

Innovative Lösung zur Erkennung und Verhinderung von Churn bei Phonak

## Die «Zukunft hören» mit Data Mining

Feifei Pilet, In-Market Manager, Phonak, [www.phonak.ch](http://www.phonak.ch)

Josef Schmid, Managing Partner, Dynelytics AG, [www.dynelytics.com](http://www.dynelytics.com)

Churn Management bezeichnet den Versuch, Kundenabwanderung zu vermeiden und ist auch bei Phonak ein zentrales Thema des Customer Relationship Managements. Doch wie lässt sich Churn eigentlich erkennen und definieren? Die Identifikation von Churn ist komplex, da es sich oft um einen schleichenden Prozess von sich verschlechternden Geschäftsbeziehungen handelt. Zum Beispiel: ab wann ist ein Umsatzrückgang bei einem Kunden ein Indiz für Churn?

### Jeder soll gut hören können

Phonak, eine Marke der Sonova Gruppe mit Hauptsitz in Stäfa, entwickelt, produziert und vertreibt seit mehr als 60 Jahren technologisch führende Hörsysteme. Dabei kombiniert Phonak die profunde Kenntnis in der Hörtechnologie und Akustik mit einer intensiven Zusammenarbeit mit Hörgeräteakustikern, um Hörvermögen und Sprachverstehen von Menschen mit Hörminderung zu verbessern und somit ihre Lebensqualität zu erhöhen. Phonak

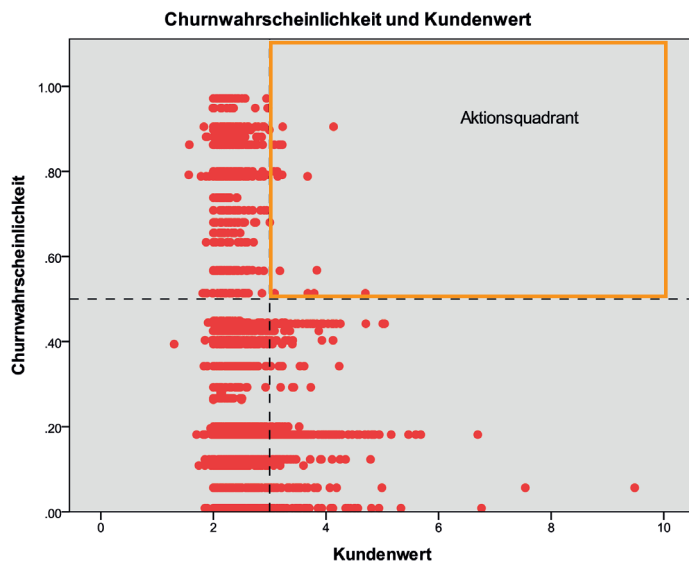
Hörgeräte werden über Fachpartner (Hörgeräteakustiker) an die Endkunden verkauft und von diesen an die individuellen Bedürfnisse der Kunden angepasst. Aber Phonak ist nicht der einzige Anbieter im Hörsystem-Bereich – die Akustiker bieten den Endkunden häufig auch Geräte verschiedener Mitbewerber an. Wie in anderen Bereichen stellt sich auch hier das Problem des Churn – nämlich, dass Hörgeräteakustiker anderen Anbietern den Vorzug geben und damit zur Konkurrenz wechseln.

Ein abgewandeter Vertriebspartner ist nur schwer zurückzugewinnen, daher ist es eine wichtige Herausforderung für Phonak solche Wechsel nach Möglichkeit zu verhindern.

### Wie definiert man Churn und was sind die Gründe dafür?

Churn ist ein zentrales Thema im CRM-Bereich. Doch wie lässt sich Churn eigentlich erkennen und definieren? Manchmal ist es einfach, einen solchen Wechsel zumindest nachträglich zu erkennen. So kann beispielsweise ein gekündigter Mobiltelefonvertrag meistens klar als Churn betrachtet werden. In der Hörgeräteindustrie stellt sich aber schon die Identifikation von Churn viel komplexer dar. Die meisten Hörgeräteakustiker bieten Geräte verschiedener Hersteller an, daher kann Churn nicht einfach über gekündigte Verträge definiert werden. Churn ist hier oft eine graduelle Verdrängung der eigenen Produkte durch Geräte von der Konkurrenz im Portfolio der Vertriebspartner und ein schleichender Prozess von sich verschlechternden Geschäftsbeziehungen. Ab wann ist ein Umsatzrückgang bei einem Kunden ein Indiz für Churn? Und:





