

Lizentiatsarbeit zur Erlangung der Würde eines lic.rer.pol. an der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Universität Freiburg (Schweiz)

**Auswirkungen und Reifegrad von IT Systemen für Customer
Relationship Management (CRM) – Call Center Komponente – bei
Finanzdienstleistungsunternehmen**

vorgelegt von:

Patrick Hess
Obergütschstrasse 33
6003 Luzern

eingereicht bei:

Prof. Dr. Andreas Meier (1. Referent) und Prof. Dr. Maurizio Vanetti (2. Referent)
Betreuung: Thomas Wettstein, lic.rer.pol.

31. Oktober 2001

Kurzfassung

Die Arbeit untersucht Auswirkungen und Reifegrad von IT Systemen für CRM, auf die Call Center Komponente fokussiert. Es besteht das Ziel, Auswirkungen auf Mitarbeiter und Kunden zu untersuchen. Als weiteres Ziel sollen, mittels technischen und organisatorischen Kriterien, Reifegrade von IT Systemen für Call Center bestimmt werden.

Zu Beginn der Arbeit werden Veränderungen der ökonomischen Umwelt dargestellt, welche für das grosse Interesse an IT Systemen für CRM mitverantwortlich sind. Hier zeigte sich, dass einige Veränderungen massgeblichen Einfluss auf die Anbieter-Kunden-Beziehung haben und Anstrengungen für CRM begründen.

Für die Untersuchung von Auswirkungen und Reifegrad wurden qualitative Daten bei sechs Schweizer Finanzdienstleistungsunternehmen erhoben. Interviews wurden mit Verantwortlichen und Mitarbeitern der Call Center dieser Unternehmen geführt.

Aufgrund dieser Daten werden wichtige technische und organisatorische Kriterien definiert. Diese Kriterien bilden die Basis für die Erarbeitung eines Reifegradmodells zur Bestimmung der Reifegrade von IT Systemen für Call Center.

Die Untersuchung zeigte, dass sich die betrachteten IT Systeme für Call Center auf hoher Reifegradstufe befinden. Die betrachteten Call Center unterscheiden sich in Bezug auf den Leistungsumfang teilweise erheblich. Sie bieten aber Leistungen von hoher Qualität an. Die Unternehmen sind überzeugt, dass sie die Kunden schneller und besser bedienen können, was sich auch auf deren Zufriedenheit auswirkt.

Die Mitarbeiter befinden sich an einem sehr technischen Arbeitsplatz und müssen flexibel sein. Sie sehen technische Veränderungen als grundsätzlich positiv und sind mit ihrer Tätigkeit im Call Center zufrieden.

Stichworte

Customer Relationship Management (CRM)

Call Center

Reifegrad

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis	7
1 Einleitung	8
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	8
1.2 Zielsetzungen	10
1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit.....	11
2 Grundlagen von CRM	12
2.1 Begriffe und Definitionen.....	12
2.1.1 CRM.....	12
2.1.2 Call Center	13
2.1.3 Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenloyalität	15
2.2 Veränderungen der ökonomischen Umwelt	16
2.2.1 Globalisierung und Liberalisierung der Märkte	16
2.2.2 Unternehmenszusammenschlüsse.....	18
2.2.3 Fortschritte der Informationstechnologie (IT).....	18
2.2.4 Kundenakquisition wird immer aufwendiger	20
2.3 Veränderungen in der Anbieter-Kunden-Beziehung	21
2.3.1 Differenzierung oder Kostenführerschaft?	21
2.3.2 Veränderung des Geschäftsmodells.....	22
2.4 IT Systeme für CRM	24
2.4.1 Ziele	24
2.4.2 Prinzipien von CRM.....	24
2.4.3 Komponenten von IT Systemen für CRM.....	25
3 Forschungsdesign.....	27
3.1 Anforderungen an IT Systeme für CRM und Call Center	27

3.2	Auswirkungen von IT Systemen für Call Center.....	28
3.3	Datenbasis.....	29
4	Anforderungen an IT Systeme für CRM	30
4.1	IT Systeme für CRM in der Schweiz	30
4.1.1	Ausgangslage	30
4.1.2	Call Center	33
4.1.3	Fazit	34
4.2	Anforderungen an IT Systeme für Call Center	35
4.2.1	Grundlagen eines Call Centers	35
4.2.2	Anforderungen und Ziele eines Call Centers.....	36
4.2.3	Organisation und Aufbau eines Call Centers.....	38
4.3	Reifegrad von IT Systemen für Call Center	40
4.3.1	Ausgangslage	40
4.3.2	Capability Maturity Model (CMM)	40
4.3.3	CRM Reifegradmodell der Gartner Group.....	43
4.4	Erarbeitetes Reifegradmodell zur Beurteilung von IT Systemen für Call Center	44
4.4.1	Ausgangslage	44
4.4.2	Kriterien zur Beurteilung von IT Systemen für Call Center	44
4.4.3	Bewertungsrahmen	48
4.4.4	Gewichtung der einzelnen Kriterien.....	49
4.4.5	Beurteilungsraster für die Auswertung der Interviews und Bestimmung des Reifegrades	54
4.4.6	Erarbeitetes Reifegradportfolio.....	55
4.5	Auswertung der einzelnen Unternehmen.....	59
4.5.1	Auswertung Call Center Unternehmen A (Versicherungsgesellschaft).....	59
4.5.2	Auswertung Call Center Unternehmen B (Versicherungsgesellschaft).....	63
4.5.3	Auswertung Call Center Unternehmen C (international tätige Bank)	67
4.5.4	Auswertung Call Center Unternehmen D (international tätige Bank)	70
4.5.5	Auswertung Call Center Unternehmen E (Kantonalbank).....	74
4.5.6	Auswertung Call Center Unternehmen F (Finanzdienstleister).....	77
4.6	Gesamtbetrachtung	80

5	Auswirkungen von IT Systemen für Call Center	82
5.1	Auswirkungen auf Mitarbeiter	82
5.1.1	Der Arbeitsplatz des Call Center Mitarbeiters.....	82
5.1.2	Veränderungen für die Mitarbeiter	83
5.2	Auswirkungen auf Kunden	87
6	Konklusion	89
6.1	Reifegrad	89
6.2	Auswirkungen	94
6.2.1	Auswirkungen auf Mitarbeiter	94
6.2.2	Auswirkungen auf Kunden.....	95
7	Schlussbemerkung und Ausblick	96
	Anhang	98
	Literaturverzeichnis	105
	Ehrenwörtliche Erklärung.....	108

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: CRM Markt 2000-2003	9
Abb. 2: Aufbau der Arbeit.....	11
Abb. 3: Importe/Exporte von Dienstleistungen weltweit 1980-2000.....	17
Abb. 4: Leistungssystem	22
Abb. 5: Das alte Geschäftsmodell.....	23
Abb. 6: Das neue Geschäftsmodell.....	23
Abb. 7: Komponenten eines IT Systems für CRM.....	26
Abb. 8: Europäischer CRM Markt nach Ländern.....	31
Abb. 9: Bedeutung der Kommunikationskanäle	33
Abb. 10: Gründe für Kundenverluste im Privatkundengeschäft.....	34
Abb. 11: Die fünf Kernelemente des Call Centers.....	35
Abb. 12: Anwendungsfelder von Inbound- und Outbound-Call Centern.....	37
Abb. 13: Organisationsstruktur eines Call Centers.....	38
Abb. 14: Mögliche Abläufe in einem Call Center.....	39
Abb. 15: Die fünf Reifegradstufen des CMM.....	41
Abb. 16: CRM Reifegradmodell der Gartner Group	43
Abb. 17: Call Center Kriterien	45
Abb. 18: Reifegradportfolio zur Beurteilung von IT Systemen für Call Center.....	56
Abb. 19: Kivath-Diagramm des Call Centers von Unternehmen A	62
Abb. 20: Kivath-Diagramm des Call Centers von Unternehmen B	66
Abb. 21: Kivath-Diagramm des Call Centers von Unternehmen A	69
Abb. 22: Kivath-Diagramm des Call Centers von Unternehmen D.....	72
Abb. 23: Kivath-Diagramm des Call Centers von Unternehmen E	76
Abb. 24: Kivath-Diagramm des Call Centers von Unternehmen F	79
Abb. 25: Reifegradportfolio mit Beurteilung Call Center A-F	80
Abb. 26: Aggregierte Betrachtung der Kundendatenbanken	89
Abb. 27: Aggregierte Betrachtung der Benutzerfreundlichkeit.....	90
Abb. 28: Aggregierte Betrachtung der Stabilität	91
Abb. 29: Aggregierte Betrachtung der Anpassungsfähigkeit.....	92
Abb. 30: Aggregierte Betrachtung der Organisatorischen Kriterien.....	93

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Umsätze von Softwareunternehmen 1998-2000	9
Tab. 2: Likert-Skala – Zuordnung der Skalenwerte für die quantitative Auswertung (technische Kriterien).....	46
Tab. 3: Likert-Skala – Zuordnung der Skalenwerte für die quantitative Auswertung (organisatorische Kriterien).....	48
Tab. 4: Bewertungsrahmen für die Bestimmung der Punktezahl eines IT Systems für Call Center.....	48
Tab. 5: Gewichtungsstufen für die Beurteilungskriterien.....	49
Tab. 6: Beurteilungsraster technische Kriterien	54
Tab. 7: Beurteilungsraster organisatorische Kriterien	55
Tab. 8: Beurteilungsraster technische Kriterien Unternehmen A	59
Tab. 9: Beurteilungsraster organisatorische Kriterien Unternehmen A	60
Tab. 10: Bewertungsrahmen Unternehmen A	61
Tab. 11: Beurteilungsraster technische Kriterien Unternehmen B	63
Tab. 12: Beurteilungsraster organisatorische Kriterien Unternehmen B	64
Tab. 13: Bewertungsrahmen Unternehmen B	65
Tab. 14: Beurteilungsraster technische Kriterien Unternehmen C	67
Tab. 15: Beurteilungsraster organisatorische Kriterien Unternehmen C	68
Tab. 16: Bewertungsrahmen Unternehmen C	69
Tab. 17: Beurteilungsraster technische Kriterien Unternehmen D	70
Tab. 18: Beurteilungsraster organisatorische Kriterien Unternehmen D	71
Tab. 19: Bewertungsrahmen Unternehmen D	72
Tab. 20: Beurteilungsraster technische Kriterien Unternehmen E	74
Tab. 21: Beurteilungsraster organisatorische Kriterien Unternehmen E	75
Tab. 22: Bewertungsrahmen Unternehmen E	76
Tab. 23: Beurteilungsraster technische Kriterien Unternehmen F	77
Tab. 24: Beurteilungsraster organisatorische Kriterien Unternehmen F	78
Tab. 25: Bewertungsrahmen Unternehmen F.....	79

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Die Welt rückt durch die rasant fortschreitende Globalisierung und Liberalisierung der Märkte immer näher zusammen. Unternehmensfusionen stellen einen Teil dieser Entwicklung dar. Als Folge davon existieren immer mehr ähnliche und austauschbare Produkte und Dienstleistungen [vgl. Rudolph/Rudolph 00, S. 4]. Ein Unternehmen kann sich folglich immer weniger über Produkte oder Preise von seinen Konkurrenten unterscheiden.

Auf dem globalen Markt hat sich mit zunehmender Transparenz auch das Kundenverhalten verändert. Der Käufermarkt ist von Kunden geprägt, welche eine individuelle Betreuung fordern. An diesem Bedürfnis des Kunden müssen sich die Unternehmen in Zukunft orientieren und vom Massenmarketing Abschied nehmen. [Schwetz 00, S. 11ff.]

Um eine individuelle Betreuung gewährleisten und eine loyale Beziehung aufbauen zu können, muss das Unternehmen den Kunden und seine Bedürfnisse kennen. Diese Erkenntnisse und die Entwicklungen der Informationstechnik beeinflussen Customer Relationship Management (CRM). IT Systeme für CRM unterstützen die Aktivitäten, um auf die individuellen Bedürfnisse jedes Kunden eingehen zu können.

Unternehmen bekunden grosses Interesse an CRM. Sie wollen erreichen, dass individuelle Informationen über die Kunden nicht nur beim Kundenberater vorhanden sind, sondern dem gesamten Unternehmen für alle Aktivitäten zur Verfügung stehen.

Die Aktualität und der anhaltende positive Trend für CRM lassen sich auch an den stark wachsenden Umsätzen der CRM Softwarehersteller zeigen. So steigerte die Firma Siebel Systems Inc., Marktführer für CRM Software, ihren Umsatz von USD 397.5 Mio. im 2. Quartal 2000 auf USD 549.7 im 2. Quartal 2001 [Muther 01, S. V und Siebel 01]. Die amerikanische Firma konnte den Umsatz seit 1998 jährlich mehr als verdoppeln [Wilde 01-1, S. 309].

Tabelle 1 zeigt einige wichtige Unternehmen für CRM Software. Ihre Umsätze sind in der betrachteten Periode kontinuierlich gestiegen.

Umsätze	1998	1999	2000	Währung	Quelle
Siebel Systems Inc.	391	790	1800	in Mio. \$	[Wilde 01-1, S. 309]
SAP AG	4.3	5.1	6.3	in Mrd. €	[SAP 01]
Peoplesoft GmbH	1.4	1.4	1.7	in Mrd. €	[Wilde 01-1, S. 299]
Nortel (Clarify) GmbH	17	22	32	in Mrd. \$	[Wilde 01-1, S. 295]

Tab. 1: Umsätze von Softwareunternehmen 1998-2000 [eigene Darstellung]

Um den positiven Trend nach IT Systemen für CRM zu untermauern, ist aus Wilde [01-1, S. 255ff.] ersichtlich, dass viele Unternehmen erst vor kurzer Zeit gegründet wurden. Diese Unternehmen weisen oft Wachstumsraten von über 100% pro Jahr auf.

In einer Studie der Meta-Group aus diesem Jahr prognostizieren Gannon/Shahnam [01, S. 9] ein enormes Wachstum des CRM in den kommenden Jahren. Abbildung 1 zeigt diese Entwicklung bis ins Jahr 2003.

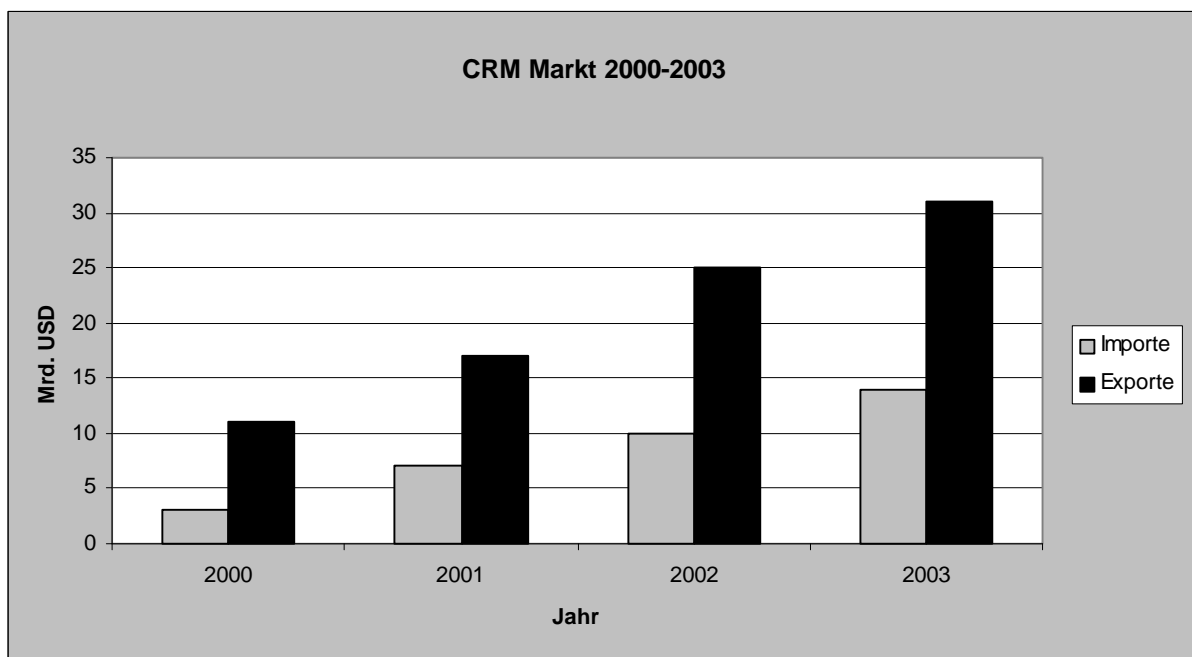


Abb. 1: CRM Markt 2000-2003 [Gannon/Shahnam 01]

1.2 Zielsetzungen

Als erste Zielsetzung soll der Reifegrad von verschiedenen IT Systemen für CRM, auf die Call Center Komponente fokussiert, bestimmt werden. Dazu wird ein Reifegradmodell entwickelt, in welchem nach Beurteilung verschiedener Kriterien die einzelnen IT Systeme für Call Center klassiert werden. Dabei soll sowohl auf technische wie auch auf organisatorische Aspekte der betrachteten Systeme eingegangen werden.

Als zweite Zielsetzung soll die Arbeit Auswirkungen von IT Systemen für CRM – Call Center Komponente (IT Systeme für Call Center) – aufzeigen. Es werden Auswirkungen auf Mitarbeiter und Kunden untersucht.

Daraus ergeben sich folgende Fragestellungen, die behandelt werden sollen:

- Wie ist der aktuelle CRM Trend entstanden? Bei dieser Fragestellung soll auf verschiedene Aspekte des ökonomischen Umfelds eingegangen werden, um aufzuzeigen, aufgrund welcher Faktoren sich der Markt für IT Systeme für CRM entwickeln konnte. Dabei soll gezeigt werden, ob es sich bei CRM um ein künstlich geschaffenes Bedürfnis oder um eine notwendige Anpassung an veränderte Verhältnisse handelt.
- Welche Anforderungen werden an IT Systeme für Call Center gestellt und welchen Reifegrad weisen Systeme auf, die bereits im Einsatz sind? Für die Beantwortung dieser Frage wird ein Reifegradmodell erarbeitet.
- Welche Auswirkungen haben IT Systeme für Call Center auf Mitarbeiter und Kunden? Mit dieser Fragestellung sollen die Veränderungen für Mitarbeiter und Kunden ermittelt werden.
- In der Konklusion werden die folgenden beiden Fragen behandelt:
 - Welche Schlüsse bezüglich Reifegrad können für die aktuellen Systeme in der Schweiz gezogen werden?
 - Welche Auswirkungen auf Mitarbeiter und Kunden können über die betrachteten Systeme aggregiert festgestellt werden?

1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Zur Erreichung der Zielsetzung der Arbeit werden Literaturanalysen und Interviews durchgeführt. Im 2. *Kapitel* werden Grundlagen und Begriffe von CRM dargestellt. Dieses Kapitel wird mittels Literaturlauswertung erarbeitet.

Im 3. *Kapitel* wird das Forschungsdesign der Arbeit erläutert. Die Darstellung stützt sich vorwiegend auf Bortz/Döring [95].

Die beiden *Kapitel 4 und 5* werden vorwiegend mit Informationen aus den Interviews entstehen. In *Kapitel 4* werden die Daten mittels einem Reifegradmodell ausgewertet. In *Kapitel 5* dienen die Daten zur Hypothesenüberprüfung. Aufgrund der niedrigen Anzahl Interviews wird eine qualitative Datenanalyse erfolgen. In diesen Kapiteln wird zusätzlich mittels Literaturlauswertung versucht, die Erkenntnisse der eigenen Untersuchung zu stützen oder zu relativieren.

Das *Kapitel 6* stellt dann die Forschungsergebnisse übersichtlich dar und soll die einzelnen untersuchten Bereiche zu einer Gesamterkenntnis zusammenfassen, welche sich auf zukünftige IT Systeme für CRM und Call Center auswirken kann. Abbildung 2 zeigt den Aufbau der Arbeit übersichtlich.

1. Einleitung	
2. Grundlagen von CRM	
3. Forschungsdesign	
4. Anforderungen an IT Systeme für CRM – Call Center (Reifegradbestimmung)	5. Auswirkungen von IT Systemen für Call Center
6. Konklusion	
7. Schlussbemerkung und Ausblick	

Abb. 2: *Aufbau der Arbeit* [eigene Darstellung]

Ansprechpartner aus der Praxis war IBM Schweiz. Sechs Interviews wurden grösstenteils bei Kunden von IBM Schweiz durchgeführt. Die befragten Unternehmen arbeiten bereits mit einem IT System für Call Center, teilweise im Rahmen eines CRM Projekts.

2 Grundlagen von CRM

2.1 Begriffe und Definitionen

2.1.1 CRM

Der Begriff CRM wird in der Literatur sehr unterschiedlich verwendet. Um das unterschiedliche und breite Verständnis von CRM aufzuzeigen, sind anschliessend einige dieser Definitionen aufgeführt:

- Das „Geschäftsmodell im Informationszeitalter“, das am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen entwickelt wurde, liefert einige Ansätze zur Umsetzung von CRM. „In diesem Rahmen fasst der Oberbegriff Customer Relationship Management (CRM) sämtliche Aktivitäten zusammen, deren Ziel eine konsequente Unterstützung von Kundenprozessen ist“ [Bach/Österle 00, S. V].
- Im Rahmen der gross angelegten Studie aus Deutschland von Klaus D. Wilde wird CRM folgendermassen definiert: „In den Augen der Autoren dieser Studie versteht sich CRM als kundenorientierte Unternehmensphilosophie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, langfristig profitable Kundenbeziehungen aufzubauen. Die Basis sind hier ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte“ [Wilde 01-2].
- Jens Schulze definiert den Begriff CRM in seiner Dissertation „Prozessorientierte Einführungsmethode für das Customer Relationship Management“ folgendermassen: „Das CRM ist ein kundenorientierter Managementansatz, bei dem Informationssysteme das erforderliche Wissen zur Unterstützung der Frontoffice-Prozesse im Marketing, Verkauf und Service sammeln, analysieren und integriert bereitstellen. Unternehmen verwenden das Wissen zur Verbesserung der Kundengewinnung, der Kundenbindung, zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit sowie zur Verbesserung der Interaktionsmöglichkeiten mit den Kunden“ [Schulze 00, S. 18].
- Die Gartner Group definiert den Begriff CRM sehr breit: „Gartner has defined customer relationship management (CRM) as a business strategy designed to optimize revenue, profitability and customer satisfaction“ [Galmini/Knox 01, S. 1].

