und sinkenden Umsätzen Gewinne erwirtschaften. Ein wichtiger Schritt dazu ist es, Kunden zu halten und die Kundenbeziehung zu erweitern. Swisscom will ihre Kunden nicht primär mit Verträgen binden, sondern auch mit emotionalen Werten. Dies setzt voraus, dass das Kundenerlebnis positiv und auf allen Kanälen wirkungsorientiert abgestimmt ist. Das Instrument heisst Channel Management. Dazu ist Swisscom auch organisatorisch modern aufgestellt.

Stephan Mignot

Anders als öffentlich oft wahrgenommen, herrscht im Telekom-Markt in der Schweiz ein harter Wettbewerb. Produkte und Dienstleistungen werden von Kunden zunehmend als substituierbar wahrgenommen. Eine Differenzierung über die eigentliche Marktleistung (Netzqualität, Abdeckung etc.) wird immer anspruchsvoller. Der Umsatz bei der Telefonie erodiert. Die Telekom-Anbieter müssen trotz sinkenden Umsätzen profitabel arbeiten, um in die Zukunft investieren zu können (insbesondere Breitband-Infrastruktur und 5. Generation Mobilfunk). Swisscom investiert rund 1,7 Milliarden CHF pro Jahr, was einem Fünftel des Umsatzes entspricht. Früh hat der Konzern erkannt, dass die Gestaltung von Kundenbeziehungen ein wichtiges strategisches Asset sein kann, um Kunden langfristig zu binden und Umsatz zu sichern. Drei wesentliche Einflussfaktoren bestärken diese Denkhaltung:

Faktor 1: Markttrends

Kernleistungen werden immer günstiger und gleichzeitig laufend erweitert. Bestes Beispiel ist die Flatrate bei der Mobiltelefonie. In der Konsequenz kündigten 2017 über 300 000 Swisscom-Kunden ihren Festnetzanschluss. Deshalb wird mit Marketing intensiv um die Gunst der Mobile Kunden geworben. Werbeaktionen wie Wechselangebote oder subventionierte Geräte sind an der Tagesordnung. Ebenso versucht der Konzern mit neuen Geschäftsfeldern, wie zum Beispiel ICT-Dienstleistungen, den Umsatzrückgang zu kompensieren. Ein Telekom-Anbieter muss antizipieren, was die Kunden wollen. Dann gilt es, rasch neue Angebote zu entwickeln und an allen für die Kunden relevanten Touchpoints zu verkaufen.

Faktor 2: Technologischer Fortschritt

Die digitale Transformation schreitet rasch voran. Aktuelle Beispiele sind Artificial Intelligence (AI) und Augmented Reality (AR). Praktisch im Wochentakt kommen neue Geräte mit neuen Features, Standards und Anwendungen auf den Markt. Dieses Eiltempo hat einen hohen Einfluss auf die Mitarbeitenden. So müssen bei Swisscom regelmässig rund 2800 Kundendienstmitarbeiter, 1200 Field-Service-Mitarbeitende und 900 Mitarbeitende in den Shops geschult werden. Nur wer die Produkte selber kennt und beherrscht, kann die Kunden optimal beraten. Es geht nicht darum, in jedem Fall die neueste Technologie einzusetzen. Sondern es geht darum, Kundenbedürfnisse optimal zu erfüllen.

Faktor 3: Kundenverhalten

Sowohl im Breitbandbereich wie auch im Mobilfunk sind die Produktqualitätseigenschaften wie Netzqualität und Geschwindigkeit, aber auch die entsprechenden Servicemerkmale (rasche Problemlösung, Support) die grössten Hebel für eine hohe Zufriedenheit mit den Angeboten – das Preis-Leistungs-Verhältnis insgesamt muss aber ebenso stimmen. Pro Woche gehen bei Swisscom rund 250 000 Anrufe im telefonischen Kundendienst ein. Im gleichen Zeitraum finden in den Swisscom-Shops um die 100 000 Kundenkontakte statt und im Online-Kanal entstehen Millionen Kontakte. Im Zuge des technologischen Fortschritts verändern Kunden ihr Nutzungsverhalten kontinuierlich. Sie erwarten hohe Erreichbarkeit, Flexibilität, Self Services und zunehmend Online-Beratung (z.B. Chat, Social Media etc.). Zudem erwartet der Kunde, dass er frei zwischen