mit welchen Faktoren hängt Churn zusammen und was könnte zur Abwanderung eines Kunden geführt haben? Um zunächst diese Frage zu klären, wurde gemeinsam mit Dynelytics und einer internen Phonak-Arbeitsgruppe eine individuelle Definition erarbeitet: Churn wurde hier als prozentuale Absatzreduktion der letzten 12 Monate verglichen mit den 12 Monaten davor definiert. Sinkt also bei einem Kunden der Umsatz im Jahresvergleich um mehr als ein prozentualer Schwellenwert, wird dieser als Churner identifiziert. Bei der Erarbeitung dieser Definition wurden sowohl Faktoren wie die Geschwindigkeit von Fluktuationen als auch beispielsweise das Vorliegen eventueller saisonaler Effekte miteinbezogen.

**Das Ziel: Churn frühzeitig voraussehen**

Wie in praktisch jeder Branche ist es für Phonak teurer Neukunden zu gewinnen als bestehende Kundenbeziehungen zu erhalten. Aus einer wirtschaftlichen Sicht ist deshalb der Fokus auf die Kundenloyalität ein besonders wichtiges Ziel. Um einer Kundenabwanderung vorzubeugen, ist es wichtig die Indizien für Churn frühzeitig zu erkennen und ent-

sprechend zu handeln. Oder anders ausgedrückt: sich abkühlende Geschäftsbeziehungen sollten so früh wie möglich erkannt und verbessert werden, um eine sich abzeichnende Abwanderung eines Kunden zu verhindern. Das Ziel dieses Projektes war es daher, jeder Akustikerin und jedem Akustiker einen individuellen Wert für die Churn-Wahrscheinlichkeit zuzuordnen. Dies sollte den Vertriebsmitarbeitern von Phonak helfen, das individuelle Gespräch zu suchen und geeignete Massnahmen für eine Verbesserung der Situation anzubieten.

**Die eigenen Daten als Schatz**

Wie jede Firma verfügt auch Phonak über eine Vielzahl an Daten, die Informationen über Kundenbeziehungen liefern: angefangen beim Rechnungswesen/ERP, wo beispielsweise Bestellungen und Lieferungen zu finden sind, bis hin zu CRM-Systemen, wo neben zusätzlichen Kundeninformationen auch die Kundenkontakte abgelegt sind und laufend ergänzt werden. Es geht dabei sowohl um von Kunden initiierte Kontakte (z.B. Reklamationen), als auch um solche die von Phonak ausgehen (z.B. Besu-

che eines Kundenbetreuers). Im CRM-System werden des Weiteren wichtige Informationen als Freitext festgehalten, welche, basierend auf Schlüsselwörtern, automatisch analysiert und in den Datenstamm eingebunden werden. Neben diesen internen Daten werden ebenfalls relevante Marktforschungsdaten als Datenquelle genutzt. Der gesamte Datenschatz wird als Basis für die Churn-Erkennung genutzt.

**Von Rohdaten zur 360°-Kundensicht**

Die verschiedenen Datenquellen sind vor allem dann wertvoll, wenn die darin enthaltenen Daten zu einer aussagekräftigen 360°-Kundensicht kombiniert werden und die Kunden mithilfe deren Daten akkurat beschrieben werden können. Um eine solche Kundensicht zu erstellen, werden Verhältnisse wie z.B. die Anzahl Kontakte in Relation zum individuellen Umsatz, die Reklamation- und Reparaturquoten, Trends und eine Vielzahl von weiteren Indikatoren pro Kunde berechnet. Ebenfalls Teil einer solchen Kundensicht muss die jeweilige Definition von Churn sein. So ist es dank einer 360°-Kundensicht möglich, die finanzielle Auswirkung von Churn zu beziffern – wie viel Verlust hat die Abwanderung eines Kunden verursacht, und welcher finanzielle Effekt kann mit Massnahmen gegen Churn erzielt werden? Der Aufbau einer derartigen Kundensicht stellt somit das Kernstück der Churn-Vorhersage dar.

