

CAt-Award Schweiz 2015

Stephan Riedweg, Head of Retention Management, dürfte seinem Arbeitgeber Swisscom lieb und teuer sein: Der Schweizer stellte die Retention-Organisation des TK-Anbieters auf komplett neue Füße. Seitdem werden kündigungswillige Kunden nicht nur freundlich umsorgt, sondern erhalten auch attraktive Angebote. Ergebnis? Über 30 Prozent der Kunden, die der Swisscom eigentlich den Rücken kehren wollten, bleiben. Außerdem sorgt der hoch rentable Service auch noch für zufriedener Mitarbeiter und Kunden. Alle Achtung!



Der Fußballstadienfüller

Im Prinzip lief die Sache jahrelang einfach zu glatt: Wer bei dem schweizerischen Telekommunikationskonzern Swisscom mit Hauptsitz in Liebefeld im Kanton Bern kündigen wollte, traf auf hoch professionelle Mitarbeiter und ebenso hoch professionelle Prozesse. Beides machte das Kündigen kinderleicht. Selbst diejenigen, die vielleicht einfach mal so ein bisschen mit Kündigung drohen wollten, waren schneller draußen, als sie gucken konnten. Die Trennung vom Konzern lief reibungslos.

Eine Kündigerbefragung im Mobile-Segment brachte ans Tageslicht, dass nur in neun Prozent aller Fälle versucht worden war, den Kunden zu halten. Anders-

herum: 91 Prozent ihrer kündigenden Mobile-Kunden ließ die Swisscom einfach so ziehen. Dieses Marktforschungsergebnis erschütterte die Führungsriege. Man beschloss, sofort zu handeln.

Ein gesättigter Markt

Kein Wunder, denn in kaum einer Branche ist es so aufwendig, neue Kunden zu gewinnen: Der Telekommunikationsmarkt ist gesättigt, die Mitbewerber jagen sich die Kundschaft mit Geld und guten Worten gegenseitig ab.

Jahrelang haben sich die Anbieter nicht um ihre Bestandskunden kümmern müssen, weil immer neue Geschäftsfelder, wie etwa Mobile und TV, für Wachstum sorg-

ten. Jetzt ist der Markt verteilt und es verbreitet sich die Erkenntnis, dass es wirtschaftlich notwendig ist, sich besonders gut um bestehende Kunden zu kümmern und Kündigungen zu vermeiden.

Die Swisscom beschloss, die Neuorganisation des Retention Managements in die Hände von Stephan Riedweg zu legen – und konnte sich somit von vorneherein des Erfolgs ziemlich sicher sein. Riedweg arbeitet seit 1996 in verschiedenen Funktionen bei der Swisscom. Zuletzt begleitete er als Transformation-Coach rund einhundert Führungsteams aller Hierarchiestufen und Organisationseinheiten bei einem Programm rund um die Themen „Offenheit für Neues“, „Zusammenarbeits-

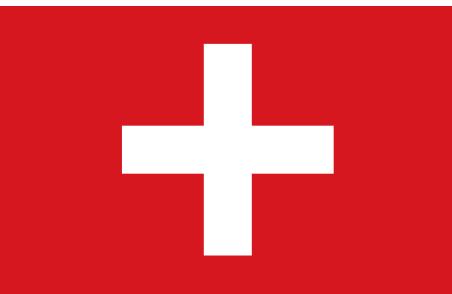


Foto: Management Circle

Beim CAT-Award 2015 standen gleich zwei Schweizer auf dem Treppchen: Stephan Riedweg als Gewinner für die Schweiz und Claudia Zanetti, Leiterin Service Center bei der Switzerland Travel Centre AG, als Siegerin in der Kategorie „Innovation“.

fähigkeit“, „Feedback-Kultur“ und „Führungsprinzipien“. Seit Mai 2012 verantwortete er im Customer Support das Retention und Sales Management.

Bis dato war die Kündigerrückgewinnung dezentral organisiert – und machte im Branchenvergleich einen guten Job mit einer, so heißt es in der CAT-Bewerbung, „im internationalen Vergleich sehr tiefen Churn Rate“. Nichtsdestoweniger gehen bei der Swisscom über alle Produktgruppen hinweg Hunderttausende Kündigungen im Jahr ein. Swisscom folgt der Philosophie, dass Kunden in jedem Kanal, in dem sie bestellen, auch kündigen können. Das macht die Sache komplex, denn die Kündigungen kommen über die stationären Läden ebenso wie über Briefe und

über Chat, Mail und Web ebenso wie übers Telefon oder Fax.