Stephan Mignot

Leiter Channel Management
Swisscom

stephan.mignot@swisscom.com
www.swisscom.ch

den Kanälen wechseln kann und diese über seine Interaktionen in den anderen Kanälen informiert sind.

Zwischenfazit

Zusammengefasst leitet sich aus diesen Faktoren das übergeordnete Ziel des Channel Management ab: Den Kunden für jedes Anliegen auf die besten Kanäle führen, ohne ihn zur Nutzung eines bestimmten Kanals zu zwingen. Dabei gilt es, den Schwung in den Prozessen des Kunden zu behalten und Brüche zu vermeiden.

Kanalwechsel ohne die Customer Journey zu verlassen

Kunden erwarten von Swisscom persönliche Beratung und besten Service. Erst recht, wenn etwas einmal nicht so funktioniert, wie es sollte. Unterschiedliche Segmente nutzen dafür unterschiedliche Kanäle. Die wichtigsten sind die Swisscom-Shops, der telefonische Kundendienst (Hotline), der Verkauf für Geschäftskunden sowie der Online-Kanal. Während ältere Menschen tendenziell eher den Swisscom-Shop bevorzugen, setzt das Segment der „Digital Natives“ auf Online-Services. Swisscom entwickelte ab 2010 eine Multi-Channel-Strategie (je nach Definition kann diese auch als Omni-Channel-Strategie verstanden werden). Hauptziel: Den Kunden die freie Kanalwahl zu ermöglichen und eine hohe Erreichbarkeit zu garantieren. Die Strategie erwies sich im Ansatz als richtig, hatte aber auch ihre Schwächen. Zwar waren die einzelnen Kanäle inhaltlich aufeinander abgestimmt, agierten aber unabhängig voneinander. Die Touchpoints begannen, eigene Aktivitäten zu planen und zu steuern. Sie waren wie eigenständige Unternehmen im Unternehmen und lancierten sogar eigene

Abb. 1: Das Channel Management von Swisscom



Quelle: Mignot, 2018.

Marketingaktivitäten. Silodenken breitete sich aus. Jeder Kanal wollte das Beste für sich, was nicht zwangsläufig auch immer das Beste für den Kunden bedeutete, wenn er über unterschiedliche Kanäle Kontakt suchte. Die Customer Journey wurde meist nur auf einem einzigen Kanal gestaltet. So konnte es passieren, dass sich Kunden beim telefonischen Kundendienst meldeten, um von einer Promotion zu profitieren. Da diese aber von den Shops lanciert wurden, wussten die Callcenter-Mitarbeitenden nicht Bescheid. Wurden die Kunden dann an den Shop verwiesen, mussten sie die ganze Geschichte wieder von vorne aufrollen. Mit der Multi-Cross-Channel-Strategie zündete Swisscom deshalb 2014 die nächste Stufe. Anders als bei der Multi- bzw. Omni-Channel-Strategie können Kunden jetzt zwischen den Touchpoints wechseln, ohne dass die Customer Journey unterbrochen wird. In jedem Kanal erhält der Kunde dieselbe Kommunikation und das gleiche Angebot. Das Resultat: Eine verbesserte Customer Experience und ein Anstieg des

Net Promoter Score (NPS). Dieser misst die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden und ist damit ein Indikator für die Loyalität. Er ergibt sich aus der Differenz zwischen „Fans“ (Kunden, die Swisscom stark weiterempfehlen würden) und „Kritikern“ (Kunden, die Swisscom nur bedingt oder nicht weiterempfehlen) im Verhältnis zur Gesamtzahl der Kunden. Swisscom weist in der Schweiz den höchsten NPS aller schweizweit tätigen Telekommunikationsunternehmen auf und gehört hier auch international zu den führenden Anbietern. Konkrete Umsetzungen der Multi-Cross-Channel-Strategie waren z.B. eine einheitliche Arbeitsoberfläche der Verkaufs- und Kundenservice-IT-Systeme der Shops oder die Möglichkeit, Termine im Shop über die Hotline oder die Website zu vereinbaren.