- Die Definition von Rudolf Ergenzinger und Jean-Paul Thommen zeigt ein stark prozessorientiertes CRM: „Customer Relationship Management (CRM) ist der systematische Aufbau und die Pflege von Kundenbeziehungen. Es umfasst als Prozess die Phasen Ansprechen, Gewinnen, Informieren, Bedienen und Pflegen eines Kundenstamms“ [Ergenzinger/Thommen 01, S. 42].

In Anlehnung an die zitierten, verschiedenen Autoren, werden in dieser Arbeit die Begriffe CRM und IT System für CRM folgendermassen definiert und verwendet:

Customer Relationship Management (CRM):

Unter CRM versteht man die Grundhaltung eines Unternehmens, alle Prozesse kundenorientiert zu gestalten und somit die Kundenzufriedenheit – als Grundlage für eine langfristige und profitable Kundenbeziehung – ins Zentrum aller Aktivitäten zu stellen.

IT System für CRM:

Unter einem IT System für CRM versteht man die technologische Unterstützung, CRM im Unternehmen ganzheitlich umzusetzen.

2.1.2 Call Center

Kurt H. Thieme und Wolfgang Steffen definieren den Begriff Call Center folgendermassen: „Ein Call Center ist eine selbständige Organisationseinheit, deren Ziel es ist, mit Einsatz modernster Kommunikationstechniken einen serviceorientierten und effizienten Dialog zwischen einem Unternehmen und dessen Kunden, Interessenten und Lieferanten zu führen.“ [Thieme/Steffen 99, S. 39]

Peter Spoden von der NetConsult EDV Marketing GmbH gibt zwei Definitionen für Call Center an:

- „Telefonarbeitsplätze, die unter dem Aspekt wirtschaftlicher Optimierung und der Erhöhung des Servicegrades als eigenständige Organisationseinheit verstanden werden kann“ [Spoden 99, S. 8].
- „Ein Instrument zu Organisation der Kunden- und Marktkommunikation mit Mitteln der Telekommunikation“ [Spoden 99, S. 8].

In dieser Arbeit wird der Begriff Call Center für alle sechs betrachteten Beispiele verwendet. Die wesentlichen Voraussetzungen für die Bezeichnung Call Center werden wie folgt definiert:

- Das Call Center kommuniziert direkt mit externen Kunden des Unternehmens. Es handelt sich also nicht um einen internen Auskunftsdienst.
- Die Call Center Mitarbeiter beantworten Kundenanfragen mit Hilfe eines IT Systems für Call Center, mit welchem auf die Kundendaten des Unternehmens zugegriffen wird.
- Das Telefon stellt den primären Kommunikationskanal dar. Die meisten Kontakte werden über ihn abgewickelt. Andere Kommunikationskanäle können, müssen aber nicht, verwendet werden.

Die obige Definition von Thieme/Steffen wird aufgrund der erwähnten Punkte angepasst und folgendermassen verwendet:

Call Center:

Ein Call Center ist eine selbständige Organisationseinheit, deren Ziel es ist, mit Einsatz modernster Kommunikationstechniken und Kommunikationskanälen (Telefon, E-Mail, Fax, usw.) einen serviceorientierten und effizienten Dialog zwischen einem Unternehmen und dessen Kunden zu führen.

IT System für Call Center:

Unter einem IT System für Call Center wird das technologische Unterstützungstool verstanden, welches ein effizientes Bedienen von Telefon (Kommunikationskanäle) und Kundendatenbank erlaubt.

2.1.3 Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenloyalität

Für die Kundenzufriedenheit wird die von Kotler/Bliemel [99, S. 53] entwickelte Definition verwendet:

Kundenzufriedenheit:

„Zufriedenheit entsteht als Empfindung des Kunden durch seinen Vergleich von wahrgenommenem Wertgewinn (als Resultat des Kaufs) und erwartetem Wertgewinn (vor dem Kauf)“ [Kotler/Bliemel 99, S. 53].

Im Unterschied zur Kundenzufriedenheit, welche eine Empfindung darstellt, beschreiben Kundenbindung und Kundenloyalität das tatsächliche Verhalten von Kunden.

Sybille Isabelle Peter beschreibt in ihrer Dissertation die Begriffe Kundenbindung und Kundenloyalität folgendermassen:

Kundenbindung und Kundenloyalität:

„Kundenbindung dagegen kann zwar als Zustand, darüber hinaus aber auch als Prozess angesehen werden. Bei der prozessorientierten Sichtweise fällt der Anbieterseite eine aktive Rolle zu. Auch ist der Begriff Kundenbindung umfassender als derjenige der Kundenloyalität; er kennzeichnet das Wesen einer Geschäftsbeziehung als dynamisches und gerade nicht statisches Phänomen“ [Peter 99, S. 10].

Der Begriff Kundenbindung schliesst somit den Begriff Kundenloyalität ein und wird in der vorliegenden Arbeit auch so verwendet.

2.2 Veränderungen der ökonomischen Umwelt

In der Unternehmenswelt hat sich CRM zu einem starken Trend entwickelt. Unternehmen sind derzeit mit grosser Anstrengung bestrebt, sich über CRM zu informieren und IT Systeme für CRM implementieren zu lassen (vgl. Abbildung 1).

CRM ist aufgrund einiger Veränderungen der ökonomischen Umwelt ins Zentrum von Marketingdiskussionen gerückt. Folgende grundlegenden Entwicklungen mit Folgen für die Anbieter-Kunden-Beziehung haben in den letzten Jahren stattgefunden und den erwähnten CRM Trend ermöglicht: [vgl. Bach 99, S. 4]

- Globalisierung und Liberalisierung der Märkte
- Unternehmenszusammenschlüsse
- Fortschritte der Informationstechnologie
- Kundenakquisition wird immer aufwendiger

2.2.1 Globalisierung und Liberalisierung der Märkte

In einer Weltwirtschaft mit vollständig liberalisierten Märkten hat grundsätzlich jedes Unternehmen zu allen Märkten freien Zutritt. Dies gilt sowohl für den weltweiten Warenhandel, wie auch für weltweite Importe und Exporte von Dienstleistungen. Im Bereich der Dienstleistungen wurde mit dem General Agreement on Trade in Services (GATS) 1994 ein wesentlicher Beitrag dazu geleistet. Das GATS stellt im Rahmen der Uruguay Runde eine der wichtigsten Entwicklungen seit der Einführung des General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) 1948 dar [vgl. WTO 99, S. 1]. Der weltweite Handel mit Dienstleistungen kann sich als Folge immer besser entwickeln, da es immer weniger Hemmnisse gibt. (vgl. Abbildung 3)



Abb. 3: *Importe/Exporte von Dienstleistungen weltweit 1980-2000* [Eigene Darstellung / Daten: WTO 01]

Abbildung 3 zeigt, dass der weltweite Handel mit Dienstleistungen einen deutlich positiven Trend aufweist. Die Globalisierung erreichte im Jahr 2000 – gemessen an den weltweiten, grenzüberschreitenden Direktinvestitionen – mit knapp 1300 Mrd. USD Rekordhöhe (18% Wachstum gegenüber Vorjahr) [Friedemann 01]. Dieser Weltmarkt ist durch hohe Vergleichbarkeit und Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen charakterisiert. Der Kunde erhält in einem solchen Markt zusätzliche Möglichkeiten, indem er Angebote global vergleichen kann. Bei Finanzdienstleistungen, wie beispielsweise Versicherungsverträgen oder Börsengeschäften, spielen auch die räumlichen Distanzen keine Rolle. Der Kunde kann sich global informieren und teilweise global konsumieren und Verträge abschliessen. Dieser Umstand versetzt den heutigen Kunden in eine gute Verhandlungsposition und verleiht ihm Marktmacht.

2.2.2 Unternehmenszusammenschlüsse

Seit einiger Zeit herrscht weltweit ein Trend zu grösseren wirtschaftlichen Einheiten [Mogicato 00, S. 16]. Als eines von vielen Beispielen aus dem Bankenwesen wird hier die Fusion von der Schweizerischen Bankgesellschaft (SBG) und dem Schweizerischen Bankverein (SBV) zur neuen UBS genannt. Hierbei handelt es sich um einen Zusammenschluss von zwei Unternehmen, welche in direkter Konkurrenz standen. Auch bei Versicherungsgesellschaften gibt es solche Beispiele.

Bei Betrachtung der Realität wird aber immer mehr auch festgestellt, dass Unternehmen, welche nicht in direkter Konkurrenz zueinander stehen, enger zusammenarbeiten. Bei dieser Art des Zusammenschlusses versucht man noch weitergehende Synergien zu nutzen, als ausschliesslich über grössere Datenmengen die Verarbeitungseffizienz zu steigern. Durch das Zusammenfügen von Credit-Suisse (CS) und Winterthur-Versicherungen als Tochtergesellschaft versucht man sich bereits stärker an der Kundenbeziehung zu orientieren als an den eigenen Produkten. Man will dem Kunden, zu welchem man bereits eine Beziehung pflegt, möglichst viele verschiedene Produkte anbieten und neue Potentiale erschliessen.

Die immer grösser werdenden Konglomerate von Unternehmungen haben grosse Bedeutung für die Anbieter-Kunden-Beziehung. Ceteris paribus entfernt sich der „Tante-Emma-Laden“ mit jeder Vergrösserung weiter weg vom Kunden. Der Kunde wird zu einem von vielen und dementsprechend nimmt das spezifische Wissen über den einzelnen Kunden ab. Diese Tatsache macht Anstrengungen im Bereich der Anbieter-Kunden-Beziehung nötig. [vgl. Rapp 00, S. 18ff.]

2.2.3 Fortschritte der Informationstechnologie (IT)

Fortschritte der Informationstechnologie haben dazu beigetragen, dass ein funktionierendes IT System für CRM aufgebaut werden kann. Die IT-Branche ist für Ihre Innovationen und Dynamik bekannt. Nach Muther [01; S. 33ff.] sind folgende Entwicklungsschwerpunkte der IT zu beobachten:

- Multimedia / Interaktivität
- Standardisierung

- Vernetzung / e-Home
- Intelligente Systeme
- Integration
- Multimode Access
- Sicherheit

Die schnelle Entwicklung dieser Bereiche der IT verändern das Umfeld der Anbieter-Kunden-Beziehung [vgl. Morigato 00, S. 15]. Die Veränderungen, welche durch diese Entwicklungen ausgelöst wurden, sollen im Anschluss unter 2.3 erläutert werden. Damit wird gezeigt, dass diese Entwicklungen einen wesentlichen und notwendigen Beitrag zum Trend nach IT Systemen für CRM liefern.

Die folgenden Erklärungen basieren auf Muther [01, S. 33ff.]:

Die Fortschritte im Bereich **Multimedia / Interaktivität** ermöglichen attraktive und interaktive Gestaltung von Inhalten wie beispielsweise das Internet. Es können neue Tools und Anwenderschnittstellen kreiert werden, welche durch ihre einfache und intuitive Bedienbarkeit den Benutzer ansprechen.

Die **Standardisierung** sorgt für die technische Abstimmung von Systemen und sorgt für die Zugriffsvereinheitlichung. Dies erleichtert die gemeinsame Bearbeitung von Prozessaufgaben und stellt den freien Austausch von Informationen zwischen Anbieter und Kunde sicher.

Gegenwärtig nimmt die **Vernetzung** der Welt rasant zu. Grosse Unternehmen sind bereits sehr umfangreich vernetzt. Bei KMU's und privaten Haushalten setzt sich die Entwicklung täglich fort. Diese Vernetzung der Infrastruktur ermöglicht vielen Kunden, Online-Dienste zu benutzen. Für Unternehmen eröffnen sich dadurch neue Potentiale.

Intelligente Systeme lösen Standardkonfigurationsaufgaben des Kunden und helfen ihm, Informationen zu finden. Es findet also eine Vereinfachung der Prozessabwicklung mit dem Kunden statt.

Früher waren Informationssysteme meist isoliert und bearbeiteten abgegrenzte Aufgaben in abgegrenzten Abteilungen. Durch die fortschreitende **Integration** ist es möglich, verschiedene Informationen zu vereinen. Die Koordination und Kommunikation zwischen Geschäftspartnern kann vereinfacht werden.

Die Standardisierung und die Entwicklungen in der Telekommunikation ermöglichen es in Zukunft, über verschiedene Endgeräte auf die digitalen Daten zuzugreifen. Dieser

Multimode Access vereinfacht für den Kunden die Kommunikation. Zudem stehen ihm über verschiedene Kommunikationsmittel dieselben Informationen zur Verfügung.

Bei vielen Dienstleistungen, insbesondere beim e-Banking, ist den Benutzern die **Sicherheit** sehr wichtig. Viele Ängste und Bedenken sind noch vorhanden. Noch vor kurzer Zeit musste zusätzlich Sicherheitssoftware installiert werden. Dem Kunden wird diesbezüglich einiges erleichtert, indem die Sicherheitssoftware bereits in den Anwendungen integriert ist. Die Unternehmen bemühen sich intensiv, die Sicherheit zu verbessern. Diese Aspekte haben positive Einflüsse auf die Kunden und ihr Verhältnis zu IT Systemen. Dabei eingeschlossen sind auch IT Systeme für CRM.

2.2.4 Kundenakquisition wird immer aufwendiger

Durch die Tatsache, dass einige Unternehmen die Kundenorientierung ins Zentrum ihrer Anstrengungen stellen, wird die Kundenakquisition schwieriger. Alle Konkurrenten bemühen sich um dieselben Kunden. Beispielsweise bietet die UBS Vorzugszinse und spezielle Freizeitvergünstigungen für Studierende an und versucht, eine hohe Kundenbindung zu erreichen [UBS 01]. In einem solchen Marktumfeld ist es für die CS als direkte Konkurrentin schwieriger, Studierende zu akquirieren, als es ohne die Anstrengungen der UBS wäre. Morigato [00, S. 14] nennt das den „(...) massiven Wettbewerbsdruck und Verdrängungswettbewerb (...)“ in der Finanzwelt.

Diese Entwicklungen haben dazu beigetragen, dass die Anbieter-Kunden-Beziehung zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor in der globalen Wirtschaft wurde. Rapp [00, S. 19f.] artikuliert dies am Beispiel des grössten Unternehmenswertsteigerers in der deutschen Unternehmensgeschichte, dem Finanzdienstleistungsunternehmen MLP: „Es richtet seine Strategie nicht produkt- oder kompetenzbezogen aus, sondern orientiert sich an einer profitablen Kernzielgruppe, mit der es eine Kundenbeziehung aufbaut und diese sukzessiv weiterentwickelt“ [Rapp 00, S. 20]. Diese totale Kundenorientierung muss ganzheitlich ins Unternehmen eingehen und zu einer eigentlichen Unternehmensphilosophie werden. Mit dieser Entwicklung sind IT Systeme für CRM entstanden, welche ein Mittel darstellen, diese Unternehmensphilosophie umzusetzen. IBM nimmt in einer Zeitungswerbung zu dieser Entwicklung und dem Ziel eines IT Systems für CRM folgendermassen Stellung: „Es ist höchste Zeit, mehr über Ihre Kunden zu erfahren. Denn treue Kunden sichern Ihren Geschäftserfolg. Wir verwandeln Ihre Unternehmens-

daten in geschäftsrelevantes Wissen, das Ihnen hilft, eine langfristige Kundenbeziehung aufzubauen. Auch wenn Sie Ihre Kunden nie zu Gesicht bekommen. Mit individuellen IBM Lösungen kommunizieren Sie zielgerichteter und effizienter“ [IBM 01, S. 4].

2.3 Veränderungen in der Anbieter-Kunden-Beziehung

Im Abschnitt 2.2 wurde beschrieben, wie sich das ökonomische Umfeld veränderte, damit der aktuelle CRM Trend möglich wurde. Wie gezeigt wurde, haben die meisten dieser Veränderungen grundsätzlichen Einfluss auf die Anbieter-Kunden-Beziehung. In diesem Abschnitt soll nun dargestellt werden, wie sich die Anbieter-Kunden-Beziehung und das Marketing in den letzten Jahren tatsächlich – aufgrund der Veränderungen im ökonomischen Umfeld – anpassten.

2.3.1 Differenzierung oder Kostenführerschaft?

Bei der strategischen Ausrichtung von Angeboten stellt sich nach Grünig/Kühn [00, S. 315, in Anlehnung an Porter] die Wahl zwischen Differenzierung oder Kostenführerschaft. Bei Dienstleistungen wird das Leistungsangebot von Kunden oftmals als gleichwertig beurteilt. Die Sicht der Kunden bedingt, dass die Bedeutung des Preises zunimmt und die des Dienstleistungsanbieters abnimmt. Auf deregulierten Märkten besteht die Gefahr des reinen Preiswettbewerbs, bei welchem die Kunden dem tieferen Preis den Vorzug geben.

Will ein Anbieter im Preiswettbewerb bestehen, muss er sich durch innovative Leistungselemente, die für den Kunden deutlich erkennbar sind, differenzieren [vgl. Kotler/Bliemel 99, S. 730f.]. „Unternehmen müssen hybride Strategien berücksichtigen, die ein relativ hohes Mass an Qualität, Service und Funktionalität bei geringen Preisen bieten“ [Muther 01, S. 11]. Komplexere Strategien und steigende Marketinganstrengungen sind nötig, um den Kunden zu überzeugen. Preis, Qualität, Service, Funktionalität und Image müssen folglich gleichzeitig aufeinander abgestimmt werden, damit der anspruchsvolle Kunde sich für ein Produkt entscheidet. Keiner der erwähnten Faktoren kann für sich alleine betrachtet und maximiert oder minimiert werden. Es muss eine Optimierung durchgeführt werden, welche sich nach den Kundenbedürfnissen ausrichtet.

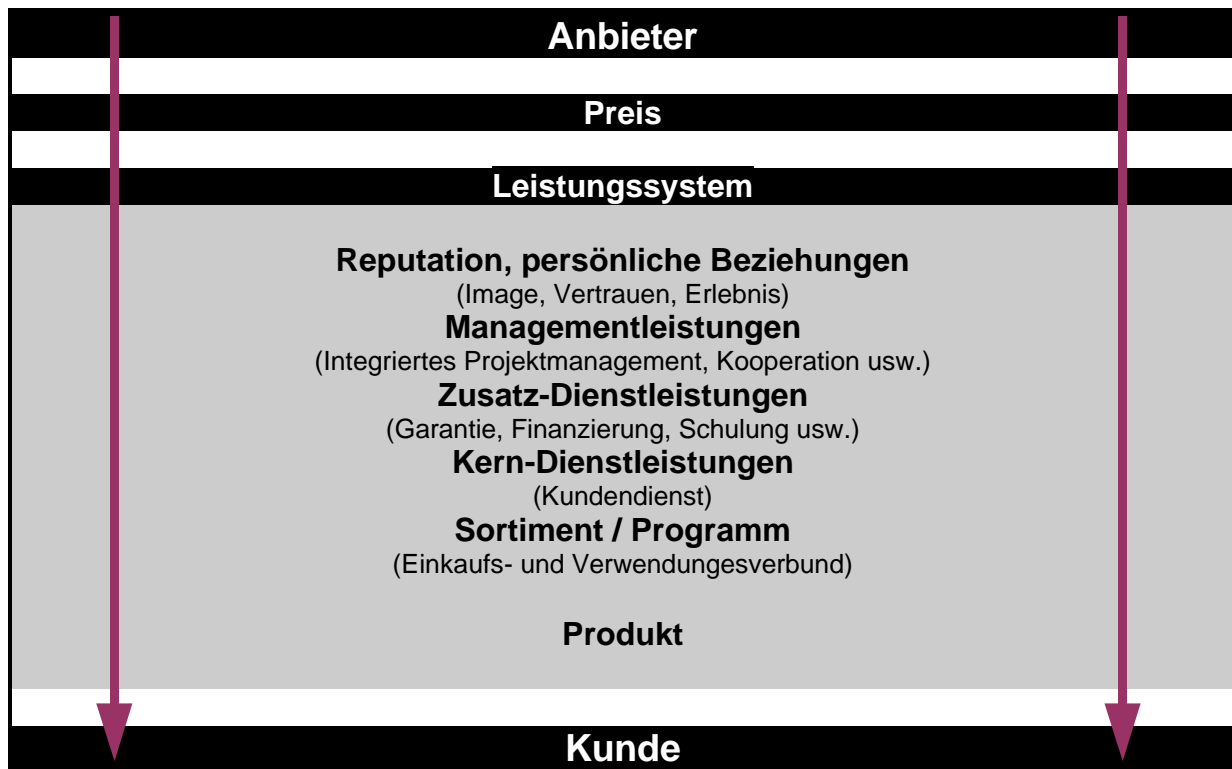


Abb. 4: Leistungssystem [Haedrich/Tomczak 1996; zitiert nach Muther 01, S. 12]

Abbildung 4 zeigt ein breites Leistungssystem, welches der Kunde prüft und so in seinen Entscheidungsprozess einbezieht. „Instrumente wie Qualität und Preis reichen als isolierte Wettbewerbsargumente nicht länger aus“ [Muther 01, S.12].

Für die Ausgestaltung des Leistungssystems und des Preises (vgl. Abbildung 4) muss eine innovative Zusammenarbeit mit dem Kunden entstehen. Aus dieser Zusammenarbeit soll sich eine langfristige Partnerschaft mit einem zufriedenen Kunden ergeben.

2.3.2 Veränderung des Geschäftsmodells

Traditionell wird die Ausrichtung auf das Kundeninteresse als sehr wichtig betrachtet, wie die Aussage: „Der Kunde ist König!“ andeutet. Bei näherer Betrachtung der verwendeten Geschäftsmodelle fällt allerdings auf, dass viele Unternehmen noch sehr produktorientiert sind. Diese Unternehmen sind darauf bedacht, ihre Produktionsanlagen optimal auszulasten und richten danach Produkte und Strategie aus. Anschliessend werden für die vorhandenen Produkte Käufer gesucht (vgl. Abbildung 5).

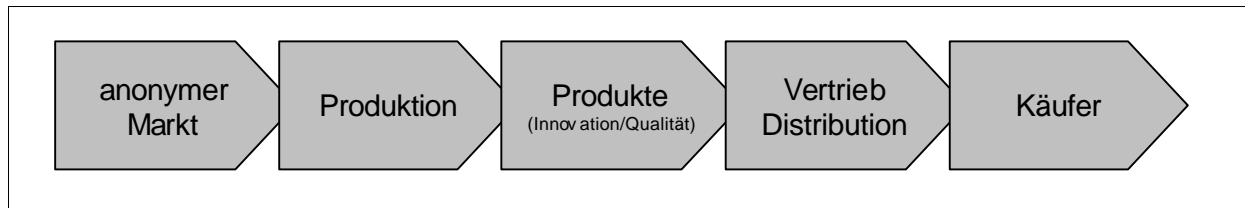


Abb. 5: Das alte Geschäftsmodell [Rapp 00, S. 49]

Bei diesem Geschäftsmodell kann kurzfristig nicht auf die Bedürfnisse der Kunden eingegangen werden. Das Unternehmen kann vor der Entwicklung neuer Produkte eine Marktanalyse durchführen, um einen Trend über die Kundenbedürfnisse zu erfahren. Sobald allerdings die Strategie bestimmt ist, können kurzfristig keine Anpassungen mehr vorgenommen werden. Der Kunde kann folglich nur bedingt Einfluss auf die Produkte nehmen.