Früher wurde eine Kündigung genau dort abgewickelt, wo sie der Kunde platzierte – denn schließlich wollte der Konzern den Kundenwunsch ja möglichst rasch und effizient erfüllen. Einzig in der Mobile-Sparte gab es zwei Retention-Teams (eines deutsch- und eines französischsprachig), die sich bemühten, die Kunden von einer Kündigung abzuhalten. Ihre Erfolgsquote lag bei vier bis fünf Prozent.

Keine Kündigung ohne Angebot

Um das Retention Management zu reorganisieren, setzte Riedweg auf zwei Faktoren: Zentralisierung und Personalaufbau. Klar war: Es musste schnell gehen und sich

rechnen. Das Motto: „Kein Kunde verlässt Swisscom ohne Angebot!“ Erklärtes Ziel: sich verstärkt um bestehende Kunden zu kümmern und diese nicht einfach kündigen zu lassen. Die neue Organisation sollte binnen sechs Monaten gute Ergebnisse bringen und zehn Prozent aller bearbeitbaren Kündigungen verhindern.

Kurz zum Begriff „Bearbeitbarkeit“: Es gibt etwa 30 verschiedene Kündigungsgründe. Von denen ist gut ein Drittel nicht bearbeitbar, dazu zählen zum Beispiel Tod, Umzug ins Ausland oder Haushaltszusammenlegungen. Diesen Motiven stehen die bearbeitbaren Kündigungen gegenüber, wie etwa Unzufriedenheit mit Produkt, Preis oder Leistung.

Um sich erst einmal einen Überblick zu verschaffen, legten Riedweg und sein Projektteam eine Kündiger-Landkarte an. Sie gab unter anderem Aufschluss darüber, wie viele Kündigungen pro Produkt auflaufen, wie hoch der Anteil der Kündigungen via Shop und via Customer Support ist oder wie hoch der Anteil der verhinderbaren Kündigungen (also besagte bearbeitbare Fälle) ist. Anhand dieser Informationen beschloss Riedweg, sämtliche Kündigungen, die im Customer Support eintreffen, über eine zentrale Organisationseinheit laufen zu lassen. Alle anderen Customer Support-Einheiten lösen keine Kündigungen mehr aus, sondern geben sie an die Spezialisten weiter. Die Zeiten, in denen Mitarbeiter eine Kündigung mehr oder weniger sang- und klanglos entgegennahmen, waren somit endgültig vorbei.

Von Software und Technik her war diese Zentralisierung kein großes Problem, „alles eine Frage des Routings“, erklärt



Foto: Swisscom

Jeder kündigungswillige Swisscom-Kunde erhält ein individuelles Angebot.



Im Fußballstadion des FC Basel, im „Joggeli“, finden so viele Menschen Platz, wie die Swisscom im letzten Jahr von einer Kündigung abhalten konnte.

» Riedweg. Viel schwieriger sei es gewesen, die Organisationen, die sich jahrzehntelang auch um Kündigungen gekümmert haben, von der neuen Arbeitsweise zu überzeugen.

Kümmern UND verkaufen

Mit einem nur fünfköpfigen Projektteam setzte Riedweg das Vorhaben innerhalb von sieben Monaten um. Die Retention-Organisation wuchs von zwei auf sechs Teams, der Schwerpunkt „Care“ wurde auf „Care and Sales“ ausgedehnt. Diese neue Philosophie kommunizierte das Führungsteam mithilfe von Roadshows, Salescoaching und Peercoaching. Neue Ziele wurden definiert und die Arbeitsverträge entsprechend erneuert. Das

Team änderte Definitionen, formulierte neue Checklisten, erstellte andere Gesprächsleitfäden, passte die Dokumentationen an und feilte an den Prozessen.

