

Erwin Lammenett, Aachen, und Gerhard Meister, Hamburg

Für Kundenbetreuung und Kundenservice wurden vielerorts neue Kommunikationskanäle wie Telefon, Internet und E-Mail in den Kommunikationsmix der Unternehmen aufgenommen. Dazu wurden häufig Call-Center und Customer-Service-Center gegründet. Doch zeigt sich jetzt: Der Weg zur optimalen Kundenbetreuung ist steiniger als von vielen Unternehmen erahnt.

Die bloße Initiierung eines Call-Centers oder Customer-Service-Centers hat in den wenigsten Fällen zu einer verbesserten Kundenzufriedenheit und damit zu einer höheren Kundenbindung geführt – geschweige denn zu Einsparungen und einer höheren Wirtschaftlichkeit in der Kundenbetreuung. Ebenfalls haben sich häufig die hohen Erwartungen an das Customer-Service-Center zur Entlastung der Sachbearbeiter und des Außendienstes nicht erfüllt. Auf Seite der Unternehmen hat sich vielmehr folgender Zustand eingestellt:

- Stetig steigende Zahl von Anrufern
- Kaum zu bewältigende Flut von E-Mails
- Hoher Bedarf an immer besser qualifizierten Mitarbeitern
- Schlechte Verfügbarkeit der Kundeninformationen
- Steigende Gesamtkosten in der Kundenbetreuung

Aber auch die Kundensicht hat sich verschoben:

- Gestiegene Erwartungshaltung an Qualität und Geschwindigkeit des Service
- Parallele Verwendung von Brief, Fax, E-Mail, Außendienst, Telefon und Internet
- Nutzungshäufigkeit der Kommunikationskanäle ist kundenindividuell verschieden.

Der individuelle Kommunikationskanal – für viele ein Mysterium?

Im Rahmen einer umfassenden Service-Strategie durch Service-Center wurde in den letz-

Kommunikationskanäle: Optimieren oder verzahnen?

Das Kundenverhalten wird noch zu wenig berücksichtigt

ten Jahren versucht, jedem Kunden auf der Basis aller vorhandener Kontaktkanäle möglichst viele Services anzubieten. Dabei wurden die einzelnen Kommunikationskanäle zum größten Teil unabhängig voneinander aufgebaut, wobei in der Regel ein Verantwortlicher für jeden Kanal benannt wurde. Eine Zusammenführung der Kanäle in einem Multi-Channel-Communication-Center mit genau geregelten Kompetenzen lässt hingegen bei vielen Unternehmen immer noch auf sich warten.

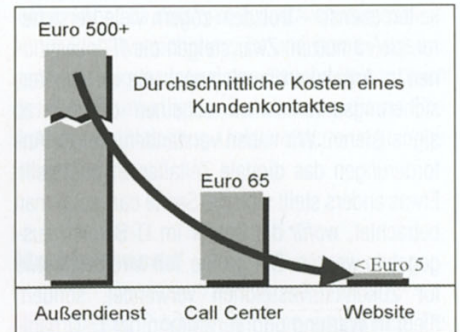
Erschwerend kommt zu dieser Entwicklung hinzu, dass die Nutzung der vorhandenen Services nicht zwangsläufig auf die bestehenden Kundenpräferenzen ausgerichtet wurde.

Wie bereits erwähnt, hat die Erwartung des Kunden an die Vielfalt der Kontaktkanäle dazu geführt, auch im Internet möglichst alle Services abzubilden; Devise war: Die Zukunft liegt im Netz.

Obwohl die Kostenvorteile sehr stark für das Internet sprechen, wie die Grafik zeigt, blieb die Nutzungshäufigkeit hinter den Erwartungen zurück. Ergo liegt der ROI bei vielen Unternehmen deutlich hinter den Erwartungen. Frustration und Panikmache sind die Folgen. Ein typisches Beispiel für dieses Phänomen sind die millionenschweren Investitionen vieler Banken in webfähige Service- und Transaktionsmodule, die insbesondere von kleinen und mittelständischen Unternehmen nicht genügend akzeptiert werden.

Natürlich spricht die längerfristige Entwicklung von Internet-Nutzern für eine Konzentration auf die Internet-Services. Die nachfolgende Grafik, die den derzeitigen Anteil der Internet-Nutzer im Verhältnis zur Altersstufe zeigt, belegt dieses. Jedoch gilt auch hier: „Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler“ (s. Abbildung).

Abgesehen von den einzelnen Problemen in den jeweiligen Kommunikationskanälen hat sich in der Praxis gezeigt, dass ein Angebot möglichst



Quellen: Siebel, Forrester

vieler Services in fast allen Kommunikationskanälen nicht wirtschaftlich ist. Die aufgestellten Investitionspläne für die Kontaktkanäle gehen nicht mit der Realität konform; es gibt damit oftmals interne Konkurrenz in der eigenen Organisation um die Kundenaufmerksamkeit. Die Service-Kosten sind unnötig hoch. Grundsätzlich bieten sich dazu zwei Lösungsansätze an.

Kommunikationskanäle nach Kundenverhalten

Ausgangspunkt der Überlegung ist es, das erwartete Verhalten der Kunden in die Überlegungen für ein Gesamtkonzept mit einzubeziehen und in feinere Nutzungsprofile aufzuteilen. Dieses Vorgehen impliziert, dass im Vorfeld der Konzeption das Kundenverhalten analysiert und die Kundenerwartungen abgefragt werden – und zwar bei jedem einzelnen Kommunikationskanal.

Je nachdem, welche Ergebnisse eine entsprechende Analyse liefert, kann bereits an dieser Stelle absehbar werden, dass ein beträchtliches Einsparungspotenzial vorliegt. Es kommt nun darauf an, die einzelnen Services sinnvoll und kosteneffizient auf die einzelnen Kanäle zu verteilen.

TIPP ▼ Verlag
▼ Versicherungswirtschaft

Risk-Management von Risiken aus Nutzung des Internets

Eine ökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung versicherungstechnischer Aspekte

Von Dr. Torsten Lesch

Heft 14 der „Hamburger Reihe“, Reihe B Wirtschaftswissenschaft 2002, XII und 211 Seiten, DIN A5, kartoniert, € 22,50

▼ <http://www.vww.de>