Das Multi-Cross-Channel-Management von Swisscom

Multi-Cross-Channel-Management erreicht die Absatz-, Umsatz-, Kosten-

und Kundenzufriedenheitsziele mit einem optimalen Einsatz aller Marketing-, Vertriebs- und Service-Kanäle. Mit „Human Centered Design“ hat Swisscom eine Disziplin geschaffen, die sich damit beschäftigt, wie neue Produkte und Services am Bedürfnis des Menschen ausgerichtet werden. Und zwar so, dass sie für Kunden einfach und intuitiv sind. Wer hätte vor zehn Jahren gedacht, dass Swisscom als Telekommunikationsanbieter einst die Nr. 1 im TV-Geschäft sein würde? Möglich waren Innovationen wie Live-Pause und die Replay-Funktion nur durch stetige und intensive Interaktionen mit Kunden. Die Produkte werden iterativ um den Kunden herum gebaut: Zuhören, Bauen, Ausliefern, Weiterentwickeln. Dieser Prozess hat Auswirkungen auf die Kanäle, das Marketing sowie auf Prozesse und Systeme. Die per Anfang 2016 geschaffene Querschnittsfunktion Channel Management funktioniert hier als Drehscheibe. Es gilt, die Gesamtheit der Aktivitäten zu planen, steuern und zu orchestrieren.

Abbildung 1 zeigt das integrierte Management der Kanäle bei Swisscom und verdeutlicht, welche Bereiche Teil der Gesamtorganisation Channel Management sind. Die verschiedenen Bereiche des Channel Management beschreiben wir in der Folge.

Customer Service Planning & Steering

Im Zentrum dieses Teilbereichs steht die Ressourcenplanung. Wie viele der rund 2800 Kundendienstmitarbeitenden müssen wann, mit welchen Fähigkeiten eingesetzt werden? Wie viele Kollegen braucht es wann und in welcher Region im Customer-Field-Service, um die rund 20000 Vor-Ort-Einsätze pro Woche leisten zu können?

Basis für die Planung bilden die vom Konzern vorgegebene Long-Range-Planung (LRP) und das Budget. Das zu erwartende Eingangsvolumen wird unter Berücksichtigung der Marketingaktivitäten sowie der Projekt- und Prozess-Einflüsse möglichst genau prognostiziert. Bei der Bedarfsplanung werden alle verfügbaren Daten wie Ferien, Feiertage, Schulungen, Meetings etc. berücksichtigt. In der taktischen Planung werden kurzfristige Entwicklungen analysiert und weitere Informationen beigezogen. Beispielsweise weiss Swisscom heute sehr genau, welchen Einfluss die Lancierung eines neuen iPhones von Apple auf die Sales- und Serviceorganisation hat. In einem nächsten Schritt werden die Ergebnisse auf tagesaktuelle Massnahmen heruntergebrochen, welche von der Tagessteuerung umgesetzt werden. Schliesslich werden die Massnahmen analysiert und die gewonnenen Erkenntnisse in der nächsten Planperiode genutzt.