**Potentielle Churner und Gründe von Churn identifizieren**

Der Schlüssel zur Verhinderung von Churn ist – wie oben ausgeführt – die Identifikation der potentiellen Churner. Dafür wird ein Standardvorgehen eingesetzt, wobei die Daten von in der Vergangenheit tatsächlich abgewanderten Kunden mit den Daten von Nicht-Churnern

verglichen werden. Algorithmen leiten daraus ein Profil, d.h. eine Beschreibung des Unterschieds zwischen den beiden Gruppen ab. Dieses Profil wird anschliessend diskutiert und verifiziert. Zudem gibt dieses Profil Aufschluss über mögliche Gründe von Churn. Nach mehreren Iterationsschritten kann das Profil schliesslich auf die momentane Kundenbasis, d.h. auf die aktuellen Daten angewendet werden. Als Resultat erhält Phonak so für jeden Kunden eine Churn-Wahrscheinlichkeit (Score) welche das Risiko einer zukünftigen Abwanderung widerspiegelt.

### Resultate umsetzen und in bestehenden CRM Systeme integrieren

Diese Churn-Wahrscheinlichkeiten konnten direkt verwendet werden, um einer potenziellen Abwanderung entgegenzuwirken, insbesondere in Kombination mit weiteren Daten. Eine interessante Umsetzungsmöglichkeit besteht in der Integration der Scores in das bestehende CRM-System: ein Ampel-System zeigt einem Kundenberater direkt an, wie gross das Abwanderungsrisiko eines Kunden ist. Durch die zusätzliche Anzeige der wichtigsten Indikatoren aus dem Profil erhält der Kundenberater Hinweise, wie die Geschäftsbeziehung konkret und individuell verbessert werden kann. Die Erstellung des Profils ist jedoch nur eine Momentaufnahme und die Basisdaten verändern sich permanent. Daher wird die 360°-Kundensicht alle drei Monate neu gerechnet, das Profil wird neu angewendet, die Scores neu gerechnet und wiederum in das CRM-System integriert. Bei der Durchführung eines solchen Projekts muss von Anfang an die Messung des Erfolgs definiert und geplant werden. Ein Churn-Profil ist nicht ewig gültig. Der Markt verändert sich, nicht zuletzt auch durch die eigenen Massnahmen

“Der Schlüssel zur Verhinderung von Churn ist die Identifikation der potentiellen Churner. Dafür wird ein Standardvorgehen eingesetzt, wobei die Daten von in der Vergangenheit tatsächlich abgewanderten Kunden mit den Daten von Nicht-Churnern verglichen werden.“

gegen Churn. Deswegen muss eine konstante Kontrolle der Genauigkeit des Churn-Profiles von Anfang an mit eingeplant werden.

### Schnell zu Resultaten – mit Agilität und Erfahrungsschatz

Bei dieser Art von Projekten gibt es eigentlich immer ähnliche Anforderungen: Die Kosten sollten relativ niedrig, der Return on Investment (ROI) relativ hoch sein, und die Realisierung sollte schnell erfolgen. Im vorliegenden Fall war es möglich, die Churn-Problematik durch ein aktives Monitoring und Management innerhalb von vier Monaten erfolgreich anzugehen und es hat sich gezeigt, dass innerhalb kurzer Zeit verwertbare Resultate erzielt werden konnten. Die Resultate waren ihrerseits Anlass für weitere Analysen, und neue Fragestellungen konnten dann sehr schnell – zum Teil innert weniger Stunden – beantwortet werden. Als Fazit kann gesagt werden, dass eine erfolgreiche Reduzierung von Churn in einem ersten Schritt von einer methodischen Vorgehensweise zur Erkennung von Churnern abhängig ist. Es sollte jedoch beachtet werden, dass nach einer erfolgreichen Identifizierung von Churnern ebenfalls der absolute Umsatz der jeweiligen Kunden in Betracht gezogen werden muss. Dies, da letztlich nicht alle Kunden für das Unternehmen in Bezug auf deren Profitabilität gleich wichtig sind und schlussendlich die für die Verbesserung der

individuellen Kundenloyalität zur Verfügung stehenden Ressourcen am effektivsten eingesetzt werden müssen. Nachdem in einem ersten Schritt – für vorerst eine Phonak Ländergesellschaft – erfolgreich ein Churn-Modell entwickelt worden war, entschloss sich Phonak, den Prozess wiederum mit Dynelytics zusammen für weitere Ländergesellschaften durchzuführen und plant nun ein breiteres Rollout. ●

Dieser Artikel ist erschienen im «Jahrbuch Schweizer Markt- und Sozialforschung 2016»

### MEHR INFOS

[josef.schmid@dynelytics.com](mailto:josef.schmid@dynelytics.com)  
Telefon +41 (0) 44 266 90 30  
[www.dynelytics.com](http://www.dynelytics.com), [www.phonak.ch](http://www.phonak.ch)