Auf einem globalen Markt mit internationaler Konkurrenz (vgl. Kapitel 2.1), welcher durch eine starke Position der Kunden (sog. Käufermarkt) charakterisiert ist, ist eine solche Strategie selten erfolgsversprechend [vgl. Schwetz 00, S. 5].

Vielmehr muss der Kunde so früh wie möglich in die Ausgestaltung der Produkte einbezogen werden, um ihm seine gewünschten Produkte anbieten zu können.

Diese Philosophie wird mit dem Geschäftsmodell, das in Abbildung 6 beschrieben wird, umgesetzt. Es findet eine eigentliche Umkehr des traditionellen Geschäftsmodells statt. Der Kunde steht am Anfang des Prozesses und bestimmt die Ausgestaltung des Produktes mit. Es werden nur noch Produkte produziert, die vom Kunden gewünscht oder sogar bestellt wurden. Der amerikanische Hardwarehersteller DELL hat ein solches Konzept bereits sehr früh eingesetzt und sich „(...) zum weltweit am schnellsten wachsenden PC-Unternehmen entwickelt“ [Rapp 00, S. 51].

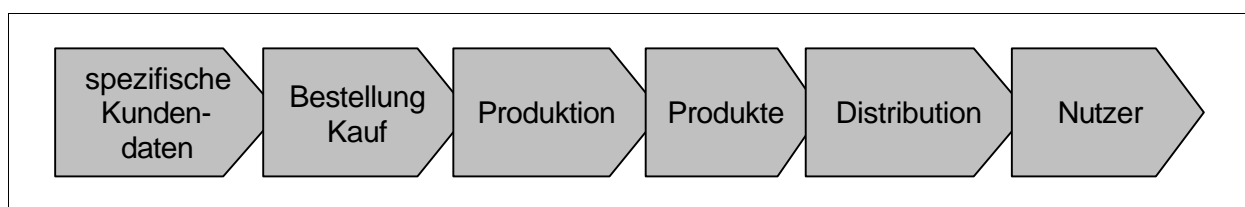


Abb. 6: Das neue Geschäftsmodell [Rapp 00, S. 51]

2.4 IT Systeme für CRM

2.4.1 Ziele

Gemäss der oben benannten Definition von CRM (vgl. 2.2.1) verfolgen Unternehmen mit der Grundhaltung CRM das Ziel, alle Prozesse kundenorientiert zu gestalten und somit die Kundenzufriedenheit – als Grundlage für eine langfristige und profitable Kundenbeziehung – ins Zentrum aller Aktivitäten zu stellen. Es soll mit dem Kunden eine anhaltende und profitable Partnerschaft während seiner gesamten Lebenszeit aufgebaut werden. Dabei müssen Unternehmensstrategie und Prozesse kundenorientiert ausgerichtet und Servicedienstleistungen den Bedürfnissen der Kunden angepasst werden. Als wesentliche Indikatoren sind Kundenzufriedenheit und Kundenbindung von Bedeutung. Sie sollen den langfristigen Unternehmenserfolg sichern.

IT Systeme für CRM liefern in diesem Zusammenhang die technologische Unterstützung, um diese Aufgaben im Kundenmanagement schneller und besser bewältigen zu können. Sie dienen dazu, Informationen über Kunden effizienter im Unternehmen zu verteilen und sie für die Bearbeitung der Kundenbeziehung effektiver zu nutzen. [vgl. Helmke/Uebel 01]

2.4.2 Prinzipien von CRM

Der CRM Ansatz basiert auf folgenden Prinzipien Wilde [01-1, S. 10f.]:

- Integration
- Differenzierung
- Langfristigkeit
- Profitabilität
- IT-Unterstützung

Unter **Integration** versteht man die Einbindung sämtlicher kundenorientierter Prozesse in ein CRM Projekt. Alle Unternehmensbereiche, welche mit dem Kunden in Kontakt stehen, müssen dabei berücksichtigt werden. Als Grundlage dient ein umfassendes Bild des Kunden, welches aufgrund verschiedener Informationen erstellt wird.

Die Aktivitäten des Unternehmens sollen sich den Wünschen und Bedürfnissen einzelner Kundengruppen anpassen. Die **Differenzierung** des Angebots und Segmentierung in Kundengruppen stellt die Abkehr vom Massenmarketing hin zum individuellen Kundenkontakt dar.

Im Zentrum von CRM steht nicht mehr die kurzfristig orientierte Kundenakquisition, sondern der Aufbau von **langfristigen** Kundenbeziehungen.

Die Anstrengungen der Unternehmen gelten dem Aufbau von **profitablen** Kundenbeziehungen. Dabei werden Kunden, welche langfristig einen negativen Gewinnbeitrag liefern, nicht mehr betreut.

Die Umsetzung dieser Punkte benötigt intensive **IT-Unterstützung**. [vgl. Wilde 01-1, S. 10f.]

2.4.3 Komponenten von IT Systemen für CRM

Man unterscheidet bei IT Systemen für CRM drei wesentliche Bereiche [Hippner/Wilde 01, S. 14f.] (vgl. Abbildung 7):

- Operatives CRM
- Kommunikatives CRM
- Analytisches CRM

Das **operative CRM** umfasst Prozesse und Anwendungen an welchen Kunden und Anbieter beteiligt sind. Wie in Abbildung 7 ersichtlich, sind dies die klassischen Kernbereiche Marketing, Verkauf und Service. Beispiele für Prozesse in diesen Bereichen sind Werbekampagnen für Marketing, Produktberatung sowie Fakturierung für den Bereich Verkauf und Produktlieferung sowie Wartung für den Bereich Service. Das operative CRM muss mit dem Back Office verbunden sein, um dem Kunden verlässliche Aussagen über Verfügbarkeit und Termine machen zu können.

„Das **kommunikative CRM** umfasst die gesamte Steuerung und Unterstützung sowie die Synchronisation aller Kommunikationskanäle zum Kunden“ [Hippner/Wilde 01, S. 14]. Beispiele sind Telefon, persönlicher Kontakt, Internet, E-Mail u.a. (vgl. Abbildung 7). Grundsätzlich spielt die Wahl des Kommunikationsmediums keine Rolle für CRM. CRM kann mit vielen verschiedenen Medien betrieben werden. Es muss mindestens ein Kanal existieren. Verschiedene Kanäle sind von Vorteil und in Realität auch üblich. Dabei

spricht man von „Multi Channel Management“ (MCM), welches verschiedene Kanal-Kombinationen untersucht. „Im Mittelpunkt des MCM steht die Frage, wie Nachfolgeaktivitäten aufgrund eines Kundenkontakts über einen Kanal auf andere Kanäle weiterzuleiten sind“ [Bach/Österle 00, S. 77].

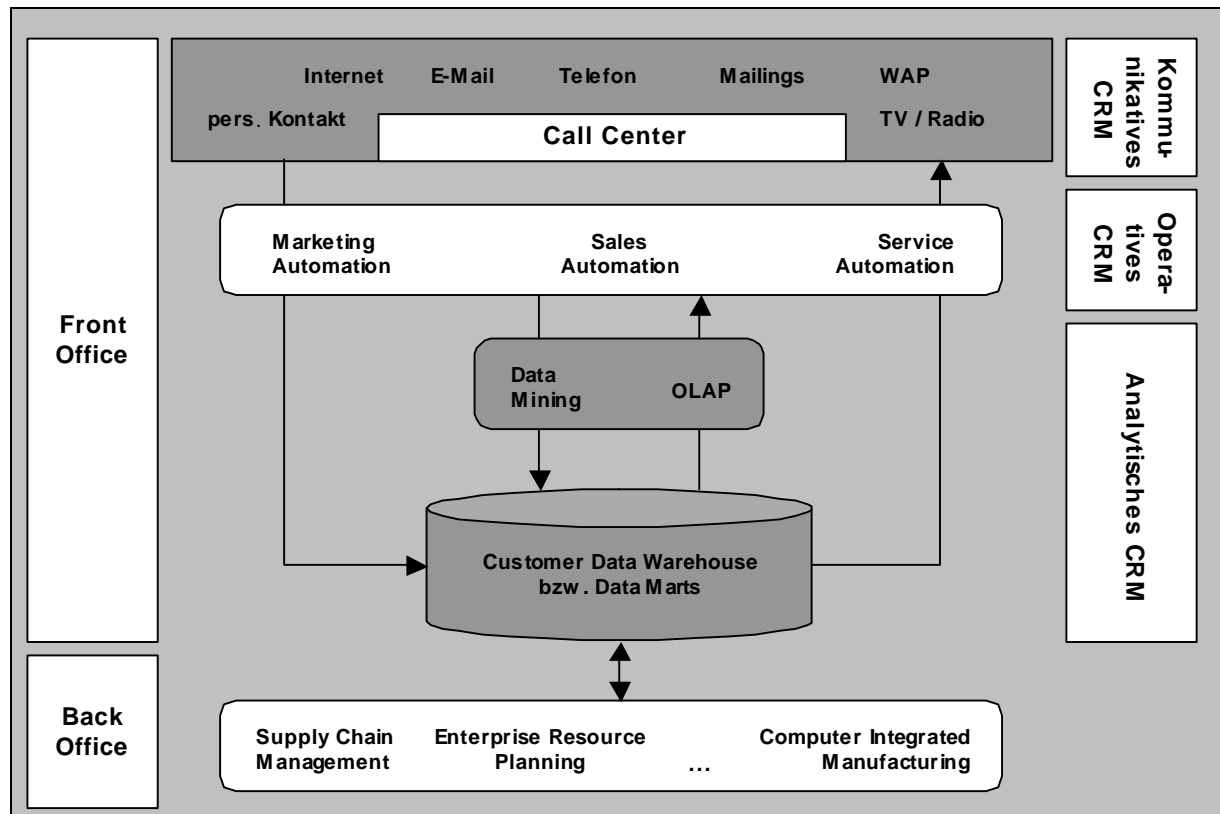


Abb. 7: Komponenten eines IT Systems für CRM [Hippner/Wilde 01, S. 14]

Im **analytischen CRM** werden die Kundendaten systematisch gesammelt und ausgewertet. Für das Aufzeichnen der Daten wird in der Regel ein Data Warehouse System verwendet. Die Auswertung dieser Daten geschieht mit zusätzlichen Methoden wie beispielweise dem Data Mining. Mittels Data Mining können unter anderem Analysen und Prognosen von Trends und Verhaltensweisen ermittelt werden. Somit sollen die kundenbezogenen Geschäftsprozesse kontinuierlich optimiert werden und „(...) CRM zu einem lernenden System (Closed Loop Architecture) (...) [Hippner/Wilde 01, S. 15]“ führen. Sobald dieser Kreis geschlossen ist (vgl. Abbildung 7), können die Informationen des Systems optimal genutzt und als Folge immer besser auf die differenzierten Kundenbedürfnisse eingegangen werden. [Hippner/Wilde 01, S. 14f.]

Durch den geschlossenen Kreislauf können in einem Closed Loop System die Auswirkungen von Entscheidungen sehr präzise gemessen werden [Inmon 01, S. 2f.].

3 Forschungsdesign

3.1 Anforderungen an IT Systeme für CRM und Call Center

Die Anforderungen an IT Systeme für CRM sollen in dieser Arbeit empirisch überprüft werden. Dabei spielen die qualitativen Daten, welche in Interviews mit Verantwortlichen von Call Centern erhoben werden, eine zentrale Rolle. „Der qualitative Ansatz operiert mit Verbalisierungen der Erfahrungswirklichkeit, die interpretativ ausgewertet werden“ [Bortz/Döring 95, S. 271]. Die Daten sollen dahingehend ausgewertet werden, dass Anforderungen hervorgehen, die Personen und Unternehmen an IT Systeme für CRM stellen, bevor sie diese implementieren lassen. Im erwähnten Abschnitt werden nur die Anforderungen an das System betrachtet. Fragestellungen nach der Verfügbarkeit der Kundendaten, der Benutzerfreundlichkeit, der Stabilität und der Anpassungsfähigkeit stehen im Zentrum der Untersuchung.

Nachdem diese Anforderungen gestellt sind, wird betrachtet ob diese Anforderungen bei bereits implementierten Systemen erfüllt sind. Diese Frage wird durch eine Beurteilung mittels dem entwickelten Reifegradmodell für IT Systeme für Call Center durchgeführt. Es lässt sich so der Reifegrad von aktuellen IT Systemen für Call Center aufzeigen. Diese Daten werden qualitativ erhoben und anschliessend quantifiziert. Bortz/Döring [95, S. 273] sprechen dabei von der „Transformation qualitativer Daten in quantitative Daten“. „Mit Hilfe von Urteilern lassen sich aus Verbaldaten auch quantitative Daten auf höherem Skalenniveau (Ordinal-, Kardinalskala) erzeugen, indem die Texte in geordnete Kategorien sortiert oder auf Rating-Skalen eingeschätzt werden. (...) Indem man qualitativ erhobene Daten später quantifiziert und quantitativ weiterverarbeitet, vollzieht man den Übergang vom qualitativen zum quantitativen Ansatz“ [Bortz/Döring 95, S. 273].

Dies wird für die Reifegradbestimmung – die Zuteilung zu einer Reifegradstufe – der einzelnen IT Systemen für Call Center gemacht.

Die Resultate sollen in der Konklusion Stärken und Schwächen aufzeigen, und eine generelle Beurteilung der betrachteten Systeme ermöglichen.

3.2 Auswirkungen von IT Systemen für Call Center

Die Veränderungen durch dieses System sollen die Auswirkungen von IT Systemen für Call Center zeigen. Es werden die Auswirkungen auf Kunden und Mitarbeiter betrachtet. Die Auswirkungen auf Mitarbeiter werden in Gesprächen mit Mitarbeitern erhoben, die in Call Center arbeiten. Die Mitarbeiter geben Auskünfte über den Arbeitsplatz und das Umfeld im Call Center. Es wird dabei über ausgewählte Bereiche wie die Arbeitszeit, den Arbeitsinhalt und die Arbeitskontrolle diskutiert. Das Interview mit einem Verantwortlichen des Call Centers soll Auswirkungen auf Kunden liefern, beispielsweise hinsichtlich Kundenzufriedenheit, der Anzahl Kommunikationskanäle oder der Kundensegmentierung.

Die in den Interviews erhobenen Daten werden ausgewertet und zur Überprüfung von Hypothesen verwendet. „Wenn Verbaldaten interpretativ ausgewertet werden, handelt es sich im allgemeinen Verständnis um qualitative Daten [Bortz/Döring 95, S. 273]. Diese Daten sind die Grundlage für die Beurteilung der Auswirkungen von IT Systemen für Call Center auf Mitarbeiter und Kunden.

Zusätzlich wird versucht, diese Daten mit Ergebnissen anderer Studien verglichen, um die Erkenntnisse zu stützen oder zu relativieren.

3.3 Datenbasis

Die Daten für den empirischen Teil wurden mittels Interviews erhoben. Es wurden sechs Interviews mit Schweizer Unternehmungen aus dem Finanzdienstleistungssektor geführt. Es wurden berücksichtigt:

- A: Versicherungsgesellschaft
- B: Versicherungsgesellschaft
- C: international tätige Bank
- D: international tätige Bank
- E: Kantonalbank
- F: Finanzdienstleister

Von jedem Unternehmen wurden zwei Personen interviewt. Ein Interview wurde mit einem Verantwortlichen des Call Centers und das andere mit einem Mitarbeiter geführt. Dem Mitarbeiter wurden Fragen über die Auswirkungen auf Mitarbeiter gestellt. Der Verantwortliche beantwortete die Fragen bezüglich des Reifegrades des IT Systems für Call Center und die Auswirkungen auf die Kunden.

Es wurden bei sechs Call Centern insgesamt elf Interviews durchgeführt. Ein Interviewpartner war bei Aufbau des Systems beteiligt und arbeitet als Call Center Mitarbeiter. Er beantwortete beide Fragenkomplexe.

Der detaillierte Interviewleitfaden mit den einzelnen Fragestellungen ist im Anhang zu finden.

4 Anforderungen an IT Systeme für CRM

4.1 IT Systeme für CRM in der Schweiz

4.1.1 Ausgangslage

IT Systeme für CRM bestehen aus verschiedenen Komponenten. In der Schweiz gibt es noch kein Unternehmen, welches eine voll integrierte Lösung mit allen Komponenten hat. Dies geht aus den CRM Erfahrungen und Kontakten von IBM Schweiz hervor [Einschätzung Teamleader CRM der IBM Schweiz]. In einer Untersuchung, bei welcher die Top 500 Unternehmen (Anteil Dienstleistungsunternehmen: 33%) Deutschlands mitmachen, hat Wilde [01-1, S. 82] folgenden Stand der CRM Implementierung erhoben:

- bei 76% der befragten Unternehmen ist eine Einführung von CRM erst geplant
- 12% setzt CRM bereits ein
- 11% plant keine Einführung
- 1% der Unternehmen ist der Begriff unbekannt

Daraus geht hervor, dass sich CRM in Deutschland in einer frühen Anfangsphase befindet und noch einige Zeit benötigt wird, um voll integrierte Systeme aufzubauen. Aufgrund der Erfahrungen von IBM Schweiz und einer Studie der Gartner Group ist der Schweizer CRM Markt wesentlich kleiner (vgl. Abbildung 8). Der grosse Unterschied zwischen Deutschland und der Schweiz ist vollständig auf die Ländergrösse zurückzuführen, da die Schweiz als kleineres Land einen generell kleineren Markt aufweist. In der Realität ist festzustellen, dass sich die Schweiz im Bereich CRM ungefähr auf dem selben Niveau wie Deutschland bewegt. Beide Länder befinden sich aber deutlich hinter Grossbritannien und den USA. Dort existieren bereits wesentlich umfangreichere Projekte als in Deutschland und der Schweiz.

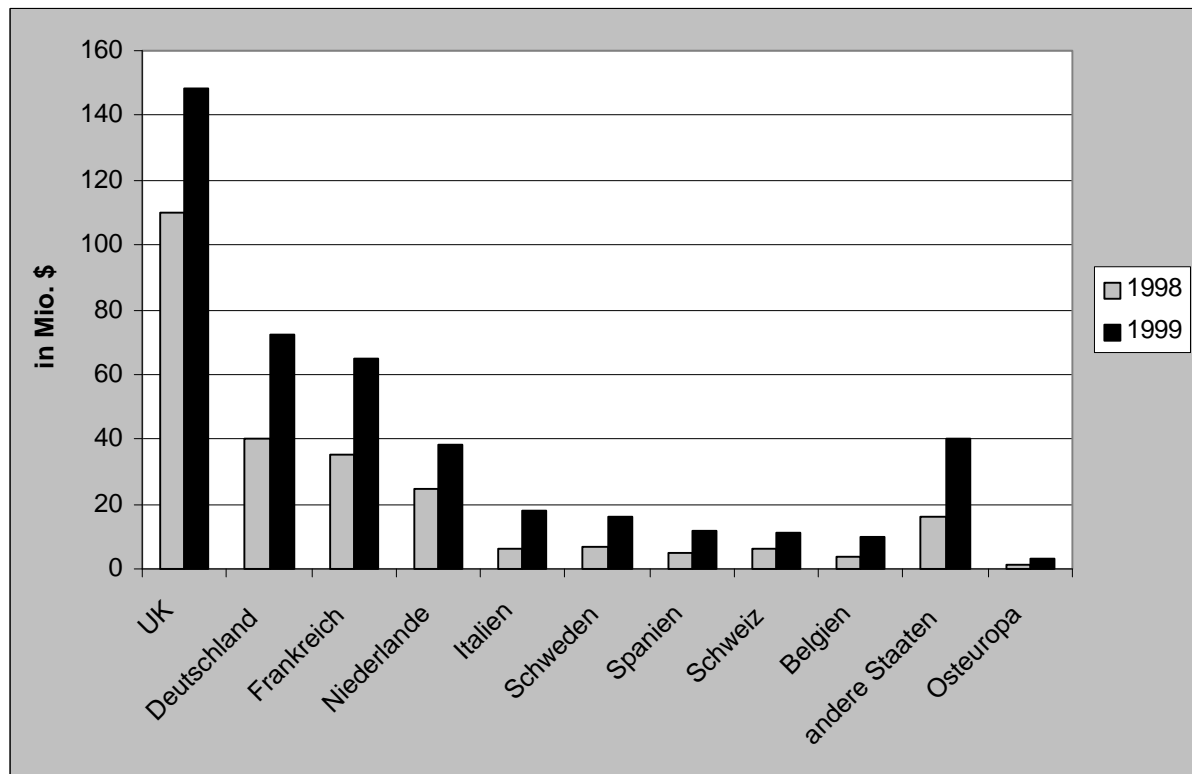


Abb. 8: Europäischer CRM Markt nach Ländern [Bhullar 00, S. 10]

Die folgende Untersuchung zeigt Gründe, weshalb in der Schweiz noch kein Unternehmen ein vollintegriertes IT System für CRM besitzt:

- Implementierungs- und Lizenzkosten
- Unternehmensgrösse
- Marktumfeld

Die **Implementierungs- und Lizenzkosten** sind bei CRM Software sehr hoch. Bei den Implementierungskosten gibt es im wesentlichen zwei Ursachen für die hohen Aufwendungen. Erstens haben die Unternehmen, welche die Implementierung durchführen, aufgrund der noch jungen Technologie entsprechend wenig Erfahrung. Die Implementierung wird in Zukunft immer einfacher, da auch die Software in diesem Bereich laufend verbessert wird.

Als zweiter Faktor kommt die Tatsache hinzu, dass es sich bei CRM um eine Grundhaltung für das ganze Unternehmen handelt. Deshalb muss sich das Unternehmen möglicherweise substantiell verändern, um CRM als Grundhaltung durchzusetzen. Das ist in vielen Fällen schwierig und dauert länger als angenommen, was zusätzliche Kosten

verursacht. Diese beiden Faktoren sind u.a. verantwortlich, dass die meisten CRM Projekte scheitern. Eine Studie der Gartner Group belegt dies und kommt zum Schluss, dass $\frac{2}{3}$ der CRM Projekte scheitern [Bärtschi/Reinecke 01, S. 1]. Auch die Studie von Wilde [01-1, S. 88] belegt, dass von den Unternehmen die hohen Kosten und der hohe Zeitaufwand für CRM als Probleme von mittlerer bis hoher Bedeutung dargestellt werden.