Sales Planning & Steering

Die Mission dieses Bereiches: Steuerung des Vertriebs. Ziele werden festgelegt, die Performance gemessen, Er-

gebnisse analysiert, Handlungsfelder identifiziert und Massnahmen entwickelt. In einem ersten Schritt werden strategische Ziele definiert und auf Key-Performance-Indikatoren (KPI) heruntergebrochen. Diese erfassen Umsatz- und Absatzzahlen, planbare Kosten, Kunden- und Kommunikationskennzahlen sowie Kernzahlen zum Preismanagement. Markt- und Business-Entwicklungen werden laufend gemessen und analysiert. Für die Swisscom-Shops existiert sowohl eine strategische wie auch eine operative Kapazitätsplanung. Diese berücksichtigt alle Parameter wie prognostizierte Frequenzen, Ferien, Feiertage, Weiterbildung etc.

In die Festlegung der Ziele fliesst auch ein, dass die Kanäle in Abhängigkeit von einem Ziel unterschiedliche Eignungen und unterschiedliche Kosten pro Zielerreichung (z.B. Kosten pro Verkaufsabschluss) aufweisen. So eignet sich bspw. der Online-Kanal hervorragend für den standardisierten Verkauf eines neuen Smartphones, während komplexe KMU-Produkte über den KMU-Account-Vertrieb oder die spezialisierte KMU-Hotline vertrieben werden müssen.

Abb. 2: Die Kundenerlebniskette bei Swisscom



Quelle: Mignot, 2018.

Smart Data & Business Intelligence

Mittels Business Intelligence werden Daten erfasst, analysiert und durch Analyse- und Reporting-Instrumente kommuniziert. In allen Punkten der Kundenerlebniskette (vgl. Abbildung 2) werden relevante Daten erhoben und ausgewertet. Damit entsteht eine 360°-Sicht auf den Kunden.

Business Intelligence hilft, zahlreiche Fragen zum Verhalten des Kunden zu beantworten. Sind Bestellungen offen? Wie hoch ist sein Umsatz? Wann hat er das letzte Mal etwas gekauft? Hat er Verträge gekündigt oder nicht erneuert? In welchen Kanälen bewegt er sich? Musste er wegen eines technischen Problems den telefonischen Kundendienst kontaktieren? Wenn ja, wie lange hat der Prozess bis

zur Lösung gedauert? Musste er für dasselbe Anliegen mehrmals anrufen? Business Intelligence liefert exakt solche Informationen und damit die Grundlagen, um das Kundenerlebnis laufend zu verbessern. Mithilfe von Smart Data werden prädiktive Analysen durchgeführt. Unterschiedlichste Datensätze werden verknüpft und Zusammenhänge hergestellt. An diesem Punkt wird deutlich, dass Daten nicht nur zu Marketing- und Verkaufszwecken verwendet werden, sondern auch, um die Kundenzufriedenheit zu steigern. Swisscom arbeitet beispielsweise daran, Kunden von sich aus auf eine schlechte Konfiguration aufmerksam machen. So wird ein Problem proaktiv behoben, bevor der Kunde von sich aus Swisscom kontaktieren muss.

Ein weiteres Ziel von Business Intelligence und Smart Data ist die Auto-

matisierung, zum Beispiel von personalisierten Marketingkampagnen. Was liegt näher, als mit einem Kunden, dessen Vertrag ausgelaufen ist, mittels eines personalisierten Angebots (Rabatt, vergünstigtes Gerät etc.) in Kontakt zu treten? Daten zu generieren, ist in einem Telekommunikationsunternehmen nicht sonderlich schwierig. Diese Daten aber richtig zu lesen, zu verstehen, zu analysieren und zu interpretieren hingegen erfordert ein hohes fachliches und technisches Know-how.