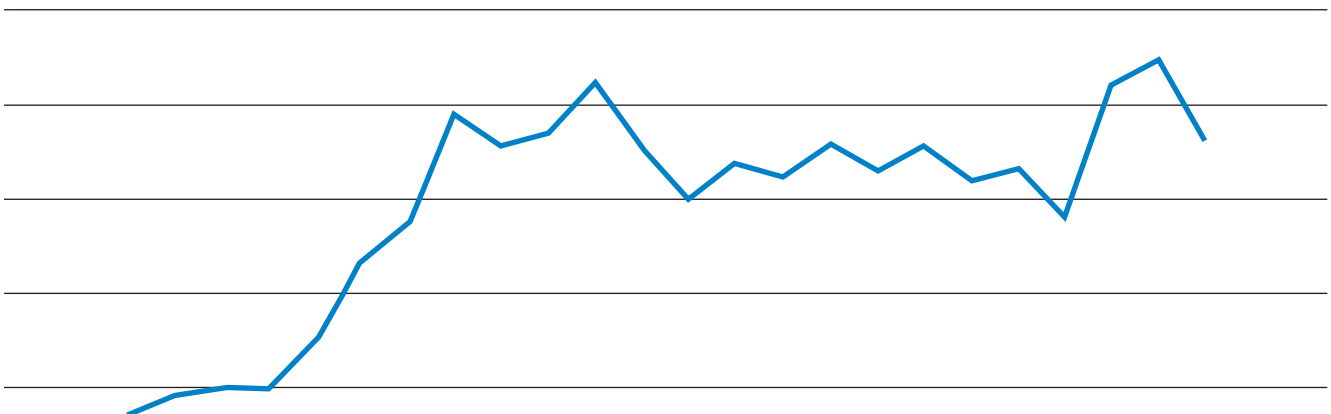
So spielt zum Beispiel die Gesprächsdauer heute keine Rolle mehr: „Die Mitarbeiter dürfen sich Zeit nehmen für den Kunden und sollen wirklich verstehen, warum er kündigen will. Egal, was das Problem ist – prozessual, technisch, kommerziell –, es soll gelöst und der Kunde von der Kündigung abgehalten werden. Der Mitarbeiter bleibt persönlicher Ansprechpartner des Kunden, bis die Kündigung verhindert oder vollzogen ist“, heißt es in der CAT-Bewertung. Am häufigsten kündigen Swisscom-Kunden per Telefon. Das ist den Retention-Spezialisten am

liebsten, denn dann können sie direkt mit dem Kunden reden. Kündigt jemand schriftlich, versucht ihn das Team, auf jeden Fall persönlich zu erreichen, um ihn zurückzugewinnen. Dabei beraten die Mitarbeiter die Kunden nicht nur, sondern schließen auch neue Verträge ab.

Für die Kündigungsverhinderung wurden markt- und verkaufsorientierte Agents gesucht, ausgebildet und eingesetzt. Sie kennen sich sowohl mit Festnetz- als auch mit Mobile-Produkten aus und bringen ein ganzes Bündel an Fähigkeiten mit: „Das Allerwichtigste ist, dass die Mitarbeiter die Leute gernhaben und auch in schwierigen Situationen sehr gerne mit Kunden umgehen. Herz, Empathie, Problemlösungskompetenz und Ver-

DER PROJEKTERFOLG 2014

Entwicklung verhinderter Kündigungen bei der Swisscom



Monatlich werden fünf- bis sechsmal mehr Kündigungen verhindert, als seit Einführung des neuen Retention Management-Programms.



Foto: CC BY-SA 3.0 / me/Kevim Nij

kaufstalent sind die vier Fähigkeiten, die unsere Mitarbeiter auszeichnen“, erklärt Stephan Riedweg.

Mehr als ein Drittel bleibt

Mitarbeiter seines Retention-Teams müssen zudem mit Geld umgehen können, denn sie verfügen über einen finanziellen Spielraum, wenn es darum geht, Kunden bei der Swisscom zu halten. Dieser Spielraum wird allerdings sehr zurückhaltend genutzt: „Wir wollen uns nicht als billig positionieren und haben keine subventionierten Angebote, denn die sind für uns nicht attraktiv und wirken meist nur kurzfristig – sie sollen nicht der ausschlaggebende Punkt sein, um bei der Swisscom zu bleiben“, erläutert der CAT-Award-Sieger. Für den Erfolgsnachweis sorgt ein ausgeklügeltes Reporting-System, das die Leistungen jedes Mitarbeiter misst, etwa Volumen, Erfolge, Quoten, Kundenzufriedenheit, AHT, Client time to Login time, Kündigungsgründe oder Rabatteinsatz.