Die Lizenzkosten wurden anfänglich pro Mitarbeiter, der mit dem System arbeitet, erhoben. Das war sehr teuer. Einige Firmen haben begonnen, die Lizenzgebühren abhängig vom Erfolg, der mit dem System erreicht wird, zu erheben. Dabei sinkt das Risiko für die Firmen, welche IT Systeme für CRM implementieren. Dadurch wird die Implementierung in Zukunft aus der Sicht der Lizenzkosten eher attraktiver.

Die **Unternehmensgrösse** ist bei der Verwendung eines umfassenden IT Systems für CRM entscheidend. Bei einem grossen Teil der Kosten handelt es sich um Fixkosten. Die Implementierung von Hardware, zentralen Datenbanken und Auswertungsverfahren für deren Inhalte sind oft nur für Unternehmen mit vielen Kunden tragbar. Ittner erwähnt das Auftreten von neuen und komplexen Technologien als aktueller Bestimmungsfaktor für Unternehmensverbindungen. „Teure und komplexe Herstellungsverfahren und F&E-Aktivitäten (...) können besser von finanzstarken Grossunternehmen bewältigt werden“ [Ittner 00, S 1]. Im Zusammenhang von Unternehmenszusammenschlüssen erwähnt er Skaleneffekte, welche von grösseren Unternehmenseinheiten besser ausgenutzt werden können: „Bei erhöhtem Einsatz eines Produktionsfaktors nehmen die Erträge überproportional zu bzw. die Grenzkosten sinken“ [Ittner 00, S. 5]. Diese abnehmenden Grenzkosten treffen auch auf IT-Installationen zu und sind in diesem Zusammenhang von entscheidender Wichtigkeit. Diese Entwicklung kann auch empirisch festgestellt werden, da aufwendige CRM Komponenten vorwiegend bei grossen Finanzdienstleistungsunternehmen eingesetzt werden.

Mit dem Begriff **Marktumfeld** soll auf unterschiedliche Konkurrenzsituationen auf verschiedenen Märkten eingegangen werden. Der Schweizer Markt ist ein kleiner Markt und wird zukünftig immer grösserer Konkurrenz ausgesetzt (vgl. 2.2.1). Den Bankensektor betrachtend, beschreibt dies Morigato [00, S.16] folgendermassen: „Die Zahl der Finanzdienstleistungsanbieter steigt und die Wettbewerbsintensität nimmt zu.“ Diese Entwicklung geschieht jetzt und mit ihr wird auch die Anzahl implementierter IT Systeme für

CRM ansteigen. Die Schweiz hinkt in diesen Entwicklungen eindeutig beispielsweise den USA und UK hinterher. Dies lässt sich auch in Realität beobachten.

4.1.2 Call Center

Neben dem persönlichen Kontakt gilt das Telefon als der wichtigste Kommunikationskanal (vgl. Abbildung 9).

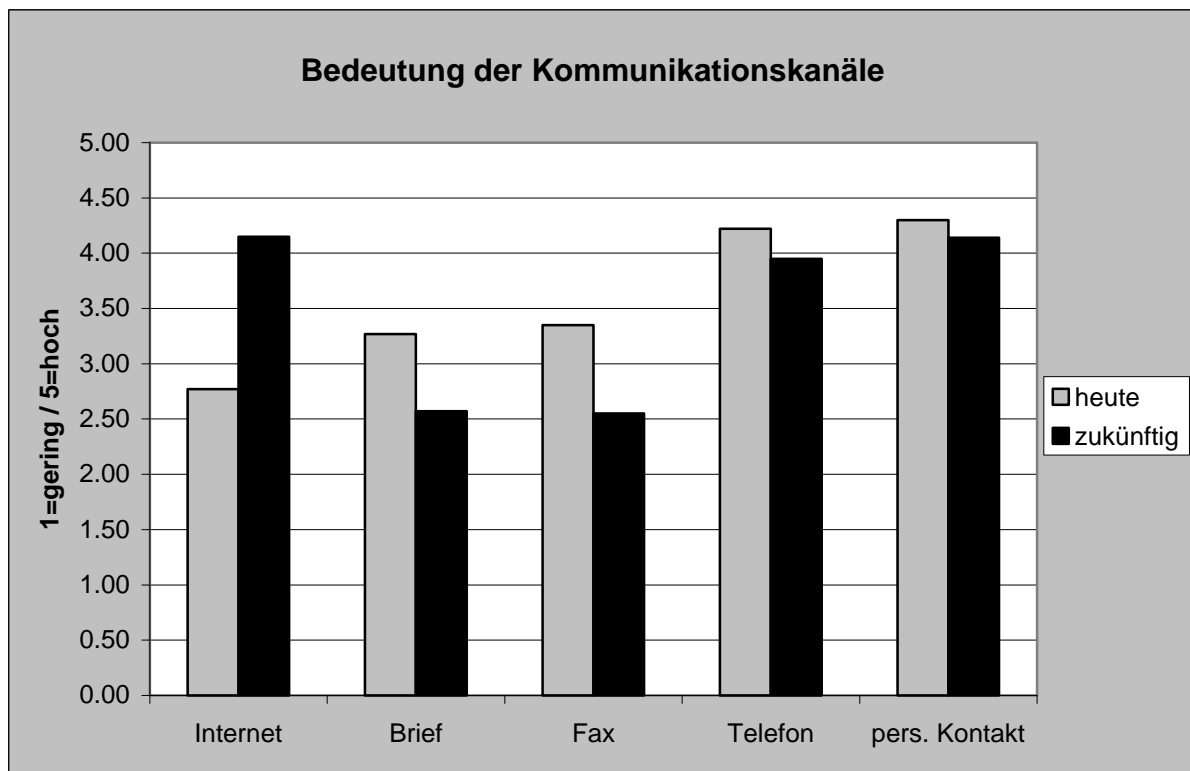


Abb. 9: Bedeutung der Kommunikationskanäle [Wilde 01-1, S. 82]

Die Unternehmen, welche an der Studie von Wilde teilgenommen haben, erwarten das Internet als zukünftig sehr bedeutendes Medium. Heutzutage wird dem Internet aber nur mittlere Bedeutung attestiert. Unbestritten wird der persönliche Kontakt gegenwärtig und in Zukunft als sehr wichtig beurteilt (vgl. Abbildung 9).

Eine amerikanische Studie aus dem Jahre 1995 zeigt die Gründe für Kundenverluste im Privatkundengeschäft (vgl. Abbildung 10):

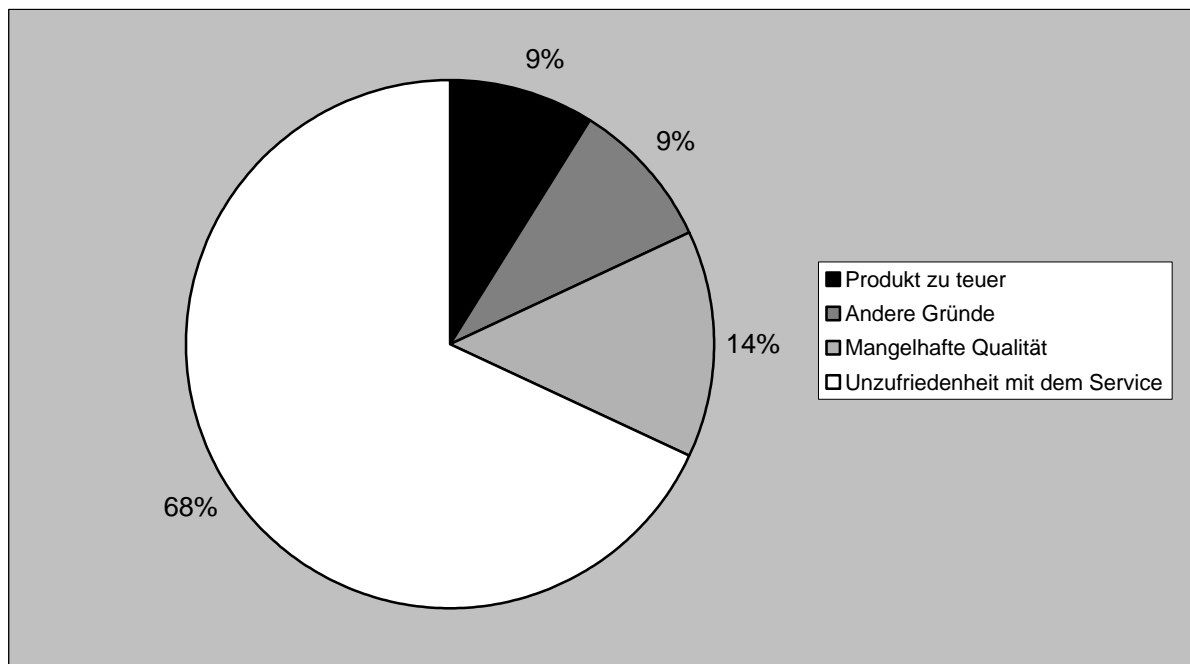


Abb. 10: Gründe für Kundenverluste im Privatkundengeschäft [Thieme/Steffen 99, S. 53]

In Abbildung 10 wird gezeigt, dass rund $\frac{2}{3}$ der befragten Konsumenten, wegen Unzufriedenheit mit dem Service, das Unternehmen gewechselt hat. Diese Untersuchung zeigt deutlich den Handlungsbedarf zur Verbesserung der Kundenbedienung im Servicebereich.

Die Einschätzung der Bedeutung von Kommunikationskanälen und die Wichtigkeit des Servicebereichs hat auch für die Erstinvestitionen in CRM Auswirkungen. Bei der Umsetzung von CRM beginnen die meisten Unternehmen mit einem IT System für Call Center. Das Call Center stellt eine der offensichtlichsten Kundenschnittstellen dar und eignet sich sehr gut als erste Komponente im Aufbau eines IT Systems für CRM.

4.1.3 Fazit

Folgende erwähnte Tatsachen sind für den Schweizer CRM Markt zutreffend:

- Die meisten IT Systeme für CRM befinden sich in Planung oder es wurde erst eine Teillösung realisiert.
- Viele Unternehmen implementieren als erste CRM Komponente das Call Center.

Aufgrund dieser Tatsachen beschränkt sich diese Arbeit im empirischen Teil auf die Untersuchung von IT Systemen für Call Center.

4.2 Anforderungen an IT Systeme für Call Center

4.2.1 Grundlagen eines Call Centers

Aus den Definitionen unter 2.1.2 ist ersichtlich, dass es sich bei einem Call Center um eine Organisation handelt, die zentral im Unternehmen verankert sein muss. Das Call Center als Komponente eines IT Systems für CRM unterliegt den selben Integrationsvoraussetzungen wie das IT System für CRM. Dabei ist zu beachten, dass ein IT System für CRM nur dann funktioniert, wenn es sich mit der Organisation und der Grundhaltung des Unternehmens vereinbart oder diese sogar bestimmt. Gleiches gilt für ein Call Center. Thieme/Steffen [99, S. 39] formulieren dies folgendermassen: „Im Idealfall wird das Call Center zum Herzstück eines Unternehmens, weil es die zentrale Schnittstelle darstellt – zwischen dem Unternehmen auf der einen und den Kunden bzw. Lieferanten auf der anderen Seite.“

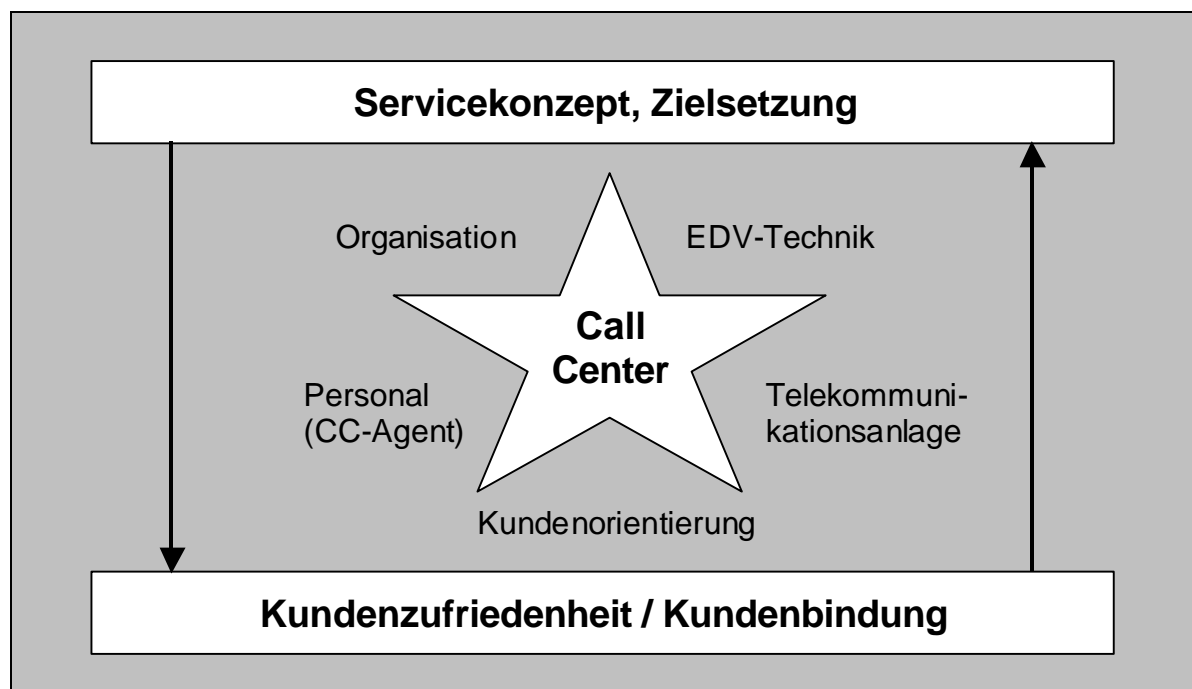


Abb. 11: Die fünf Kernelemente des Call Centers [vgl. Thieme/Steffen 99, S. 38]

Abbildung 11 zeigt die fünf Kernelemente des Call Centers. Dabei ist zu beachten, dass noch vor den fünf Kernelementen eine Servicestrategie und Ziele formuliert werden müssen, um den genauen Auftrag und die Aufgaben darzustellen. Die Vorstellungen und Erhebungen bezüglich Kundenzufriedenheit und Kundenbindung haben Einfluss auf die Ausgestaltung des Servicekonzepts und die Zielsetzungen. Das Servicekonzept, welches mittels dem Call Center umgesetzt wird, soll die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung positiv verändern.

Die fünf Kernelemente stellen folgendes dar: Das Call Center muss in die **Organisation** des Unternehmens eingebunden werden. Die Prozesse müssen so ausgerichtet sein, dass sich der Kunde zum richtigen Zeitpunkt ans Call Center wendet. Für eine optimale Wirkung, müssen die **Call Center Mitarbeiter** über gute Kommunikationsfähigkeiten verfügen, motiviert und gut ausgebildet sein. Diese Mitarbeiter müssen sich sehr **kundenorientiert** verhalten und über gute Umgangsformen verfügen. Um diesen sehr wichtigen und umfangreichen Auftrag erfüllen zu können, muss ein Call Center mit den modernsten **Kommunikationssystemen** ausgestattet sein. Die Kommunikationsfunktion und die kundenspezifische Fachauskunft erfordern Kundendaten und andere Hilfsmittel, welche in einer integrierten **EDV-Technik** eingebunden sein müssen. [vgl. Thieme/Steffen, S. 39]

4.2.2 Anforderungen und Ziele eines Call Centers

Für ein Call Center gibt es grundsätzlich zwei Ausrichtungen (vgl. Abbildung 12): Nach innen (inbound) und nach aussen (outbound). In dieser Darstellung werden alle Möglichkeiten eines Call Centers aufgezeigt. Es ist in Zukunft möglich, alle diese Funktionen in ein Call Center zu integrieren.

Die Unternehmen, mit welchen die Interviews geführt wurden, haben Call Center, welche nur Teile dieser Möglichkeiten abdecken. Alle betrachteten Unternehmen möchten das Call Center in Zukunft ausbauen. Eine Reduzierung der Aufgabenbereiche sieht kein Unternehmen vor.

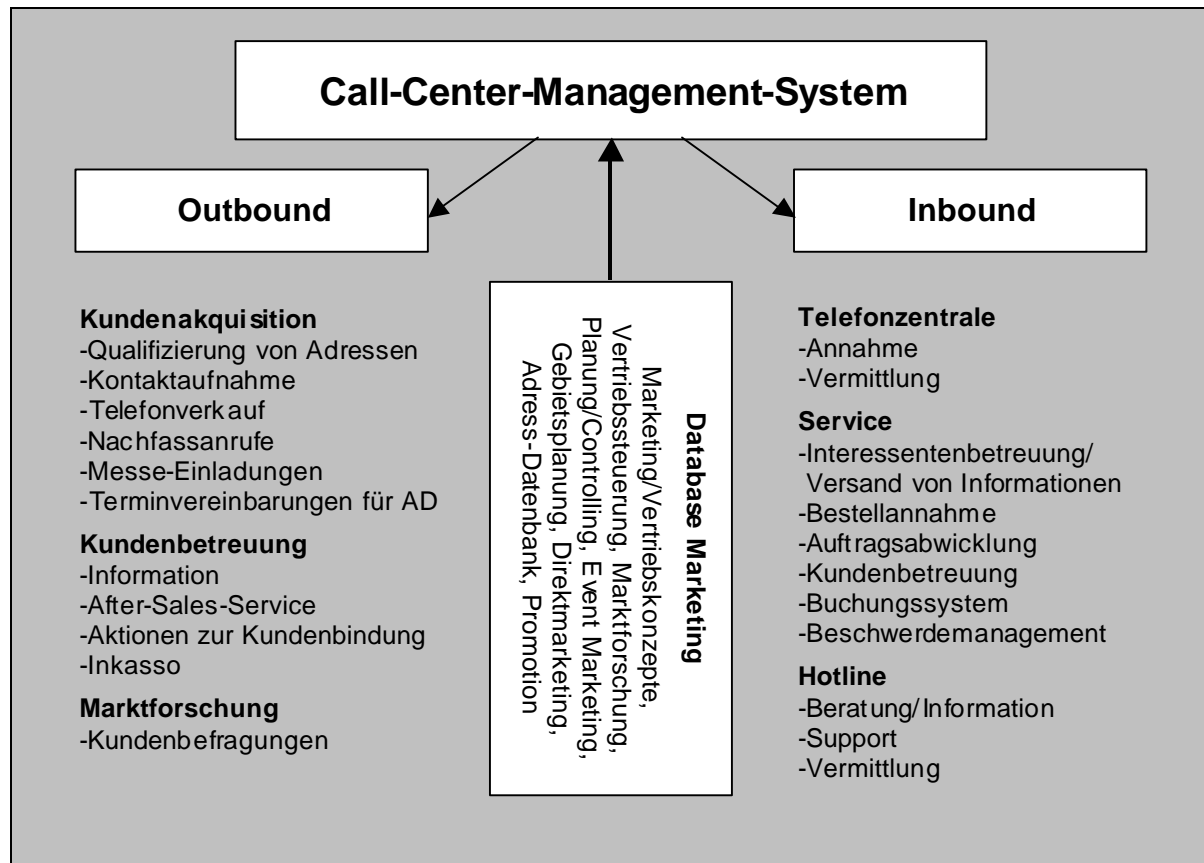


Abb. 12: Anwendungsfelder von Inbound- und Outbound-Call Centern [Thieme/Steffen 99, S. 41]

Generell wurde beobachtet, dass die Kundenbetreuung (Informationen, After-Sales-Service) von allen Call Center umgesetzt wird (vgl. Abbildung 12). Einige machen im Anschluss an Kontakte auch noch Kundenbefragungen zur Zufriedenheit und erheben weitere Kennzahlen.

Dementsprechend bewegen sich die Anforderungen, welche an das Call Center gestellt werden, in dieser Größenordnung. „Primäres Ziel unseres Call Centers ist es dem Kunden zu helfen, egal wie lange das dauert“ [A]. Dabei stehe im Vordergrund, dass der Kunde nur einmal anrufen muss und gleich vollständig bedient werde. „Wir wollen einen sogenannten One-Stop-Shop“ [A].

Bei den betrachteten Unternehmen werden relativ bescheidene Anforderungen an den Leistungsumfang der Call Center gestellt. Es äussern auch mehrere Mitarbeiter Wünsche nach einer Vergrößerung des Aufgabenbereiches. Es war festzustellen, dass alle Unternehmen bestrebt sind, die Aufgaben des Call Centers in Zukunft auszubauen. Einige davon im Rahmen von weiteren CRM Aktivitäten und andere im Rahmen von neuen Dienstleistungsangeboten.

4.2.3 Organisation und Aufbau eines Call Centers

„Call Center gibt es nicht von der Stange, sie müssen für jedes Unternehmen massgeschneidert werden“ [Thieme/Steffen 99, S. 46]. Diese Aussage zeigt, dass es sich bei Abbildung 13 nur um eine mögliche Organisation eines Call Centers handelt.