Customer-Development-Management

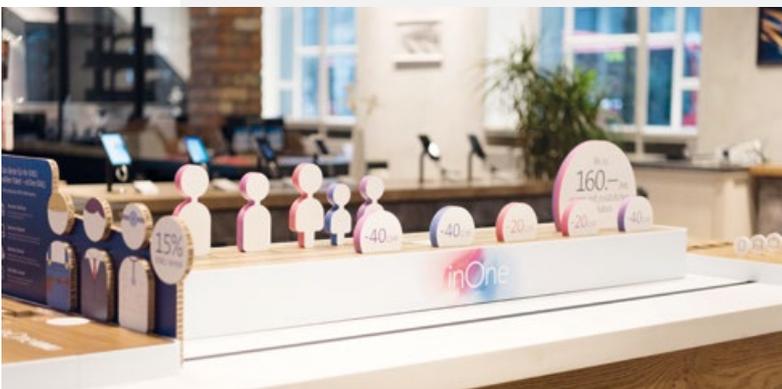
In dieser Disziplin geht es darum, die Kunden mittels personalisierten Kommunikationsmassnahmen weiterzuentwickeln. Angesichts der hohen Kundenbestände bzw. des Marktanteils

Mit inOne Kunden gewinnen

Mit dem Launch von inOne, dem flexiblen Paket für TV, Internet und Telefonie, startete Swisscom im April 2017 eine breit angelegte Above-the-Line-Marketingkampagne, welche über mehrere Wochen on air war. Das Erscheinungsbild des monatlichen Swisscom-Shop Magazins (1 Mio. Leser) wurde gezielt auf den Launch-

Termin ausgerichtet. Auf zehn Seiten wurden die Kunden Schritt für Schritt in das neue Produkt eingeführt. Auch in Publikationen von Drittkanälen (z.B. im Magazin von „Mobilezone“) war inOne prominent abgebildet. Die zum Produkt gehörende PoS-Visualisierung bedeutete für die 120 Swisscom-Shops die grösste Umgestaltung seit der Einführung des aktuellen „Campus“-Shop-Konzepts. Innerhalb von zwei Tagen wurden grössere Veränderungen vorgenommen, wie die Auswechslung von Tischen oder die Einführung eines neuen Sales Tool. Auch der Online-Kanal wurde im inOne-Design gestaltet, genauso wie das One-to-one-Marketing und der Newsletter. Die Aufgabe des Go2Market-Teams im Prozess war die Orchestrierung der Vermarktungsmassnahmen über alle Marketinginstrumente und Kundenkontaktpunkte.

Abb. 3: Inszenierung inOne im Swisscom-Shop



Mitarbeitende befähigen und begeistern

inOne veränderte die Beratungstätigkeit für die Mitarbeitenden schlagartig. Sie müssen heute in der Lage sein, die Kunden zu allen Einzelkomponenten des Angebots (Internet, TV und Telefonie) im Detail zu

von Swisscom (z.B. rund 60% im Mobile Markt) eine sehr zentrale Aufgabe für den Unternehmenserfolg. Die verschiedenen Kundensegmentierungen und die Potenzialanalyse sind Basis dafür, einem Kunden zum richtigen Zeitpunkt das für ihn passende Angebot im idealen Kanal zu unterbreiten. Im Fokus stehen die Erreichung der Absatz-, Umsatz- und Kundenzufriedenheitsziele sowie das Lead- und Opportunity-Management. Mit gezielten One-to-one-Marketingaktivitäten über sämtliche Kanäle soll sichergestellt werden, dass bestehende Kunden Swisscom die Treue halten und Neukunden gewonnen werden. Die Bearbeitung der Bestandskunden erfolgt anhand der Customer Journey und wird konsistent sowohl über Online- wie Offline-Kanäle ausgespielt. Dank der zentralen Planung, Steuerung und

Orchestrierung der Massnahmen steht der Kunde dabei immer im Mittelpunkt. Auch nicht-salesorientierte Bereiche, wie zum Beispiel der Mitarbeitende im Customer-Field-Service, nutzen Vor-Ort-Kundenkontakte gezielt, um Kaufprozesse anzustossen.