Viel Sorgen müssen sich die Mitarbeiter wohl nicht machen, denn ihr Erfolg hat überzeugt: Bereits nach sechs Monaten gaben 40 Prozent der Kündiger an, ein Angebot erhalten zu haben. (Sie erinnern sich: Vorher waren es auf die Mobilsparte beschränkt gerade mal neun Prozent.) Stephan Riedweg bekennt: „Ab dem ersten Monat konnte ich Erfolgszahlen vorweisen, ich war schon ambitioniert, aber mit diesem Erfolg habe ich nicht gerechnet.“ Tatsächlich erwirtschaftet das neu aufgestellte Team einen erheblich höheren Betrag, als es kostet – und wurde im vergangenen Jahr als eines der konzernweit besten Projekte ausgezeichnet.

Seit Einführung des neuen Retention Managements werden fünf- bis sechsmal

mehr Kündigungen verhindert als zuvor. Die Kündigungsrate ist in allen Produktgruppen – Mobile, Voice, Internet und TV – gesunken. Mehr als 30 Prozent aller kündigungswilligen Kunden mit bearbeitbaren Motiven können die Spezialistenteams davon überzeugen, bei Swisscom zu bleiben. Damit, so heißt es in der CAT-Bewerbung, habe die Retention-Organisation im Jahr 2014 mehr Kunden von der Kündigung abgehalten, als im größten Schweizer Fußballstadion Platz finden. (Wenn Wikipedia recht hat, dürfte es sich dabei um das 38 500 Plätze zählende „Joggeli“ in Basel handeln.)

Der gehaltene Umsatz liegt pro Jahr im mittleren zweistelligen Millionenbereich – während die Retention-Teams jährlich nur rund neun Millionen Schweizer Franken kosten. „Wir werden im Unternehmen als Call Center nicht als Kostenfaktor gesehen, sondern als Umsatzhalter mit extrem hoher Rentabilität. Deshalb spreche ich von ‚Care & Sales-Abteilung‘, denn zum Schluss ist das, was wir hier machen, Verkauf“, sagt Riedweg.

Stolz und Dankeschreiben

Nicht nur die harten Zahlen, auch die weichen Fakten stimmen: Aktuelle Befragungen zeigen, dass die Kundenzufriedenheit signifikant gestiegen ist – obwohl die Umfrage auch Meinungen von Kunden enthält, die tatsächlich gekündigt haben. Was beweist, dass Stephan Riedweg ein weiteres seiner ehrgeizigen Ziele offenbar erreicht hat: nämlich, dass Kündiger wohlwollend an ihren letzten Kontakt mit der Swisscom zurückdenken. „Das macht mich besonders stolz“, bekennt Riedweg.

Laut Swisscom treffen jede Woche Dankeschreiben und Geschenke von

ehemals kündigungswilligen, nun aber begeisterten Kunden bei den Care & Sales-Teams ein. Was wiederum dazu führt, dass die Mitarbeiter sich freuen und entsprechend zufrieden sind. Und: Die neue Care & Sales-Einheit findet auch konzernintern Beachtung – so schätzt zum Beispiel die Marketingabteilung deren großes Markt-Know-how und zieht die Retention-Experten bei der Produktentwicklung zurate.

In der CAT-Award-Bewerbung wird treffend über das neue Modell zur Kündigungsbearbeitung resümiert: „Es war ein Change-Vorhaben sowohl für die 1st-Line als auch für die Retention-Mitarbeiter mit überragendem wirtschaftlichen Erfolg, außerordentlich hoher Kundenzufriedenheit und gesteigerter Mitarbeiterzufriedenheit.“ Kurzum: Stephan Riedweg hat für eine Win-win-win-Situation für sein Unternehmen, die Mitarbeiter und die Kunden gesorgt und damit völlig zu Recht den CAT-Award 2015 gewonnen.

Vera Hermes



RETENTION MANAGEMENT

Care & Sale bei der Swisscom

- Es gibt sechs spezialisierte Teams.
- Mehr als 30 Prozent der bearbeitbaren Kündiger werden von der Kündigung abgehalten.
- Der gehaltene Umsatz beläuft sich alljährlich auf einen mittleren zweistelligen Millionenbetrag.
- Die Projektkosten lagen bei rund 400 000 Schweizer Franken.
- Die Kosten für den laufenden Betrieb betragen jährlich circa neun Millionen Schweizer Franken.
- Motto: „Ich kämpfe mit einem Lächeln um jeden Kunden.“