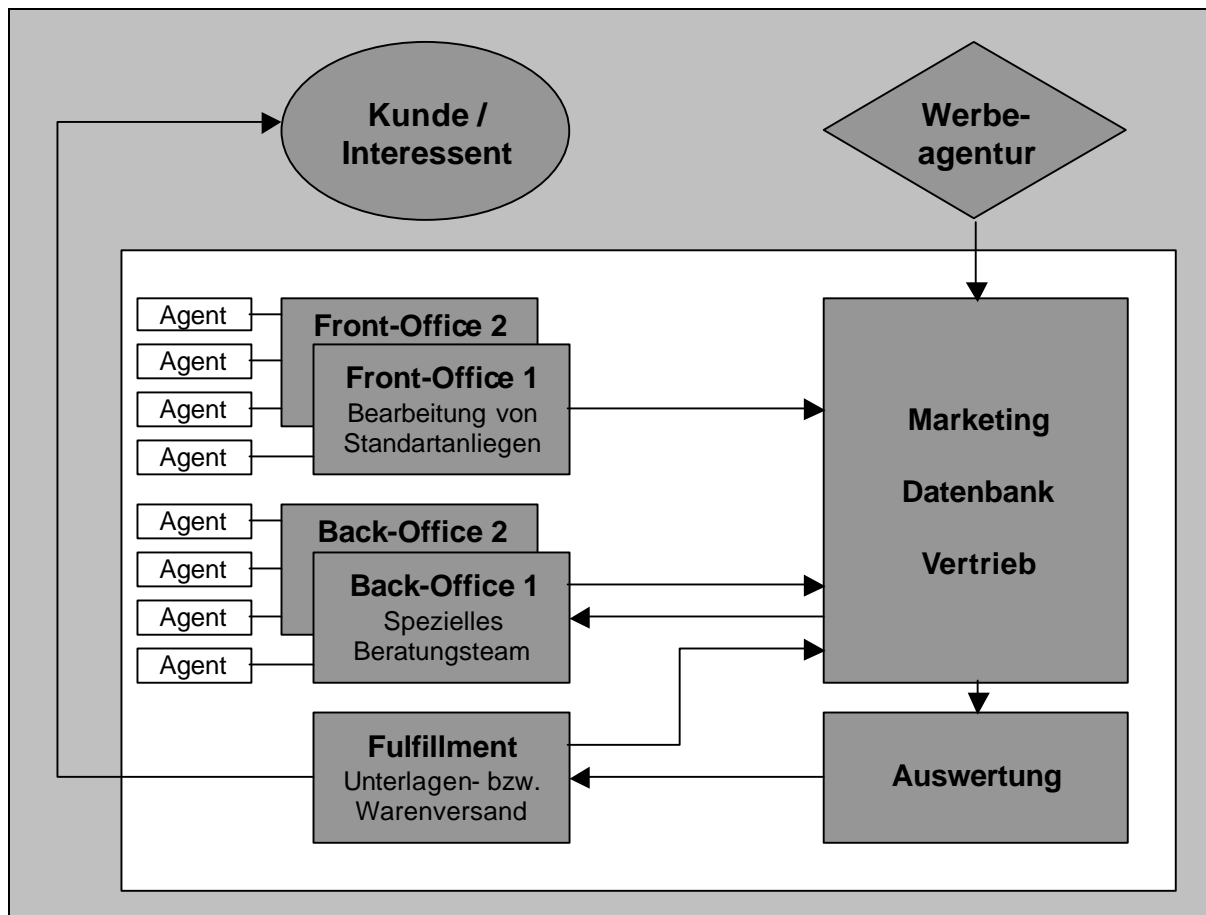


Abb. 13: Organisationsstruktur eines Call Centers [Thieme/Steffen 99, S. 46]

Die Ausgestaltung des Call Centers ist abhängig von [Thieme/Steffen 99, S. 46]:

- Kontaktvolumen
- Kundenerwartungen
- Ressourcen
- Serviceumfang

Diese Faktoren bestimmen die Organisation und die Grösse des Call Centers. Die betrachteten Call Center unterscheiden sich in diesen Punkten teilweise erheblich, was sich dann auch tatsächlich auf die Organisation und die Grösse auswirkt.

Die oben erwähnten Punkte haben mit ihrer Auswirkung auf die Grösse des Call Centers auch Einfluss auf die im Call Center verwendeten Systeme. Abbildung 14 zeigt eine Übersicht über die möglichen Abläufe und Systeme.

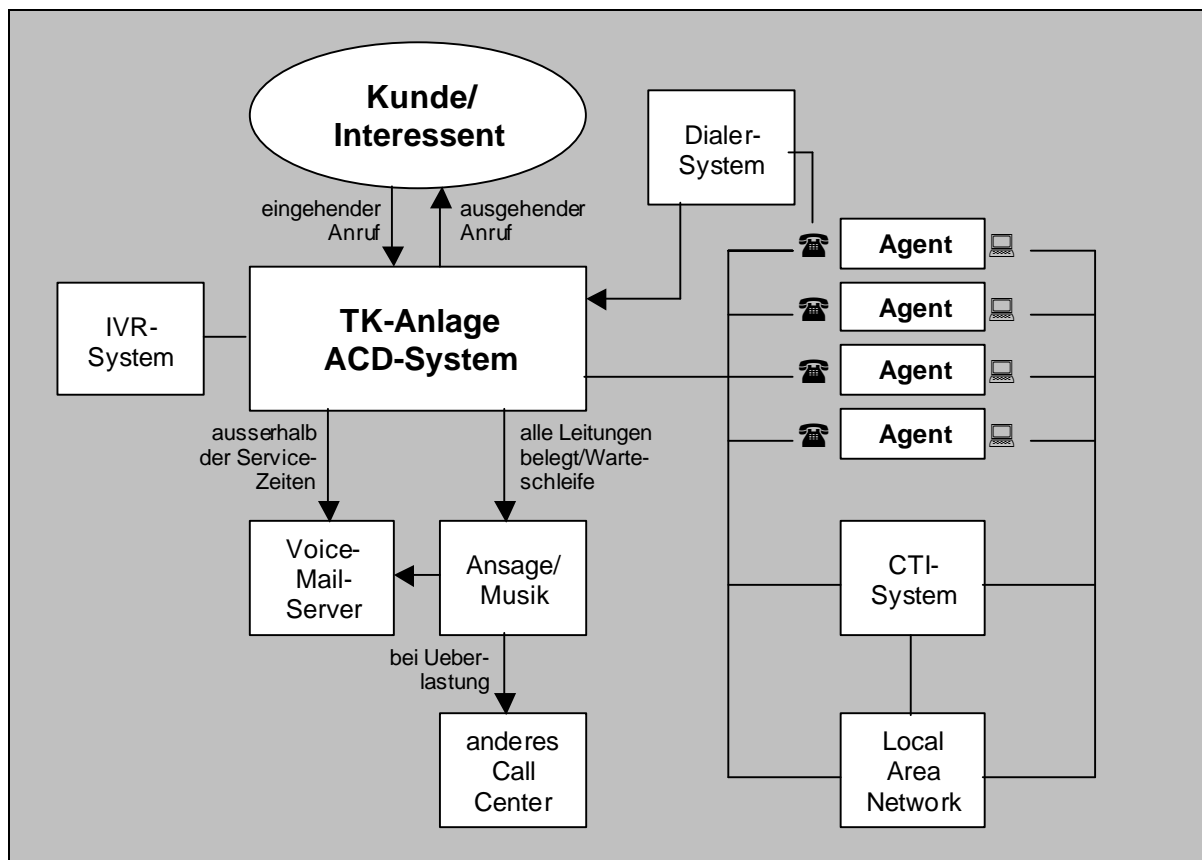


Abb. 14: Mögliche Abläufe in einem Call Center [Thieme/Steffen 99, S. 87]

Auch in diesem Bereich wurden unterschiedliche Feststellungen gemacht. Einige Unternehmen verwenden bestimmte Systeme aufgrund der Grösse des Call Centers nicht. Andere Unternehmen wollen den Kunden nur direkt von einem Mitarbeiter bedienen lassen und verzichten deshalb auf Systeme, welche mit dem Kunden kommunizieren. So entstehen verschiedene Call Center mit unterschiedlichen Abläufen und zwischengeschalteten Systemen.

4.3 Reifegrad von IT Systemen für Call Center

4.3.1 Ausgangslage

In diesem Abschnitt sollen Reifegrade von IT Systemen für Call Center bestimmt werden. Die grundlegenden Daten wurden empirisch in Interviews erhoben. Dabei handelt es sich um qualitative Daten.

Im Folgenden wird ein Reifegradmodell erstellt, das erlauben soll, die erhobenen Daten klassieren und einordnen zu können. Dieses Modell soll Reifegradstufen enthalten, welche sich an den Reifegradstufen des Capability Maturity Models (CMM) und des CRM Reifegradmodells der Gartner Group anlehnen. Diese beiden Modelle werden deshalb anschliessend kurz eingeführt und vom erarbeiteten Reifegradmodell zur Beurteilung von IT Systemen für Call Center abgegrenzt.

4.3.2 Capability Maturity Model (CMM)

Das bekannte CMM wird für die Bestimmung des Reifegrades von Softwareentwicklungsprozessen verwendet. Dieses Modell wurde Anfangs der 90er Jahre vom Software Engineering Institute (SEI) in den USA entwickelt. Das Modell basiert auf dem Grundgedanken des Qualitätsmanagements und soll Werte und Erfahrungen aus Softwaresystemen liefern. Anschliessend wird das CMM mit dem Ziel angewendet, gezielte Verbesserungen im Softwareprozess zu realisieren. [vgl. Paulk 95, S. 5f.]

Die fünf Reifegradstufen des CMM

Abbildung 15 zeigt die fünf Reifegradstufen des Modells, welche einen evolutionären Pfad von chaotischen zu reifen, systematischen Softwareprozessen darstellen [vgl. Paulk 95, S. 15ff.]:

1. Initial (ad hoc)
2. Repeatable (wiederholbar)
3. Defined (definiert)
4. Managed (geführt)
5. Optimizing (optimierend)

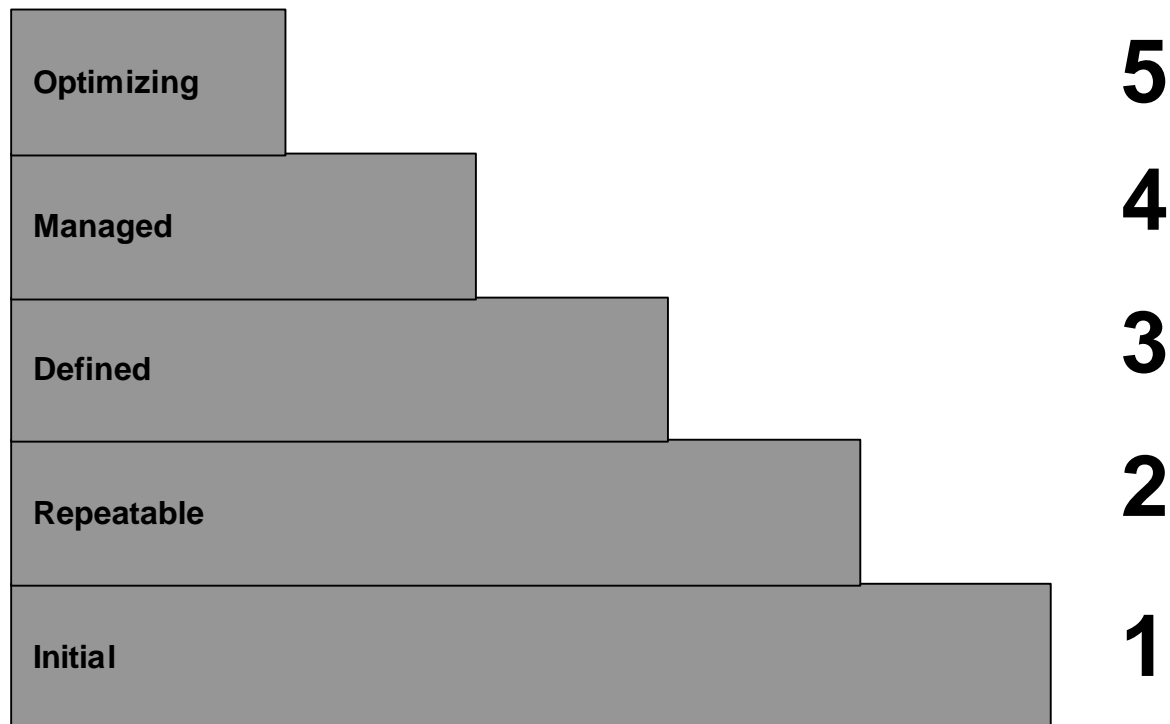


Abb. 15: Die fünf Reifegradstufen des CMM [vgl. Paulk 95, S. 16]

Initial – ad hoc (1): Auf der ersten Reifegradstufe befinden sich Systeme, bei welchen der Softwareprozess ad hoc strukturiert ist. Es handelt sich dabei um ein noch unübersichtliches, teils chaotisches System. Es liegen keine Vorgaben und Hilfsmittel zur Planung und Steuerung der Projekte vor. Als Beispiele sind Liefertermine, Qualität, Kosten und Funktionalität kaum vorhersagbar. Über Erfolg oder Misserfolg des Projektes entscheidet nur die Motivation und Qualifikation der beteiligten Personen.

Repeatable – wiederholbar (2): Auf der Stufe zwei werden grundlegende Projektmanagementaufgaben wie Planung, Steuerung und Kontrolle von Zeit, Qualität, Kosten und Funktionalität wahrgenommen. Es liegt ein eher stabiler Softwareprozess vor. Erfolge können unter ähnlichen Bedingungen wiederholt werden.

Defined – definiert (3): Ein unternehmensweiter, gültiger und kohärenter Softwareprozess wird auf der Stufe 3 vorausgesetzt. In verschiedenen wichtigen Bereichen liegen standardisierte Dokumentationen vor. Situationsspezifische Anpassungen sind nachvollziehbar und begründbar. Der Softwareprozess umfasst Managementaufgaben und Software Engineering Aktivitäten.

Managed – geführt (4): Bei Systemen von Reifegradstufe 4 liegen quantitative Ziele für Produkte und Prozesse vor. Die Qualität wichtiger Zwischenprodukte und die Produktivität wichtiger Prozesse wird gemessen. Der Einfluss der verwendeten Massnahmen auf Produktqualität und Prozessproduktivität wird verstanden und Massnahmen können entsprechend eingesetzt werden. Zeit-, Kosten- und Qualitätsziele werden genau erreicht. Zielabweichungen können aus den Daten erklärt werden. Falls notwendig, werden frühzeitig Gegenmassnahmen ergriffen.

Optimizing – optimierend (5): Das gesamte Unternehmen ist auf kontinuierliche Prozessverbesserung eingestellt. Erfahrungen werden mit quantitativen Daten beschrieben. Neue Ideen, Methoden und Werkzeuge werden in Pilotanwendungen erprobt. Es liegen Empfehlungen für den unternehmensweiten Einsatz von Innovationen auf Basis quantitativer Kosten-Nutzen-Analysen vor.

In Anlehnung an die Reifegradstufen des CMM wird im Folgenden ein Beurteilungssystem für Software entwickelt, mit welchem nicht Softwareprozesse, sondern der aktuelle Stand von IT Systemen für Call Center bestimmt werden kann. Das neu entwickelte Modell soll erlauben, im Anschluss die betrachteten Systeme zu beurteilen und ihren Reifegrad zu bestimmen.

4.3.3 CRM Reifegradmodell der Gartner Group

Die Gartner Group [Close 01, S. 2ff.] hat für die Untersuchung von IT Systemen für CRM „Gartner’s CRM Maturity Profile“ entwickelt. Dieses Reifegradmodell besteht aus sieben Reifegradstufen (vgl. Abbildung 16):

Score	Description	Definition
6	Maximum	Theoretisch höchster erreichbarer Reifegrad.
5	Leading	Beschreibt ein Unternehmen, das sich über seine CRM Fähigkeiten differenziert und gleichzeitig die Prozesse diesen Fähigkeiten anpasst und neu definiert.
4	Optimizing	Beschreibt ein Unternehmen, das nicht nur CRM Fähigkeiten entwickelt hat, sondern diese bereits aktiv in ihre täglichen Aktivitäten integriert hat.
3	Practicing	Beschreibt ein Unternehmen, das CRM Basissysteme implementiert hat.
2	Developing	Beschreibt ein Unternehmen mit rudimentären CRM Fähigkeiten.
1	Aware	Beschreibt ein Unternehmen, das wenig CRM Bemühungen unternimmt (in Planung).
0	Ground Zero	CRM Bemühungen existieren nicht.

Abb. 16: CRM Reifegradmodell der Gartner Group [vgl. Close 01, S. 2]

Die Gartner Group bewertet mit diesem Reifegradmodell den aktuellen Stand des Gesamtunternehmens in Bezug auf CRM. Dabei werden acht verschiedene Bereiche von CRM untersucht. Beispielsweise wird CRM Vision, Strategie, Prozesse und Technologie betrachtet. Über diese Bereiche bestehen konkrete Vorstellungen, welche mit dem beobachteten Zustand im Unternehmen verglichen werden.

Zusammen mit dem CMM bildet das Reifegradmodell der Gartner Group die Grundlage für das Erarbeiten des Reifegradmodells zur Beurteilung von IT Systemen für Call Center.

4.4 Erarbeitetes Reifegradmodell zur Beurteilung von IT Systemen für Call Center

4.4.1 Ausgangslage

Um Kriterien eines IT Systems für Call Center festlegen zu können, wurden Interviews mit Verantwortlichen und Mitarbeitern von Call Centern geführt. Diese Gespräche zeigten, dass sehr unterschiedliche Vorstellungen über Aufgaben und Kompetenzen von Call Centern und ihren Systemen bestehen.

Einige Unternehmen sehen im Call Center die zentrale Kundenschnittstelle, welche im Rahmen von CRM zukünftig den gesamten Kontakt mit dem Kunden abwickelt. Andere Unternehmen sind überzeugt, dass das Call Center einen Auskunftsdienst darstellt, die Geschäfte und Kundenbetreuung aber dezentral über Filialen und Agenten gelöst werden muss, um zufriedene Kunden zu erreichen.

Trotz dieser verschiedenen Anforderungen und Aufgaben, die an Call Center gestellt werden, gibt es prinzipielle Anforderungen, die besser oder schlechter erfüllt sein können und damit den Reifegrad des Systems beeinflussen. Wie eine Dienstleistung ausgeführt wird, spielt dabei eine viel wichtigere Rolle, als welche Dienstleistungen angeboten werden. Die Qualität soll in dieser Untersuchung eindeutig den wichtigeren Faktor darstellen. Die betrachteten Unternehmen sind sehr verschieden und definieren unterschiedliche Aufgaben und Ziele für ihre Call Center. Es wäre folglich nicht sinnvoll nur ihre Leistungen zu vergleichen.

4.4.2 Kriterien zur Beurteilung von IT Systemen für Call Center

Grundsätzlich werden für dieses Modell die Anforderungen in technische und organisatorische Kriterien unterteilt.

Mit den technischen Kriterien soll das System in sich selbst beurteilt werden. Es werden also die Möglichkeiten innerhalb des Systems beurteilt. Die Frage „Welche Funktionalitäten bietet das System?“ ist hier von zentralem Interesse.

Bei den organisatorischen Fragestellungen wird das System in einem grösseren Umfeld – dem Gesamtunternehmen – gesehen. Wichtig dabei ist, wie das Call Center in die Gesamtorganisation des Unternehmens integriert ist. Ob das Call Center in zukünftige CRM Aktivitäten des Unternehmens eingebunden ist, wird ebenfalls betrachtet.

Die Abbildung 17 zeigt diese Aufteilung graphisch und stellt das Call Center im Gesamtunternehmen dar.

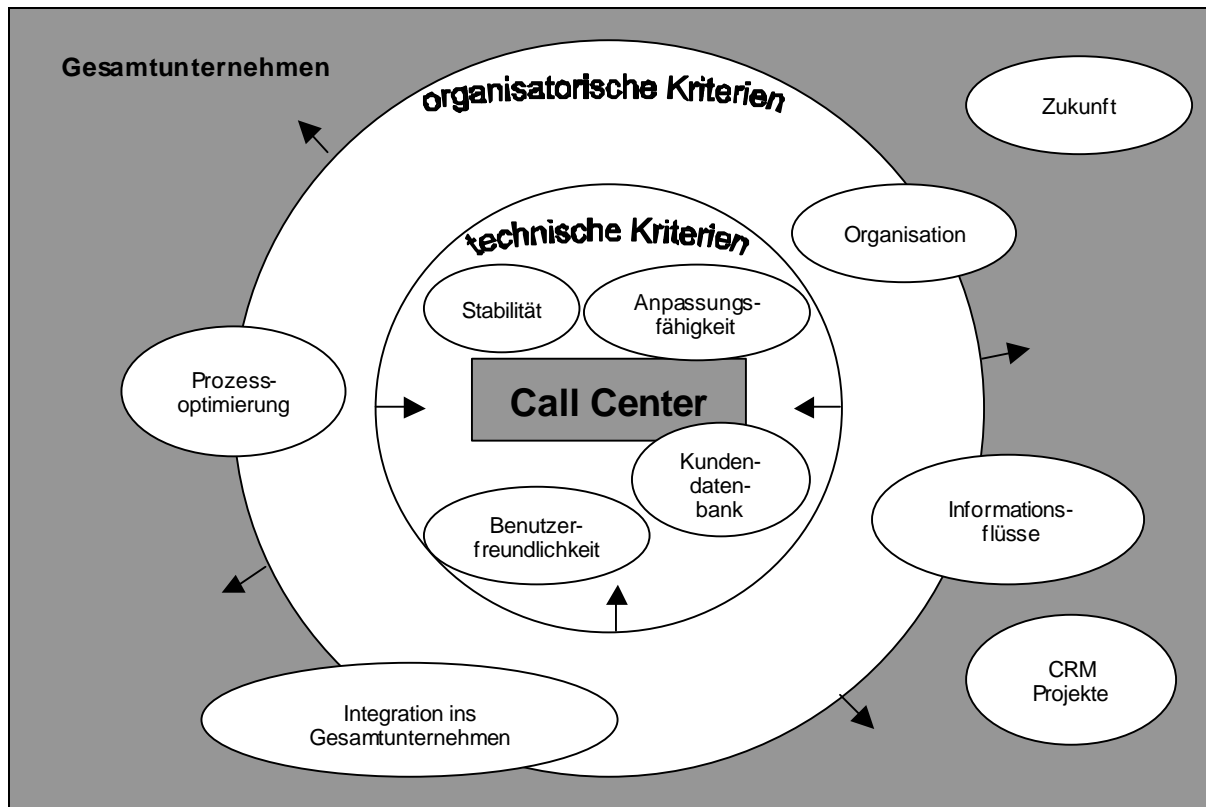


Abb. 17: Call Center Kriterien [eigene Darstellung]

Die Abbildung 17 zeigt die technischen und organisatorischen Kriterien des Call Centers. Die Pfeile stellen die grundsätzliche Richtung der Betrachtungsweise dar. Die technischen Kriterien sind eher nach innen gerichtet und schauen, über welche Funktionalitäten das System verfügt. Bei organisatorischen Kriterien muss das Call Center im Gesamtunternehmen beurteilt werden, um sinnvolle Schlüsse ziehen zu können.

Technische Kriterien

Mit den technischen Kriterien wird gemessen, wie gut das IT System für Call Center den technischen Anforderungen genügt. Bei den technischen Kriterien werden vier Teilbereiche unterschieden:

- Kundendatenbank
- Benutzerfreundlichkeit

- Stabilität
- Anpassungsfähigkeit

Unter dem Stichwort **Kundendatenbank** werden die Daten verstanden, auf welche das System zugreift. Diese Daten bilden die Basis für die Betreuung der Kunden des Call Centers und sind demzufolge wichtig. Sie sind entscheidend, ob der Call Center Mitarbeiter dem Kunden spezifische Auskünfte erteilen und die Kundenwünsche kompetent erfüllen kann.