Go2Market

Das Go2Market-Team ist verantwortlich für die Orchestrierung aller Marketingbotschaften. Es stellt sicher, dass diese in den Shops, im telefonischen Kundendienst, im Verkauf, im Customer-Field-Service und im Online-Kanal konsistent sind. In einer 360°-Sicht geht es darum, Kunden zu gewinnen und weiterzuentwickeln sowie Mitarbeiter zu befähigen bzw. zu motivieren. Die Aufgabe des Go2Market-Teams im gesamten Prozess sind Planung,

Konzeption und Durchführung. Unten stehend ein Praxisbeispiel.

Service Marketing

Die Swisscom Services sichtbar machen, vermarkten und neue Services gestalten, das ist die Aufgabe von Service Marketing. Gleichzeitig schafft der Bereich Transparenz und Orientierung über das Swisscom-Service-Portfolio. Den Kunden werden die kostenlosen Rund-um-die-Uhr-Hilfestellungen zu den Swisscom-Angeboten aufgezeigt, die ihn durch den digitalen Alltag begleiten (Kundencenter, My Swisscom App, Community etc.) und das Leben einfacher machen. Mit „My Service“ begleitet Swisscom die Kunden auch über die Grundversorgung hinaus im Umgang mit PC und Smartphone. Die „My Service“-Experten

Fotos: Unternehmen

beraten. Innert einer Woche wurden an 14 Booster-Events rund 700 Mitarbeitende mittels eines „Train-the-Trainer-Konzepts“ ausgebildet. Ausgewählte Mitarbeitende haben ihr Wissen im Anschluss an die Schulung an mehrere Tausend Kundenkontaktpunkt-Mitarbeitende weitergegeben. Um die Motivation zusätzlich zu erhöhen, wurde ein kanalübergreifendes Incentivierungs-Programm durchgeführt.

Mit neuen Zielen steuern

inOne erforderte auch neue Kenngrößen für die Steuerung der Kanäle. So ist bei einem komplett neuen Angebots-Portfolio und der damit verbundenen Weiterentwicklung der Kunden vom alten zum neuen Angebot entscheidend, dass der Kundenwert gehalten oder positiv entwickelt wird. Dazu wurden neue Steuerungsgrößen etabliert und je nach Kanal die Zielerreichung über spielerische Anreizsysteme oder durch direkte Beeinflussung des variablen Lohnanteils beeinflusst.

Das Zusammenspiel zwischen den Kanälen war für den Erfolg von inOne auch zentral. So wurden bspw.



Abb. 4: Swisscom-Shop

über One-to-one-Marketingaktivitäten Kunden zu den Shops und auf den Online-Kanal zugeführt und Service-Interaktionen an der Hotline genutzt, um den Kunden auf die neuen Angebote hinzuweisen.

helfen beispielsweise, das E-Mail zu konfigurieren, den Drucker einzurichten, ein Anti-Virusprogramm oder eine Firewall zu installieren oder den Computer zu optimieren. Ein Kundenprogramm für besonders treue und wertige Kunden rundet das vermarktete Portfolio nach oben hin ab. Diese Dienstleistungen tragen erheblich dazu bei, die Marke zu differenzieren, die Kundenzufriedenheit (NPS) zu steigern und das Geschäftsergebnis von Swisscom zu verbessern.

Channel Development

In diesem Bereich geht es darum, die Vertriebs- und Servicekanäle im Hinblick auf neue Marktanforderungen weiter zu entwickeln. Ein Anwendungsbei-

spiel dafür sind Angebote von Swisscom im Lösungsgeschäft im Kundensegment KMU. Anders als bei Grossunternehmen verfügen diese Firmen in der Regel nicht über eigene Informatikspezialisten. Doch auch sie haben hohe Ansprüche, wenn es darum geht, Prozesse zu optimieren, effizienter zu werden und Kosten zu senken. Beispielsweise müssen die Kanäle für KMU in der Lage sein, jeder Firma eine massgeschneiderte Lösung zur Verfügung zu stellen. Ein KMU-Berater muss ein breites Produktportfolio, von Cloud-Services bis hin zu komplexen Work-Smart-Lösungen, abdecken. Je mehr Arbeit Swisscom den Kunden bei der Installation und im Betrieb der Infrastruktur abnimmt, desto höher ist die Kundenzufriedenheit. Die Zukunft liegt eindeutig in sogenannten Managed-Lösungen. Diese werden von Swisscom installiert, betrieben und unterhalten. Der Kunde braucht sich um nichts zu kümmern.