Die **Benutzerfreundlichkeit** ist ein zentraler Aspekt bei allen Anwendungsprogrammen. Ein unterstützendes Programm übernimmt seine Aufgabe nur dann optimal und sinnvoll, wenn seine Benutzer die Funktionen kennen und das Programm anwenden können. An IT Systeme für Call Center werden besondere Anforderungen gestellt, da der Call Center Mitarbeiter das System bedient, während er mit dem Kunden kommuniziert.

Die **Stabilität** soll zeigen, ob das System zuverlässig funktioniert, und ob die Verfügbarkeit gewährleistet ist. Auch hier ist evident, dass ein System nur dann Unterstützung bringt, wenn es funktioniert.

Bei den heutigen Softwareinstallationen ist **Anpassungsfähigkeit** ein wichtiges Kriterium. Da in praktisch jeder Unternehmung bereits Systeme existieren, ist die Anpassungsfähigkeit an gegebene Umstände sehr wichtig. Schon aus technischen Gründen ist das eine Notwendigkeit. Die Anpassungsfähigkeit der Software spielt aber auch bei der Abstimmung auf die bestehenden Unternehmensprozesse und deren Veränderungen eine wichtige Rolle. Dieses Kriterium entscheidet mitunter über den Aufwand einer Implementierung.

Die technischen Kriterien wurden während des Interviews auf einer Likert-Skala mit fünf Kategorien beurteilt. Den Kategorien werden anschliessend die Skalenwerte aus Tabelle 2 zugeordnet, damit die Einstufung ins Reifegradmodell vorgenommen werden kann. (vgl. Kapitel 3)

sehr gut immer vollständig 2 Punkte	gut mehrheitlich grösstenteils 1.5 Punkte	genügend teilweise partiell 1 Punkt	ungenügend selten rudimentär 0.5 Punkte	schlecht nie gar nicht 0 Punkte
---	---	---	---	---

Tab. 2: Likert-Skala – Zuordnung der Skalenwerte für die quantitative Auswertung (technische Kriterien) [eigene Darstellung]

Diese Quantifizierung soll bei der Auswertung der erfassten Daten helfen, eine objektive Beurteilung der untersuchten Call Center zu erreichen. Die quantitative Auswertung wird mit dem Raster von Tabelle 6 für die technischen und mit Tabelle 7 für die organisatorischen Kriterien vollzogen.

Im Interview bestand zusätzlich die Möglichkeit, weitere Bemerkungen qualitativer Art zum System zu machen. Diese werden nach der quantitativen Auswertung mittels des Rasters qualitativ beschrieben und anhand dieser Beschreibung bewertet. Dieser qualitative Bereich widerspiegelt die verbalen Anmerkungen des Interviewpartners und die gesammelten Eindrücke und Erfahrungen des Autors. Dabei sollen die einzelnen IT Systeme für Call Center aller Firmen verglichen werden (vgl. Tabelle 10).

Organisatorische Kriterien

Die organisatorischen Kriterien sollen das Call Center im Unternehmensumfeld beleuchten. Sehr interessant ist, wie das Call Center in das Unternehmen integriert ist. Dabei ist wichtig, dass es an die Informationsflüsse und Unternehmensprozesse angeschlossen ist.

Die Einbindung des Call Centers ins Unternehmen ist auch bei der Weiterleitung von Anrufern wichtig. Dies kann bei nicht genügender Betreuung des Kunden im Call Center sehr wichtig sein. Es muss ein strukturierter Ablauf vorhanden sein, dass der Call Center Mitarbeiter nicht auf sich alleine gestellt ist und dem Anrufer eine weiterführende Betreuung anbieten kann. Die präzisen Fragestellungen aus diesen Bereichen, welche in den Interviews besprochen wurden, sind aus dem Anhang ersichtlich. Sie werden im ersten Bereich des organisatorischen Teils ausgewertet und eingestuft (vgl. Tabelle 4).

Anschliessend werden – wie beim technischen Teil – beim organisatorischen Teil die einzelnen IT Systeme für Call Center aus der Sicht des Autors miteinander verglichen und bewertet (vgl. Tabelle 4).

Die organisatorischen Kriterien wurden während des Interviews auf einer Likert-Skala mit fünf Kategorien beurteilt. Den Kategorien werden anschliessend die Skalenwerte aus Tabelle 3 zugeordnet, damit die Einstufung ins Reifegradmodell vorgenommen werden kann.

sehr gut immer vollständig 5 Punkte	gut mehrheitlich grösstenteils 3.75 Punkte	genügend teilweise partiell 2.5 Punkte	ungenügend selten rudimentär 1.25 Punkte	schlecht nie Gar nicht 0 Punkte
---	--	--	--	---

Tab. 3: Likert-Skala – Zuordnung der Skalenwerte für die quantitative Auswertung (organisatorische Kriterien) [eigene Darstellung]

4.4.3 Bewertungsrahmen

Der Bewertungsrahmen (vgl. Tabelle 4) dient der Ermittlung der Gesamtpunktzahl eines IT Systems für Call Center, welche für die Einstufung ins Reifegradmodell massgeblich ist. Die technischen und organisatorischen Kriterien werden mit einer Maximalpunktzahl von je 60 Punkten gleich gewichtet.

Technische Kriterien	Organisatorische Kriterien
Beurteilungsraster Interviews: <ul style="list-style-type: none"> • Kundendatenbank • Benutzerfreundlichkeit • Stabilität • Anpassungsfähigkeit max. 40 Punkte	Beurteilungsraster Interviews: <ul style="list-style-type: none"> • Call Center im Gesamtunternehmen • Informationsflüsse • Prozessoptimierung max. 40 Punkte
Beurteilung der Eindrücke und Erfahrungen: max. 20 Punkte	Beurteilung der Eindrücke und Erfahrungen: max. 20 Punkte
Total technische Kriterien: 60 Punkte	Total organisatorische Kriterien: 60 Punkte
Gesamttotal Call Center: 120 Punkte	

Tab. 4: Bewertungsrahmen für die Bestimmung der Punktezahl eines IT Systems für Call Center [eigene Darstellung]

4.4.4 Gewichtung der einzelnen Kriterien

Die Gewichtung der einzelnen Kriterien muss anhand von Praxiserfahrung vollzogen werden. Die betrachteten Firmen sehen einige Kriterien als sehr wichtig an. Andere Kriterien wurden von den Firmen generell als weniger wichtig betrachtet und sollen dementsprechend mit leichterem Gewicht in die Auswertung einfließen. Diese Zuordnung der Kriterien zu Gewichtungsstufen ist unterschiedlich und abhängig von der Prioritätensetzung. Die Zuordnung wird im Folgenden aufgrund der Erfahrung aus den Interviews vollzogen.

Vorab werden in Tabelle 5 die drei Gewichtungsstufen eingeführt, welchen die einzelnen Kriterien anschliessend zugeordnet werden:

Gewichtungsstufen	Beschreibung	Punkte
sehr wichtig	Beurteilungskriterium, welches bei schlechter Erfüllung das Call Center mit Sicherheit wesentlich beeinträchtigt. ⇒ Die Call Center Dienstleistung kann nicht mehr erbracht werden.	1.5
wichtig	Beurteilungskriterium, welches bei schlechter Erfüllung das Call Center leicht bis mittelstark beeinträchtigt. ⇒ Die Call Center Dienstleistung ist nicht optimal und kann gefährdet werden.	1.0
weniger wichtig	Beurteilungskriterium, welches bei schlechter Erfüllung das Call Center möglicherweise leicht beeinträchtigt. ⇒ Es gibt Umstände im Call Center, die nicht optimal sind.	0.5

Tab. 5: Gewichtungsstufen für die Beurteilungskriterien [eigene Darstellung]

Technische Kriterien

Kundendatenbank

- **Wichtige und nötige Informationen sind vorhanden?**

Dieses Kriterium, bei welchem es um die grundsätzlich zur Verfügung stehenden Informationen geht, wurde bei den Gesprächen als sehr wichtig betrachtet. Die Gesprächspartner haben oft erwähnt, dass diese Informationen auch stets angepasst würden, da es um die Basis des Call Centers geht. Ohne Informationen können keine Auskünfte erteilt werden. Deshalb wird dieses Kriterium als sehr wichtig beurteilt.

- **Keine Informationslücken vorhanden?**

Informationslücken beziehen sich auf unvollständige Datenbanken. Diese Lücken bei Informationen, die grundsätzlich vorhanden wären, werden als wichtig eingestuft. Sie können bei spezifischen Kundenwünschen zu einem Scheitern des Kontakts führen.

- **Aktualität immer gegeben?**

In einigen Interviews wurde festgestellt, dass bei Call Centern auf die Aktualität zwar Wert gelegt wird, man aber mit einem 24 Stunden Aktualisierungsintervall durchaus zufrieden ist. Da die unmittelbare Aktualisierung offenbar nicht nötig ist, wird dieses Kriterium als weniger wichtig gewichtet.

- **Zugriff auf Informationen gewährleistet?**

Die Gewährleistung des Zugriffs auf die Informationen ist von erheblicher Wichtigkeit, da ohne Zugriff oftmals Kundenwünsche unbefriedigt bleiben. Es handelt sich dabei um ein sehr wichtiges Kriterium, da es direkt und in grossem Umfang mit der Call Center Dienstleistung zusammenhängt.

- **Generelle Beurteilung Kundendatenbank?**

Die generellen Beurteilungen am Schluss jedes Kriterienbereichs werden als wichtig eingestuft. Darin soll losgelöst von einzelnen Kriterien ein ganzer Bereich von einer Fachperson beurteilt werden.

Benutzerfreundlichkeit

- **Übersichtlichkeit des Systems?**

Die Übersichtlichkeit eines Systems ist primär für den Call Center Mitarbeiter wichtig und erschwert oder erleichtert ihm den Umgang mit dem System. Dieses Kriterium wird als weniger wichtig eingestuft.

- **Wenige versteckte Funktionen?**

Versteckte Funktionen, welche der Call Center Mitarbeiter oft aufrufen muss, beeinträchtigen in erster Linie die Arbeitsweise des Mitarbeiters. Sie beeinflussen aber auch die Dauer eines Kontaktes negativ und zeigen die Qualität des Systems. Sie werden deshalb als wichtig eingestuft.

- **Wie viele wichtige Funktionen?**

Mit der Frage über die Anzahl wichtiger Funktionen soll eruiert werden, ob bei dem System auf das Wesentliche geschaut wurde oder ob viele unnötige Dinge die Lösung komplizierter und träger als nötig machen. Dieses Kriterium wird als wichtig gewichtet.

- **Einführungsphase Mitarbeiter?**

Die Dauer der Einführungsphase der Mitarbeiter ist von Komplexität und Übersichtlichkeit des Systems abhängig. Sie hängt aber auch vom Mitarbeiter selber und von weiteren Rahmenbedingungen ab. Dieser Beitrag zum Reifegrad eines IT Systems für Call Center wird dementsprechend als weniger wichtig betrachtet.

- **Generelle Beurteilung Benutzerfreundlichkeit?**

Die generelle Beurteilung des Bereiches Benutzerfreundlichkeit wird als wichtig eingestuft.

Stabilität

- **Verfügbarkeit der Informationen?**

Die Verfügbarkeit der Informationen ist eine Voraussetzung um spezifische Kundenanliegen zu bearbeiten. Falls dies nicht gewährleistet ist, kann die Call Center Dienstleistung wesentlich beeinträchtigt sein. Dieser Kategorie wird folglich das Attribut sehr wichtig zugeordnet.

- **Häufigkeit von Abstürzen?**

Abstürze im System verhindern die Abwicklung der Kundenkontakte und beeinträchtigen somit die Kernaufgabe. Dieses Kriterium wird als sehr wichtig betrachtet.

- **Schnelligkeit des Systems?**

Primär spielt die Schnelligkeit des Systems eine Rolle für den Mitarbeiter. Er wird es als mühsam betrachten, wenn er das System als sehr langsam empfindet. Dieser Umstand kann sich aber noch zusätzlich auf die Kapazität des Call Centers generell auswirken und wird dementsprechend als wichtig beurteilt.

- **Existieren Kompatibilitätsprobleme?**

In den Interviews wurde erwähnt, dass viele Kompatibilitätsprobleme bei der Implementierung bestehen. Diese müssen zusammen mit dem neuen System überwunden werden. Ein System, das durch ein grösseres Spektrum an Formaten und Typen lesen und bearbeiten kann, verkleinert den Implementierungsaufwand. Es handelt sich dabei um ein weniger wichtiges Problem, da Kompatibilitätsprobleme gemäss Angaben aus den Interviews den Ablauf im Call Center nicht direkt beeinträchtigen.

- **Generelle Beurteilung der Stabilität?**

Die Stabilität des IT Systems für Call Center wird wie alle anderen generellen Kriterien als wichtig beurteilt.

Anpassungsfähigkeit

- **Anpassungsfähigkeit in Bezug auf Prozesse?**

Dieses Kriterium wird als sehr wichtig betrachtet. Viele Unternehmen haben zum Ausdruck gebracht, dass dies ein sehr wichtiger Entscheidungsfaktor bei der Auswahl des Systems war. Dementsprechend wird diesem Kriterium viel Gewicht gegeben.

- **Integrierbarkeit des Systems in andere Systeme?**

Viele Unternehmen haben bereits ein grosses IT-Umfeld. Daten werden in verschiedenen Systemen und an verschiedenen Orten gespeichert und aufbewahrt. Das IT System für Call Center muss die Möglichkeit anbieten, auf diese Daten zurückzugreifen und sich dementsprechend ins IT-Umfeld einzuordnen. Dieser Punkt wird als wichtig betrachtet.

- **Anpassungen nur durch Spezialisten machbar?**

Dieses Kriterium befasst sich mit Überlegungen, die einen Kaufentscheid beeinflussen. Da aber dieses Kriterium den Ablauf im Call Center nicht beeinträchtigt, wird es als weniger wichtig gewichtet.

- **System auf CRM ausbaubar?**

Hierbei handelt es sich um ein Kriterium, das sehr unterschiedlich betrachtet wird. Es gibt Unternehmen, bei welchen CRM Projekte durchgeführt werden und dies entsprechend ein wichtiger Entscheidungsfaktor war. Andere Unternehmen legen auf die Ausbaufähigkeit gar keinen Wert. Grundsätzlich sind aber neuere Systeme höheren Reifegrades auf CRM ausgerichtet. Das Kriterium wird als wichtig betrachtet, da es wesentlichen Einfluss auf den Reifegrad hat.

- **Generelle Beurteilung Anpassungsfähigkeit?**

Die generelle Anpassungsfähigkeit wird als wichtiges Kriterium gewichtet.

Organisatorische Kriterien

- **Integration des Call Centers ins Unternehmen?**

Dieses Kriterium wird als *sehr wichtig* beurteilt, da die Integration des Call Centers in die Gesamtorganisation des Unternehmens massgeblich für die Daten- und Informationsflüsse verantwortlich ist. Bei Beeinträchtigung der Daten- und Informationsflüsse können keine optimalen Auskünfte erteilt werden.

- **Anordnung auch heute noch richtig?**

Diese Frage bezieht sich auf laufende Anpassungen im organisatorischen Bereich. Die Anordnung ist wichtig, dass das Call Center nicht in eine suboptimale Position gerät.

- **Ist das Call Center an alle wichtigen Informationsflüsse angebunden?**

Bei diesem Kriterium geht es gesondert um die Informationsflüsse und informellen Beziehungen. Es ist sehr wichtig, dass das Call Center an die Informationen gekoppelt ist.

- **Fand durch das System eine Prozessoptimierung statt?**

Dieses Kriterium überprüft die Prozessanpassung. Es wird als wichtig eingestuft, da es nötig und wesentlich ist, die Prozesse von Zeit zu Zeit zu überdenken.

- **Systematischer Prozess bei ungenügender Auskunft?**

Dem Fall einer ungenügenden Auskunft muss ein strukturierter Weg folgen, dass der Kunde auch auf einen speziellen Wunsch eine zufriedenstellende Antwort erhält. Das Kriterium wird als sehr wichtig im Ablauf eines Call Centers beurteilt.

- **Wie gehen Informationen ins System über?**

Dieses Kriterium ist wichtig, da ein effizienter Prozess vorliegen muss, wie die neuen Daten, die ins Call Center gelangen, ins System übergehen. Ein ineffizienter oder nicht definierter Weg kann zu Verlusten von wichtigen Daten führen.

- **Ist das Call Center eine eigenständige Einheit?**

Ob das Call Center als eigenständige Einheit funktioniert, ist sehr stark von der Unternehmensstruktur und den Rahmenbedingungen abhängig. Es gibt hier unzählige verschiedene Kombinationen welche besser oder schlechter sein können. Das Kriterium wird deshalb als *weniger wichtig* gewichtet.

4.4.5 Beurteilungsraster für die Auswertung der Interviews und Bestimmung des Reifegrades

Technische Kriterien

Kundendatenbank

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Wichtige und nötige Informationen sind vorhanden?	1.5	0 bis 2	max. 3
Keine Informationslücken vorhanden?	1.0	0 bis 2	max. 2
Aktualität immer gegeben?	0.5	0 bis 2	max. 1
Zugriff auf Informationen gewährleistet?	1.5	0 bis 2	max. 3
Generelle Beurteilung Kundendatenbank?	1.0	0 bis 2	max. 2
Total Kundendatenbank			max. 11

Benutzerfreundlichkeit

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Übersichtlichkeit des Systems?	0.5	0 bis 2	max. 1
Wenige versteckte Funktionen?	1.0	0 bis 2	max. 2
Wie viele wichtige Funktionen?	1.0	0 bis 2	max. 2
Einführungsphase Mitarbeiter?	0.5	0 bis 2	max. 1
Generelle Beurteilung Benutzerfreundlichkeit?	1.0	0 bis 2	max. 2
Total Benutzerfreundlichkeit			max. 8

Stabilität

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Verfügbarkeit der Informationen?	1.5	0 bis 2	max. 3
Häufigkeit von Abstürzen?	1.5	0 bis 2	max. 3
Schnelligkeit des Systems?	1.0	0 bis 2	max. 2
Existieren Kompatibilitätsprobleme?	0.5	0 bis 2	max. 1
Generelle Beurteilung Stabilität?	1.0	0 bis 2	max. 2
Total Stabilität			max. 11

Anpassungsfähigkeit

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Anpassungsfähigkeit in Bezug auf Prozesse?	1.5	0 bis 2	max. 3
Integrierbarkeit des Systems in andere Systeme?	1.0	0 bis 2	max. 2
Anpassungen nur durch Spezialisten machbar?	0.5	0 bis 2	max. 1
System auf CRM ausbaubar?	1.0	0 bis 2	max. 2
Generelle Beurteilung Anpassungsfähigkeit?	1.0	0 bis 2	max. 2
Total Anpassungsfähigkeit			max. 10

Tab. 6: Beurteilungsraster technische Kriterien [eigene Darstellung]

Organisatorische Kriterien

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Integration des Call Centers ins Unternehmen?	1.5	0 bis 5	max. 7.5
Anordnung auch heute noch richtig?	1.0	0 bis 5	max. 5
Ist CC an alle wichtigen Informationsflüsse angebunden?	1.5	0 bis 5	max. 7.5
Fand durch das System eine Prozessoptimierung statt?	1.0	0 bis 5	max. 5
Systematischer Prozess bei ungenügender Auskunft?	1.5	0 bis 5	max. 7.5
Wie gehen Informationen ins System über?	1.0	0 bis 5	max. 5
Ist das Call Center eine eigenständige Einheit?	0.5	0 bis 5	max. 2.5
Total organisatorische Kriterien			max. 40

Tab. 7: Beurteilungsraster organisatorische Kriterien [eigene Darstellung]

4.4.6 Erarbeitetes Reifegradportfolio

In Anlehnung an die unter 4.3.2 und 4.3.3 zitierten Reifegradmodelle und die ausgearbeiteten und gewichteten Kriterien, wird im Folgenden ein neues Reifegradmodell präsentiert. Mit diesem Modell, welches speziell auf die Bedürfnisse zur Beurteilung von IT Systemen für Call Center ausgerichtet ist, sollen die im Rahmen dieser Arbeit untersuchten Call Center ausgewertet werden. Es werden Reifegradstufen gebildet, welche eine Zuteilung der Systeme erlauben.

Am Anfang dieses Kapitels wurden die beiden Kriterienbereiche technische Kriterien und organisatorische Kriterien eingeführt. Diese beiden Bereiche sollen sich auch im Reifegradmodell niederschlagen. Sie ermöglichen eine differenziertere Bewertung und eine aussagekräftigere Zuteilung.

Aus Abbildung 18 ist ersichtlich, dass durch die getrennte Betrachtung von technischen und organisatorischen Kriterien ein Reifegradportfolio entsteht. Die Idee der Portfoliodarstellung baut auf dem McKinsey- und General Electric-Portfolio zur Darstellung der Marktattraktivität und der Geschäftsstärke auf [vgl. Grünig/Kühn 00, S. 263].

Punkte		technische Kriterien					
		0-10	10-20	20-30	30-40	40-50	50-60
organisatorische Kriterien	0-10	0	1b		2b		
	10-20						
	20-30	1a	3		4b		
	30-40						
	40-50	2a	4a		5		
	50-60						

Abb. 18: Reifegradportfolio zur Beurteilung von IT Systemen für Call Center [eigene Darstellung]

Durch die Portfoliobetrachtung entstehen 9 Reifegradbereiche (vgl. Abbildung 18). Da den organisatorischen und technischen Kriterien identische Wichtigkeit beigemessen wird, entstehen Bereiche auf gleicher Reifegradstufe. Reifegradstufen existieren folglich 6 (Stufe 0 bis 5). Die Zahl symbolisiert die Reifegradstufe. Je höher die Zahl, desto höher der Reifegrad des betrachteten Call Centers.

Die unterschiedlichen Bereiche, welche sich auf der selben Stufe befinden, werden mit a und b bezeichnet. Die Bereiche a und b auf identischer Reifegradstufe unterscheiden sich durch folgende Eigenschaft: Call Center a wurde technisch gleich beurteilt, wie das Call Center b organisatorisch und umgekehrt. Bei Reifegradbereichen mit der Bezeich-

nung a oder b ist die Beurteilung der technischen Kriterien nie identisch mit derjenigen der organisatorischen Kriterien.

Die beiden Call Center a und b unterscheiden sich also bei der Betrachtung der beiden Kriterienbereiche erheblich. Da aber weder der technische noch der organisatorische Bereich als wichtiger bzw. weniger wichtig bewertet wird, befinden sich diese verschiedenen Call Center auf der selben Reifegradstufe.

Die sechs Reifegradstufen des Reifegradportfolios

Reifegradstufe 0

Ein Call Center, das sich auf Reifegradstufe 0 befindet, erfüllt weder die technischen noch die organisatorischen Kriterien, welche in dieser Arbeit definiert wurden. Ein solches Call Center kann die Dienstleistung eines Call Centers nicht erfüllen. Gemäss der eingeführten Definition für Call Center, darf ein solches System nicht einmal Call Center genannt werden.

Reifegradstufe 1

Call Center, welche sich auf der Reifegradstufe 1 befinden, haben einen sehr tiefen Entwicklungsstand. Sie können ihre Dienstleistung nur teilweise – wenn überhaupt – erbringen. Sie weisen sehr grosse Mängel entweder in organisatorischer (1a) oder technischer (1b) Sicht auf. Zudem befinden sie sich im anderen Bereich ebenfalls erst auf durchschnittlichem Niveau. Sie laufen Gefahr, von den Kunden nicht benutzt zu werden.

Reifegradstufe 2

Die Call Center der 2. Reifegradstufe befinden sich in einer Dimension immer noch auf tiefem Entwicklungsstand. Sie weisen entweder in technischer (2b) oder organisatorischer (2a) Sicht einen hohen Entwicklungsstand auf. Speziell an der Reifegradstufe 2 ist, dass ein grosses Ungleichgewicht zwischen technischem und organisatorischem Entwicklungsstand herrscht.

Reifegradstufe 3

Reifegradstufe 3 beschreibt ein ausgeglichenes (technisch-organisatorisch) Call Center, auf mittlerer Entwicklungsstufe. Es gibt noch wesentliches Entwicklungspotential in beiden Bereichen.

Reifegradstufe 4

Diese Call Center weisen entweder technisch (4b) oder organisatorisch (4a) einen hohen Entwicklungsstand auf. Es zeigt sich, dass aber keine Ausgeglichenheit zwischen den beiden Bereichen herrscht. Es gibt auch hier noch Mängel zu beheben, wenn auch nur im einen Bereich. Diese Call Center sind in der Lage einen guten Kundenservice zu erbringen, weisen aber noch Verbesserungspotential auf.

Reifegradstufe 5

Die Reifegradstufe 5 beschreibt ausgeglichene Call Center auf hohem Entwicklungsstand. Sie bieten einen umfangreichen Kundenservice auf hohem Niveau an. Ihr Verbesserungspotential ist beschränkt und nur in einzelnen, wenigen Bereichen vorhanden.

4.5 Auswertung der einzelnen Unternehmen

4.5.1 Auswertung Call Center Unternehmen A (Versicherungsgesellschaft)

Technische Kriterien

Kundendatenbank

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Wichtige und nötige Informationen sind vorhanden?	1.5	2	3
Keine Informationslücken vorhanden?	1.0	2	2
Aktualität immer gegeben?	0.5	2	1
Zugriff auf Informationen gewährleistet?	1.5	2	3
Generelle Beurteilung Kundendatenbank?	1.0	2	2
Total Kundendatenbank			11

Benutzerfreundlichkeit

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Übersichtlichkeit des Systems?	0.5	1	0.5
Wenige versteckte Funktionen?	1.0	2	2
Wie viele wichtige Funktionen?	1.0	1.5	1.5
Einführungsphase Mitarbeiter?	0.5	1.5	0.75
Generelle Beurteilung Benutzerfreundlichkeit?	1.0	1.5	1.5
Total Benutzerfreundlichkeit			6.25

Stabilität

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Verfügbarkeit der Informationen?	1.5	2	3
Häufigkeit von Abstürzen?	1.5	2	3
Schnelligkeit des Systems?	1.0	1.5	1.5
Existieren Kompatibilitätsprobleme?	0.5	1	0.5
Generelle Beurteilung Stabilität?	1.0	2	2
Total Stabilität			10

Anpassungsfähigkeit

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Anpassungsfähigkeit in Bezug auf Prozesse?	1.5	2	3
Integrierbarkeit des Systems in andere Systeme?	1.0	1.5	1.5
Anpassungen nur durch Spezialisten machbar?	0.5	0.5	0.25
System auf CRM ausbaubar?	1.0	0	0
Generelle Beurteilung Anpassungsfähigkeit?	1.0	2	2
Total Anpassungsfähigkeit			6.75
Total technische Kriterien	max. 40		34

Tab. 8: Beurteilungsraster technische Kriterien Unternehmen A [eigene Darstellung]

Die technischen Kriterien des Unternehmens A werden aufgrund der Erfahrungen, die über die Fragestellungen hinausreichen, folgendermassen charakterisiert:

Das Unternehmen verfügt über eine technisch gute Lösung. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass die Fragen bezüglich der Kundendatenbank, bei welchen das Maximum gewählt wurde, eher zu positiv bewertet wurden. Bezüglich der Aktualität muss angefügt werden, dass Unternehmen A nicht über ein real-time System verfügt und deshalb Einschränkungen bei der Aktualität der Daten in Kauf nehmen muss. Diese treten selten auf, sind aber latent vorhanden. Der Aufbau der Kundendatenbank ist sehr sinnvoll und folgt den tatsächlichen und logischen Abläufen.

Bei Unternehmen A wurde das Call Center ausgelagert. Wie oben erwähnt ist die Anbindung an die Daten gewährleistet. Die Datenerfassung allerdings geschieht aufgrund dieser Auslagerung nicht direkt, sondern muss an die Filiale weitergeleitet werden. Erst dort werden die Daten in die Datenbank eingegeben.

Das System ist eine Insellösung und nicht auf CRM ausbaubar. Das wird mit diesem System auch nicht beabsichtigt, da der Leistungsumfang nicht über dieses Call Center in Richtung CRM ausgebaut wird. Eine vollständige Integration dieses Bereiches würde hier als sinnvoll betrachtet.

Den technischen Kriterien des Call Centers A werden aufgrund der gemachten Erfahrungen folgende Punkte gegeben (max. 20 Punkte):	12 Punkte
--	------------------

Organisatorische Kriterien

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Integration des Call Centers ins Unternehmen?	1.5	5	7.5
Anordnung auch heute noch richtig?	1.0	3.75	3.75
Ist CC an alle wichtigen Informationsflüsse angebunden?	1.5	5	7.5
Fand durch das System eine Prozessoptimierung statt?	1.0	1.25	1.25
Systematischer Prozess bei ungenügender Auskunft?	1.5	5	7.5
Wie gehen Informationen ins System über?	1.0	1.25	1.25
Ist das Call Center eine eigenständige Einheit?	0.5	5	2.5
Total organisatorische Kriterien	max. 40		31.25

Tab. 9: Beurteilungsraster organisatorische Kriterien Unternehmen A [eigene Darstellung]

Die organisatorischen Kriterien des Unternehmens A werden aufgrund der Erfahrungen, die über die Fragestellungen hinausreichen, folgendermassen charakterisiert:

Das Call Center A ist ausgegliedert. Die technischen Konsequenzen in Bezug auf die Daten wurden erwähnt. Es bleiben die organisatorischen Nachteile. Einige Informationsflüsse führen am Call Center vorbei. Man verfügt zwar über die wichtigen Informationen aus der Datenbank. Was nicht in der Datenbank ist, wird mit Sicherheit verpasst.

Die neuen Informationen, welche ins Call Center gelangen, können nicht direkt eingegeben werden. Sie werden weitergeleitet und an einem anderen Ort in die Datenbank eingetragen. Dies wird als nicht effizient betrachtet.

Den organisatorischen Kriterien des Call Centers A werden aufgrund der gemachten Erfahrungen folgende Punkte gegeben (max. 20 Punkte): **8 Punkte**

Die Auswertung des Call Centers von Unternehmen A hat folgende Punktzahlen ergeben:

Technische Kriterien		Organisatorische Kriterien	
Beurteilungsraster:	34 Punkte	Beurteilungsraster:	31.25 Punkte
Beurteilung Eindrücke & Erfahrungen:	12 Punkte	Beurteilung Eindrücke & Erfahrungen:	8 Punkte
Total technische Kriterien:	46 Punkte	Total organisatorische Kriterien:	39.25 Punkte
Gesamttotal Call Center Unternehmen A: 85.25 Punkte			

Tab. 10: Bewertungsrahmen Unternehmen A [eigene Darstellung]

Kivath-Diagramm

Mit der folgenden Darstellung, dem Kivath-Diagramm soll eine bestimmte Form dieses Call Centers ermittelt werden. Dies wird im Folgenden mit allen anderen Call Centern gemacht, um aufgrund dieser Form einzelne Charakteristiken der Call Center sehen.

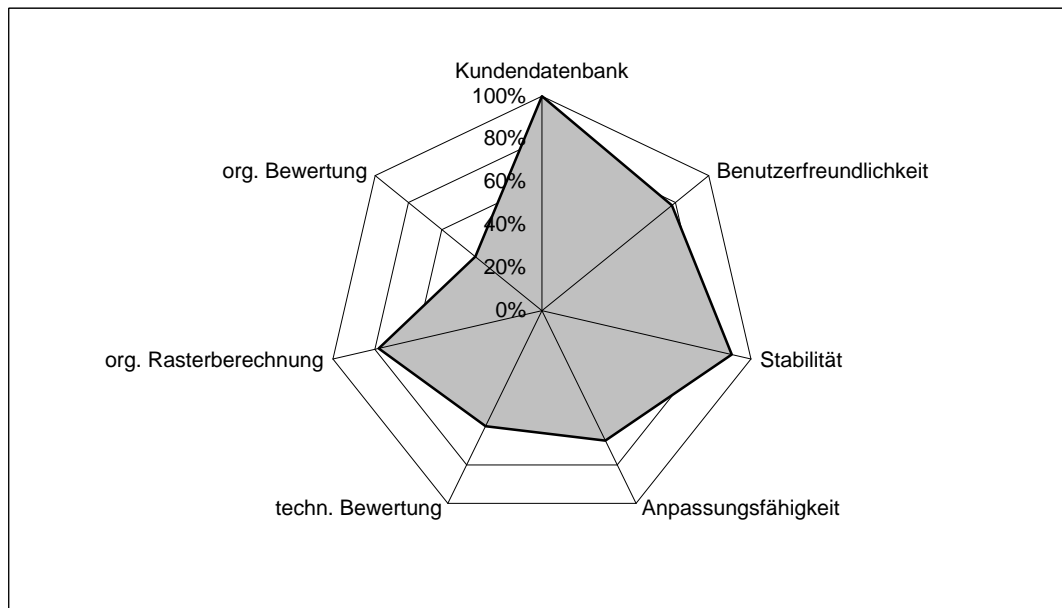


Abb. 19: Kivath-Diagramm des Call Centers von Unternehmen A [eigene Darstellung]

Die in Abbildung 19 gezeigte Fläche weist bei den beiden Beurteilungen organisatorische und technische Eindrücke und Erfahrungen (org., techn. Bewertung) Einknicke auf. Diese wurden aufgrund der obigen Erklärungen vorgenommen. Die anderen Kriterien bewegen sich auf einem relativ hohen Niveau. Sie befinden sich alle knapp unter oder über 80%. Die Prozentzahl drückt aus, wie viele Punkte im Verhältnis zur maximal erreichbaren Punktzahl tatsächlich erreicht wurden.

4.5.2 Auswertung Call Center Unternehmen B (Versicherungsgesellschaft)

Technische Kriterien

Kundendatenbank

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Wichtige und nötige Informationen sind vorhanden?	1.5	2	3
Keine Informationslücken vorhanden?	1.0	2	2
Aktualität immer gegeben?	0.5	2	1
Zugriff auf Informationen gewährleistet?	1.5	1.5	2.25
Generelle Beurteilung Kundendatenbank?	1.0	1.5	1.5
Total Kundendatenbank			9.75

Benutzerfreundlichkeit

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Übersichtlichkeit des Systems?	0.5	2	1
Wenige versteckte Funktionen?	1.0	2	2
Wie viele wichtige Funktionen?	1.0	1.5	1.5
Einführungsphase Mitarbeiter?	0.5	1	0.5
Generelle Beurteilung Benutzerfreundlichkeit?	1.0	1.5	1.5
Total Benutzerfreundlichkeit			6.5

Stabilität

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Verfügbarkeit der Informationen?	1.5	1.5	2.25
Häufigkeit von Abstürzen?	1.5	1.5	2.25
Schnelligkeit des Systems?	1.0	1.0	1
Existieren Kompatibilitätsprobleme?	0.5	2	1
Generelle Beurteilung Stabilität?	1.0	1.5	1.5
Total Stabilität			8

Anpassungsfähigkeit

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Anpassungsfähigkeit in Bezug auf Prozesse?	1.5	2	3
Integrierbarkeit des Systems in andere Systeme?	1.0	2	2
Anpassungen nur durch Spezialisten machbar?	0.5	0	0
System auf CRM ausbaubar?	1.0	2	2
Generelle Beurteilung Anpassungsfähigkeit?	1.0	1.5	1.5
Total Anpassungsfähigkeit			8.5
Total technische Kriterien	max. 40		32.75

Tab. 11: Beurteilungsraster technische Kriterien Unternehmen B [eigene Darstellung]

Die technischen Kriterien des Unternehmens B werden aufgrund der Erfahrungen, die über die Fragestellungen hinausreichen, folgendermassen charakterisiert:

Es handelt sich bei dieser Lösung um ein sehr modernes, neues System. Es ist noch kein ganzes Jahr in Betrieb. Die Aussagen des Verantwortlichen waren eher zurückhaltend. Er begründete dies mit der Aussage: „Sehr gut kann ein System ja fast nicht sein“.

Das IT System für Call Center der Unternehmung B verfügt über viele Funktionen und eine sehr übersichtliche und graphische Oberfläche.

Das System ist im Rahmen eines CRM Projekts neu integriert worden und erfüllt die aktuellen Standards. Es ist ausbaubar und ausgerichtet auf zukünftige, neue Komponenten.

Weil das System erst relativ kurze Zeit in Betrieb ist, wurde der Aufgabenbereich des Call Centers noch nicht ausgeweitet. Die Möglichkeiten des Systems werden dementsprechend noch nicht ausgeschöpft.

Den technischen Kriterien des Call Centers B werden aufgrund der gemachten Erfahrungen folgende Punkte gegeben (max. 20 Punkte): **16 Punkte**

Organisatorische Kriterien

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Integration des Call Centers ins Unternehmen?	1.5	5	7.5
Anordnung auch heute noch richtig?	1.0	5	5
Ist CC an alle wichtigen Informationsflüsse angebunden?	1.5	5	7.5
Fand durch das System eine Prozessoptimierung statt?	1.0	0	0
Systematischer Prozess bei ungenügender Auskunft?	1.5	5	7.5
Wie gehen Informationen ins System über?	1.0	5	5
Ist das Call Center eine eigenständige Einheit?	0.5	5	2.5
Total organisatorische Kriterien	max. 40		35

Tab. 12: Beurteilungsraster organisatorische Kriterien Unternehmen B [eigene Darstellung]

Die organisatorischen Kriterien des Unternehmens B werden aufgrund der Erfahrungen, die über die Fragestellungen hinausreichen, folgendermassen charakterisiert:

Das Call Center ist zentral ins Unternehmen integriert. Der Leiter beschreibt die zentrale Funktion folgendermassen: „Wir sind praktisch die einzigen, die in alle Bereiche des Unternehmens sehen und auch über Informationen von allen Bereichen verfügen“ [B].

Leider fand bei der Implementierung keine Prozessoptimierung statt. Alle Prozesse wurden übernommen und das System angepasst. Die Prozesse werden als optimal angesehen.

Gesamtheitlich wird die Integration des Call Centers in das Unternehmen als gelungen bewertet.

Den organisatorischen Kriterien des Call Centers B werden aufgrund der gemachten Erfahrungen folgende Punkte gegeben (max. 20 Punkte): **12 Punkte**

Die Auswertung des Call Centers von Unternehmen B hat folgende Punktzahlen ergeben:

Technische Kriterien		Organisatorische Kriterien	
Beurteilungsraster:	32.75 Punkte	Beurteilungsraster:	35 Punkte
Beurteilung Eindrücke & Erfahrungen:	16 Punkte	Beurteilung Eindrücke & Erfahrungen:	12 Punkte
Total technische Kriterien:	48.75 Punkte	Total organisatorische Kriterien:	47 Punkte
Gesamttotal Call Center Unternehmen B: 95.75 Punkte			

Tab. 13: Bewertungsrahmen Unternehmen B [eigene Darstellung]

Kivath-Diagramm

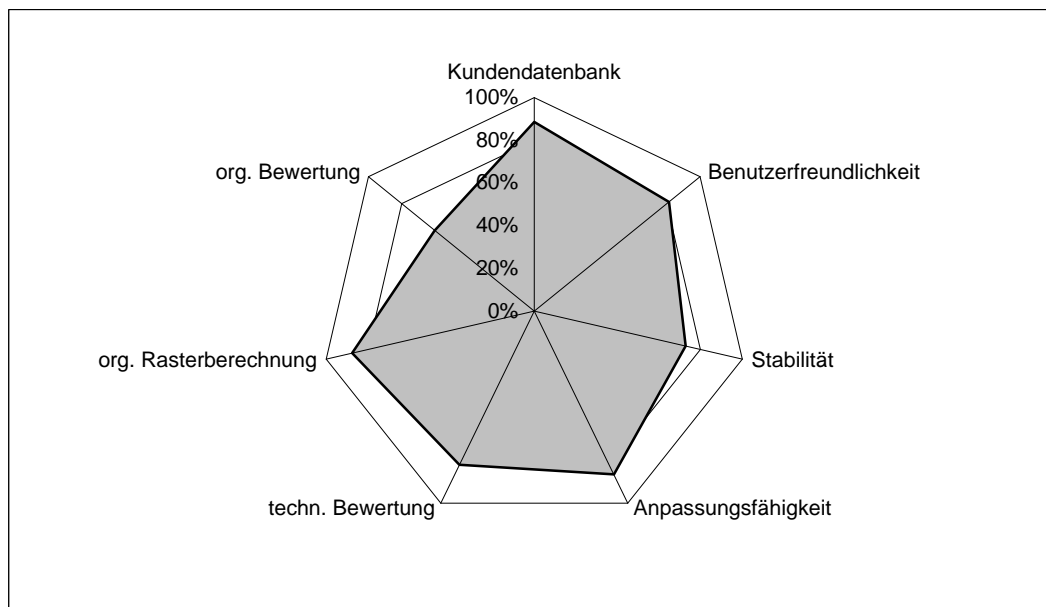


Abb. 20: Kivath-Diagramm des Call Centers von Unternehmen B [eigene Darstellung]

Abbildung 20 zeigt das Kivath-Diagramm für das Call Center von Unternehmen B. In diesem Call Center können hohe Werte für die einzelnen Kriterien festgestellt werden. Die Stabilität und die organisatorische Beurteilung weisen weniger hohe Erfüllungsgrade auf. Die organisatorische Beurteilung ist aufgrund der vollständig fehlenden Prozessoptimierung weniger gut ausgefallen als die andern.

4.5.3 Auswertung Call Center Unternehmen C (international tätige Bank)

Technische Kriterien

Kundendatenbank

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Wichtige und nötige Informationen sind vorhanden?	1.5	1.5	2.25
Keine Informationslücken vorhanden?	1.0	1.5	1.5
Aktualität immer gegeben?	0.5	1.5	0.75
Zugriff auf Informationen gewährleistet?	1.5	1.5	2.25
Generelle Beurteilung Kundendatenbank?	1.0	2	2
Total Kundendatenbank			8.75

Benutzerfreundlichkeit

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Übersichtlichkeit des Systems?	0.5	1.5	0.75
Wenige versteckte Funktionen?	1.0	2	2
Wie viele wichtige Funktionen?	1.0	1.5	1.5
Einführungsphase Mitarbeiter?	0.5	1.5	0.75
Generelle Beurteilung Benutzerfreundlichkeit?	1.0	1.5	1.5
Total Benutzerfreundlichkeit			6.5

Stabilität

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Verfügbarkeit der Informationen?	1.5	1.5	2.25
Häufigkeit von Abstürzen?	1.5	1.5	2.25
Schnelligkeit des Systems?	1.0	1.5	1.5
Existieren Kompatibilitätsprobleme?	0.5	1.5	0.75
Generelle Beurteilung Stabilität?	1.0	2	2
Total Stabilität			8.75

Anpassungsfähigkeit

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Anpassungsfähigkeit in Bezug auf Prozesse?	1.5	2	3
Integrierbarkeit des Systems in andere Systeme?	1.0	0	0
Anpassungen nur durch Spezialisten machbar?	0.5	0	0
System auf CRM ausbaubar?	1.0	1	1
Generelle Beurteilung Anpassungsfähigkeit?	1.0	1	1
Total Anpassungsfähigkeit			5
Total technische Kriterien	max. 40		29

Tab. 14: Beurteilungsraster technische Kriterien Unternehmen C [eigene Darstellung]

Die technischen Kriterien des Unternehmens C werden aufgrund der Erfahrungen, die über die Fragestellungen hinausreichen, folgendermassen charakterisiert:

Das IT System für Call Center von Unternehmen C ist technisch nicht ganz auf aktuellstem Stand. Dies wurde erkannt: „(...) deshalb wird im Rahmen einer gesamten CRM Lösung in den nächsten Jahren auch diese Call Center Lösung abgelöst“ [C].

Durch das System konnte die Effizienz gesteigert werden. Die Prozesse laufen schneller ab.

Das System wird von den Mitarbeitern mit Informationen versorgt. Dazu meint der Verantwortliche: „Das System ist eben nur so gut, wie es mit Informationen versorgt wird“ [C]. Dieser unterschiedliche Detaillierungsgrad von Informationen ist nicht zufriedenstellend.

Den technischen Kriterien des Call Centers C werden aufgrund der gemachten Erfahrungen folgende Punkte gegeben (max. 20 Punkte):	8 Punkte
--	-----------------

Organisatorische Kriterien

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Integration des Call Centers ins Unternehmen?	1.5	5	7.5
Anordnung auch heute noch richtig?	1.0	5	5
Ist CC an alle wichtigen Informationsflüsse angebunden?	1.5	5	7.5
Fand durch das System eine Prozessoptimierung statt?	1.0	3.75	3.75
Systematischer Prozess bei ungenügender Auskunft?	1.5	5	7.5
Wie gehen Informationen ins System über?	1.0	3.75	3.75
Ist das Call Center eine eigenständige Einheit?	0.5	5	2.5
Total organisatorische Kriterien	max. 40		37.5

Tab. 15: Beurteilungsraster organisatorische Kriterien Unternehmen C [eigene Darstellung]

Die organisatorischen Kriterien des Unternehmens C werden aufgrund der Erfahrungen, die über die Fragestellungen hinausreichen, folgendermassen charakterisiert:

Das Unternehmen ist optimal in die Unternehmung integriert. Ein Verantwortlicher des Call Centers spricht auch davon, dass das Call Center an viele „informelle Beziehungen“ gekoppelt ist.