Channel Strategy & Transformation

Das Channel-Strategy- und Transformation-Team definiert, welche Rolle die Kanäle übermorgen wahrnehmen sollen und begleitet die Kanäle aktiv in der Veränderung, z.B. zum Thema Online-Shift. Der Anteil der Online-Lösungen im Bereich Service und Support wird sich aufgrund der sich ändernden Kundenbedürfnisse voraussichtlich von heute 25 Prozent mittelfristig auf über 50 Prozent steigern. Im Bereich Verkauf wird eine Steigerung des Online-Anteils von heute 10–15 Prozent auf 25–50 Prozent je nach Produkt erwartet. In Kombination mit künstlicher Intelligenz entstehen neue Self-Service-Angebote. Ein Kunde soll sich dabei nicht durch Dutzende Seiten navigieren müssen, bis er die gewünschten Informationen findet. Das

System soll den Kunden und sein Anliegen identifizieren und ihm die richtige Lösung direkt anzeigen. Einfache Anliegen werden irgendwann in Zukunft gänzlich in den Online-Kanal oder zum vollautomatisierten Service-Bot verlagert. Der telefonische Kundendienst und die Shops werden dadurch entlastet. Die gewonnenen Kapazitäten werden genutzt, um Kunden in komplexeren und emotionalen Fragen noch besser zu beraten.

Erfolge und Weiterentwicklung des Channel Management

Die Erfahrungen bei Swisscom zeigen, dass eine Channel-Management-Organisation die damit verbundenen Zielsetzungen erreicht. So wurden durch das Setup des Channel Management kanalübergreifende Effizienzen und Mehrwerte realisiert, die im klassischen Kanal-Setup nicht möglich waren. Wichtig ist, dass Channel Management seine Aufgabe einerseits als Challenger wahrnimmt, der den Kanälen Ziele setzt und diese einfordert. Andererseits ist entscheidend, dass das Channel Management als Unterstützer und Befähiger auf Augenhöhe mit den Kanälen interagiert.

Schlussfolgerung

Die Gestaltung von Kundenbeziehungen kann ein Differenzierungsmerkmal in einem hart umkämpften Markt sein. Das Erreichen von Absatz-, Umsatz-, Kosten- und Kundenzufriedenheitszielen bei optimalem Einsatz aller Marketing-, Vertriebs- und Service-Kanäle ist Aufgabe des Channel Management. Dieses kann nur erfolgreich agieren, wenn gute Kundenbeziehungen als Ziel in der Unternehmensstrategie verankert sind. 

6 Erfahrungstipps für erfolgreiches Channel Management

1. Lassen Sie den Kunden entscheiden, welchen Kanal er nutzen will. Machen Sie ihm die Kontaktaufnahme so einfach wie möglich.
2. Sorgen Sie für ein konsistentes Kundenerlebnis und eine durchgehende Customer Journey – auch und besonders bei einem Kanalwechsel.
3. Stellen Sie sicher, dass alle Kundenkontaktpunkt-Mitarbeitenden über den gleichen Wissensstand verfügen.
4. Gestalten Sie Ihre Organisation und Systeme so flexibel, dass sie jederzeit Veränderungen im Kundenverhalten angepasst werden können.
5. Sammeln Sie so viele Kundendaten wie möglich. Aber nur relevante. Nicht die Menge an Daten ist entscheidend, sondern was Sie daraus für Ihr Business ableiten.
6. Schaffen Sie für Channel Management eine dezidierte Organisation auf Augenhöhe der Kanäle.