Die gute Bewertung der quantifizierten Fragen aus Tabelle 15 wurde durch die Eindrücke und Erfahrungen bestätigt.

Den organisatorischen Kriterien des Call Centers C werden aufgrund der gemachten Erfahrungen folgende Punkte gegeben (max. 20 Punkte): **16 Punkte**

Die Auswertung des Call Centers von Unternehmen C hat folgende Punktzahlen ergeben:

Technische Kriterien		Organisatorische Kriterien	
Beurteilungsraster:	29 Punkte	Beurteilungsraster:	37.5 Punkte
Beurteilung Eindrücke & Erfahrungen:	8 Punkte	Beurteilung Eindrücke & Erfahrungen:	16 Punkte
Total technische Kriterien:	37 Punkte	Total organisatorische Kriterien:	53.5 Punkte
Gesamttotal Call Center Unternehmen C: 90.5 Punkte			

Tab. 16: Bewertungsrahmen Unternehmen C [eigene Darstellung]

Kivath-Diagramm

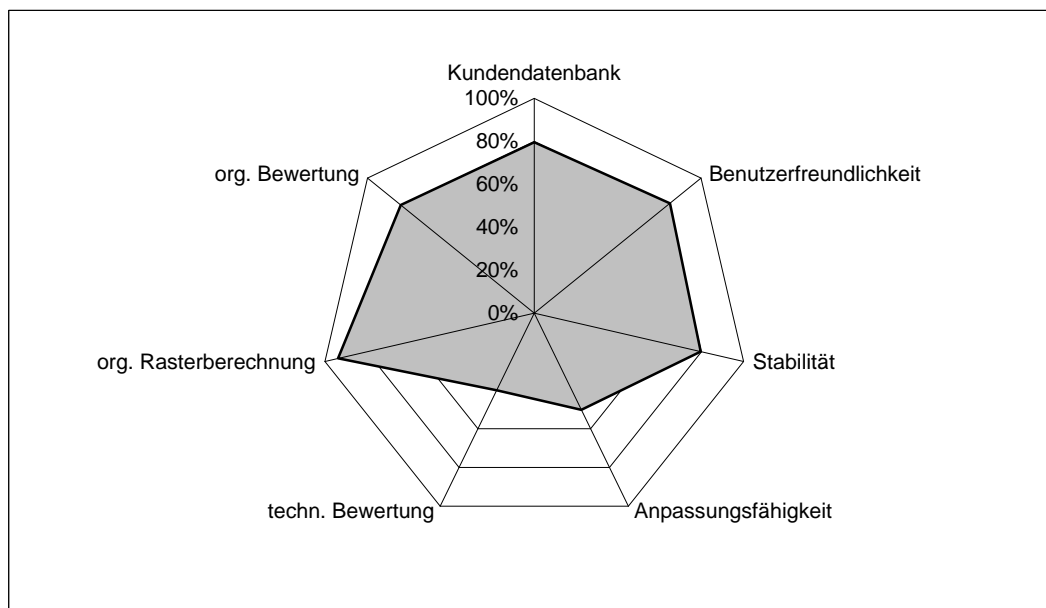


Abb. 21: Kivath-Diagramm des Call Centers von Unternehmen A [eigene Darstellung]

Beim Call Center C ist ein eindeutiges Ungleichgewicht festzustellen. Die Anpassungsfähigkeit und die technische Bewertung schneiden unterdurchschnittlich ab. Die Benutzerfreundlichkeit und die Stabilität sind zwar gut, können aber die anderen technischen Mängel nicht kompensieren.

Aus organisatorischer Sicht liegt hier ein gutes Call Center vor. Es ist optimal ins Unternehmen integriert und ist organisatorisch gut an die Informationen angebunden.

4.5.4 Auswertung Call Center Unternehmen D (international tätige Bank)

Technische Kriterien

Kundendatenbank

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Wichtige und nötige Informationen sind vorhanden?	1.5	1.5	2.25
Keine Informationslücken vorhanden?	1.0	1.5	1.5
Aktualität immer gegeben?	0.5	1.5	0.75
Zugriff auf Informationen gewährleistet?	1.5	2	3
Generelle Beurteilung Kundendatenbank?	1.0	2	2
Total Kundendatenbank			9.5

Benutzerfreundlichkeit

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Übersichtlichkeit des Systems?	0.5	2	1
Wenige versteckte Funktionen?	1.0	2	2
Wie viele wichtige Funktionen?	1.0	1.5	1.5
Einführungsphase Mitarbeiter?	0.5	2	1
Generelle Beurteilung Benutzerfreundlichkeit?	1.0	2	2
Total Benutzerfreundlichkeit			7.5

Stabilität

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Verfügbarkeit der Informationen?	1.5	2	3
Häufigkeit von Abstürzen?	1.5	2	3
Schnelligkeit des Systems?	1.0	1.5	1.5
Existieren Kompatibilitätsprobleme?	0.5	2	1
Generelle Beurteilung Stabilität?	1.0	2	2
Total Stabilität			10.5

Anpassungsfähigkeit

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Anpassungsfähigkeit in Bezug auf Prozesse?	1.5	1.5	2.25
Integrierbarkeit des Systems in andere Systeme?	1.0	2	2
Anpassungen nur durch Spezialisten machbar?	0.5	0	0
System auf CRM ausbaubar?	1.0	2	2
Generelle Beurteilung Anpassungsfähigkeit?	1.0	2	2
Total Anpassungsfähigkeit			8.25
Total technische Kriterien	max. 40		35.75

Tab. 17: Beurteilungsraster technische Kriterien Unternehmen D [eigene Darstellung]

Die technischen Kriterien des Unternehmens D werden aufgrund der Erfahrungen, die über die Fragestellungen hinausreichen, folgendermassen charakterisiert:

Das Unternehmen D verfügt über ein nahezu optimales System. Das System erfüllt technisch höchste Ansprüche. Die Fragen zur Kundendatenbank wurden eher zu vorsichtig beantwortet.

Dieses Call Center ist mit sehr vielen Zusatzsystemen ausgerüstet und ist in der Lage, einen enormen Leistungsumfang abzudecken. Die meisten Anrufer (85%) werden durch das Voice System bedient. Das System ist sehr umfangreich. Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch, dass viele Kunden mit dem Voice System sehr zufrieden sind.

Das Unternehmen D bietet alle Dienstleistungen des Unternehmens auch im Call Center an. Eine vollständige Integration der verschiedenen Kanäle ist noch ausstehend. Dies wird in naher Zukunft über CRM Investitionen verändert. Danach werden noch einige weitere Kundendaten zur Verfügung stehen und Dienstleistungen optimiert werden können.

Den technischen Kriterien des Call Centers D werden aufgrund der gemachten Erfahrungen folgende Punkte gegeben (max. 20 Punkte): **18 Punkte**

Organisatorische Kriterien

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Integration des Call Centers ins Unternehmen?	1.5	3.75	5.625
Anordnung auch heute noch richtig?	1.0	5	5
Ist CC an alle wichtigen Informationsflüsse angebunden?	1.5	3.75	5.625
Fand durch das System eine Prozessoptimierung statt?	1.0	3.75	3.75
Systematischer Prozess bei ungenügender Auskunft?	1.5	5	7.5
Wie gehen Informationen ins System über?	1.0	5	5
Ist das Call Center eine eigenständige Einheit?	0.5	5	2.5
Total organisatorische Kriterien	max. 40		35

Tab. 18: Beurteilungsraster organisatorische Kriterien Unternehmen D [eigene Darstellung]

Die organisatorischen Kriterien des Unternehmens D werden aufgrund der Erfahrungen, die über die Fragestellungen hinausreichen, folgendermassen charakterisiert:

Es steht möglicherweise eine Reorganisation im Rahmen des Call Centers bevor. Im Unternehmen herrschen unterschiedliche Vorstellungen bezüglich der Anordnung des

Call Centers im Gesamtunternehmen. Im Moment ist es sehr zentral angesiedelt. Möglicherweise wird eine stärkere Differenzierung vorgenommen. Diese Unsicherheit im organisatorischen Bereich wirkt sich negativ auf die Beurteilung aus.

Den organisatorischen Kriterien des Call Centers D werden aufgrund der gemachten Erfahrungen folgende Punkte gegeben (max. 20 Punkte): **14 Punkte**

Die Auswertung des Call Centers von Unternehmen D hat folgende Punktzahlen ergeben:

Technische Kriterien		Organisatorische Kriterien	
Beurteilungsraster:	35.75 Punkte	Beurteilungsraster:	35 Punkte
Beurteilung Eindrücke & Erfahrungen:	18 Punkte	Beurteilung Eindrücke & Erfahrungen:	14 Punkte
Total technische Kriterien:	53.75 Punkte	Total organisatorische Kriterien:	49 Punkte
Gesamttotal Call Center Unternehmen D: 102.75 Punkte			

Tab. 19: Bewertungsrahmen Unternehmen D [eigene Darstellung]

Kivath-Diagramm

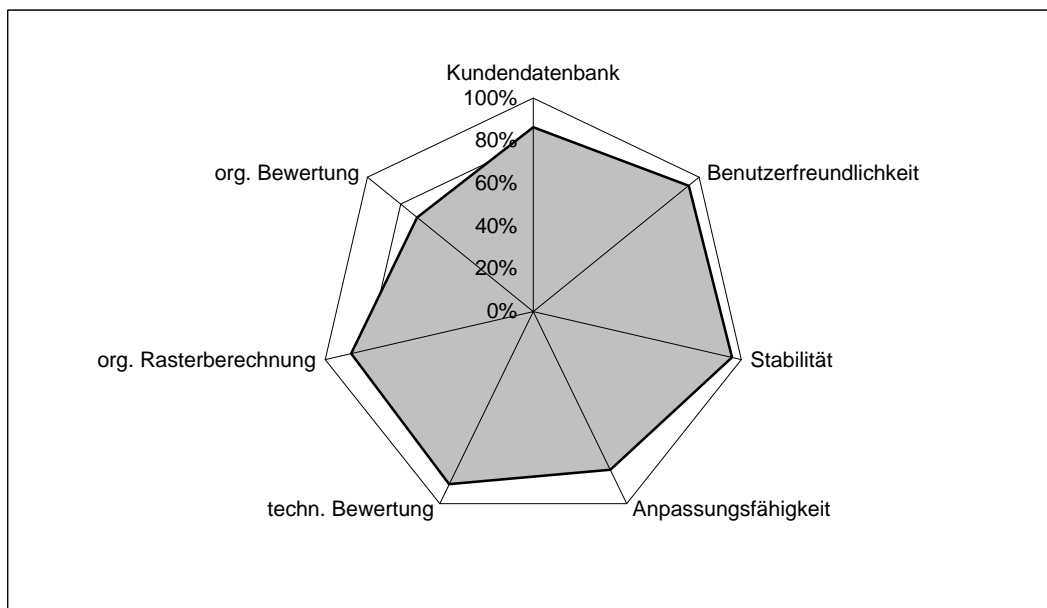


Abb. 22: Kivath-Diagramm des Call Centers von Unternehmen D [eigene Darstellung]

In Abbildung 22 wird ein sehr ausgeglichenes Call Center gezeigt. Es ist nicht nur ausgeglichen, sondern befindet sich technisch und organisatorisch auf hohem Niveau.

Das Kivath-Diagramm des Call Centers von Unternehmen D wird nur durch die organisatorische Beurteilung beeinträchtigt. Dies liegt an der möglicherweise bevorstehenden Reorganisation. Aus der Abbildung ist ersichtlich, dass dieser Umstand mit dem erstellten Raster nicht aufgezeigt werden konnte.

4.5.5 Auswertung Call Center Unternehmen E (Kantonalbank)

Technische Kriterien

Kundendatenbank

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Wichtige und nötige Informationen sind vorhanden?	1.5	1.5	2.25
Keine Informationslücken vorhanden?	1.0	1.5	1.5
Aktualität immer gegeben?	0.5	2	1
Zugriff auf Informationen gewährleistet?	1.5	1.5	2.25
Generelle Beurteilung Kundendatenbank?	1.0	1	1
Total Kundendatenbank			8

Benutzerfreundlichkeit

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Übersichtlichkeit des Systems?	0.5	2	1
Wenige versteckte Funktionen?	1.0	1.5	1.5
Wie viele wichtige Funktionen?	1.0	1.5	1.5
Einführungsphase Mitarbeiter?	0.5	0.5	0.25
Generelle Beurteilung Benutzerfreundlichkeit?	1.0	2	2
Total Benutzerfreundlichkeit			6.25

Stabilität

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Verfügbarkeit der Informationen?	1.5	2	3
Häufigkeit von Abstürzen?	1.5	1.5	3
Schnelligkeit des Systems?	1.0	1.5	1.5
Existieren Kompatibilitätsprobleme?	0.5	1.5	1
Generelle Beurteilung Stabilität?	1.0	2	2
Total Stabilität			10.5

Anpassungsfähigkeit

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Anpassungsfähigkeit in Bezug auf Prozesse?	1.5	2	2.25
Integrierbarkeit des Systems in andere Systeme?	1.0	2	2
Anpassungen nur durch Spezialisten machbar?	0.5	0	0
System auf CRM ausbaubar?	1.0	1	1
Generelle Beurteilung Anpassungsfähigkeit?	1.0	2	2
Total Anpassungsfähigkeit			7.25
Total technische Kriterien	max. 40		32

Tab. 20: Beurteilungsraster technische Kriterien Unternehmen E [eigene Darstellung]

Die technischen Kriterien des Unternehmens E werden aufgrund der Erfahrungen, die über die Fragestellungen hinausreichen, folgendermassen charakterisiert:

Das Call Center von Unternehmen E ist technisch auf hohem Stand. Das System ist auf CRM ausbaubar. Es wird ein grosser Leistungsumfang im Call Center abgedeckt.

Bei der Benutzerfreundlichkeit wurden Mängel festgestellt. Zwar müssen nur wenige Funktionen auf Umwegen aufgerufen werden, leider werden aber genau diese oft gebraucht.

Den technischen Kriterien des Call Centers E werden aufgrund der gemachten Erfahrungen folgende Punkte gegeben (max. 20 Punkte): **16 Punkte**

Organisatorische Kriterien

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Integration des Call Centers ins Unternehmen?	1.5	5	7.5
Anordnung auch heute noch richtig?	1.0	5	5
Ist CC an alle wichtigen Informationsflüsse angebunden?	1.5	5	7.5
Fand durch das System eine Prozessoptimierung statt?	1.0	2.5	2.5
Systematischer Prozess bei ungenügender Auskunft?	1.5	5	7.5
Wie gehen Informationen ins System über?	1.0	3.75	3.75
Ist das Call Center eine eigenständige Einheit?	0.5	5	2.5
Total organisatorische Kriterien	max. 40		36.25

Tab. 21: Beurteilungsraster organisatorische Kriterien Unternehmen E [eigene Darstellung]

Die organisatorischen Kriterien des Unternehmens E werden aufgrund der Erfahrungen, die über die Fragestellungen hinausreichen, folgendermassen charakterisiert:

Das Call Center ist organisatorisch sehr gut integriert. Es bestehen zwei Teilbereiche, welche verschieden unterstellt sind. Das ist in diesem Umfeld sinnvoll.

Dass die Informationen nicht direkt ins System übergehen (Umweg über Grosssystem) wird als nicht optimal gewertet.

Den organisatorischen Kriterien des Call Centers E werden aufgrund der gemachten Erfahrungen folgende Punkte gegeben (max. 20 Punkte): **16 Punkte**

Die Auswertung des Call Centers von Unternehmen D hat folgende Punktzahlen ergeben:

Technische Kriterien		Organisatorische Kriterien	
Beurteilungsraster:	32 Punkte	Beurteilungsraster:	36.25 Punkte
Beurteilung Eindrücke & Erfahrungen:	16 Punkte	Beurteilung Eindrücke & Erfahrungen:	16 Punkte
Total technische Kriterien:	48 Punkte	Total organisatorische Kriterien:	52.25 Punkte
Gesamttotal Call Center Unternehmen E: 100.25 Punkte			

Tab. 22: Bewertungsrahmen Unternehmen E [eigene Darstellung]

Kivath-Diagramm

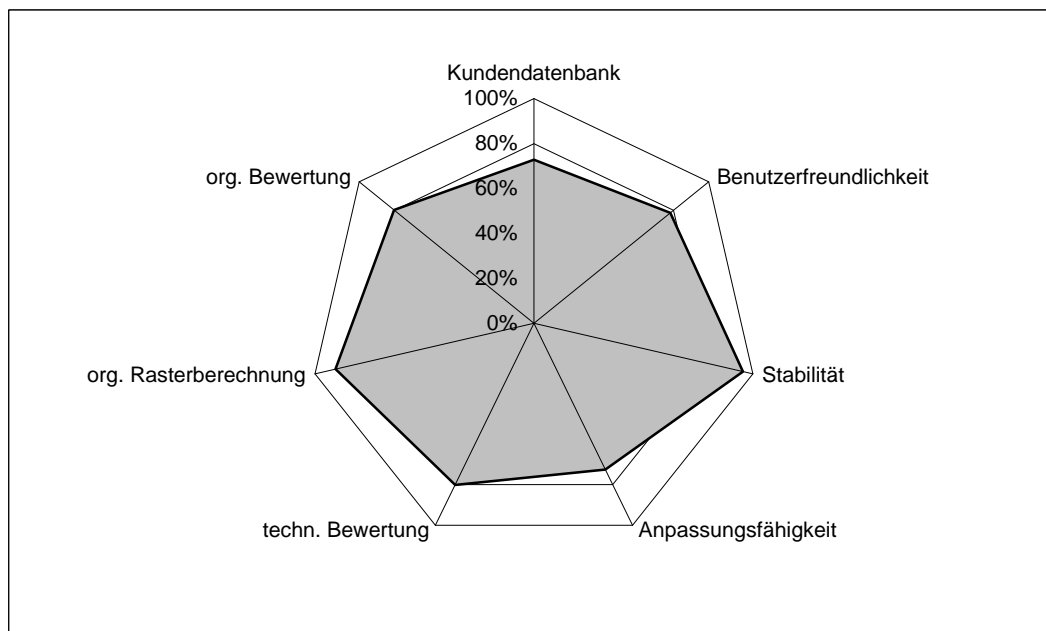


Abb. 23: Kivath-Diagramm des Call Centers von Unternehmen E [eigene Darstellung]

Das Kivath-Diagramm des Unternehmens E zeigt bei der Kundendatenbank und der Anpassungsfähigkeit einen Erfüllungsgrad unter 80%. Die Kundendatenbank stellt einen zentralen Punkt dar. Sie ist dafür verantwortlich, dass der Call Center Mitarbeiter mit den Kundendaten versorgt wird. Die Kundenbetreuung ist wesentlich davon abhängig. Hier ist eindeutig Verbesserungspotential vorhanden.

4.5.6 Auswertung Call Center Unternehmen F (Finanzdienstleister)

Technische Kriterien

Kundendatenbank

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Wichtige und nötige Informationen sind vorhanden?	1.5	1.5	2.25
Keine Informationslücken vorhanden?	1.0	1.5	1.5
Aktualität immer gegeben?	0.5	2	1
Zugriff auf Informationen gewährleistet?	1.5	2	3
Generelle Beurteilung Kundendatenbank?	1.0	1.5	1.5
Total Kundendatenbank			9.25

Benutzerfreundlichkeit

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Übersichtlichkeit des Systems?	0.5	1.5	0.75
Wenige versteckte Funktionen?	1.0	1.5	1.5
Wie viele wichtige Funktionen?	1.0	1.5	1.5
Einführungsphase Mitarbeiter?	0.5	0.5	0.25
Generelle Beurteilung Benutzerfreundlichkeit?	1.0	1.5	1.5
Total Benutzerfreundlichkeit			5.5

Stabilität

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Verfügbarkeit der Informationen?	1.5	2	3
Häufigkeit von Abstürzen?	1.5	2	3
Schnelligkeit des Systems?	1.0	1.5	1.5
Existieren Kompatibilitätsprobleme?	0.5	0.5	0.25
Generelle Beurteilung Stabilität?	1.0	2	2
Total Stabilität			9.75

Anpassungsfähigkeit

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Anpassungsfähigkeit in Bezug auf Prozesse?	1.5	2	3
Integrierbarkeit des Systems in andere Systeme?	1.0	2	2
Anpassungen nur durch Spezialisten machbar?	0.5	0	0
System auf CRM ausbaubar?	1.0	2	2
Generelle Beurteilung Anpassungsfähigkeit?	1.0	0.5	0.5
Total Anpassungsfähigkeit			7.5
Total technische Kriterien	max. 40		32

Tab. 23: Beurteilungsraster technische Kriterien Unternehmen F [eigene Darstellung]

Die technischen Kriterien des Unternehmens F werden aufgrund der Erfahrungen, die über die Fragestellungen hinausreichen, folgendermassen charakterisiert:

Das Call Center des Unternehmens F ist technisch auf hohem Stand. Es weist bei der Benutzerfreundlichkeit Mängel auf. Massgeblich wird das durch die lange Einführungsphase der Mitarbeiter beeinflusst.

Im grossen ganzen sind sonst Punkte weder negativ noch positiv auffällig.

Den technischen Kriterien des Call Centers F werden aufgrund der gemachten Erfahrungen folgende Punkte gegeben (max. 20 Punkte):	14 Punkte
--	------------------

Organisatorische Kriterien

Bewertungskriterium	Gewichtung	Beurteilung	Punkte
Integration des Call Centers ins Unternehmen?	1.5	5	7.5
Anordnung auch heute noch richtig?	1.0	5	5
Ist CC an alle wichtigen Informationsflüsse angebunden?	1.5	3.75	5.625
Fand durch das System eine Prozessoptimierung statt?	1.0	3.75	3.75
Systematischer Prozess bei ungenügender Auskunft?	1.5	5	7.5
Wie gehen Informationen ins System über?	1.0	5	5
Ist das Call Center eine eigenständige Einheit?	0.5	5	2.5
Total organisatorische Kriterien	max. 40		36.875

Tab. 24: Beurteilungsraster organisatorische Kriterien Unternehmen F [eigene Darstellung]

Die organisatorischen Kriterien des Unternehmens F werden aufgrund der Erfahrungen, die über die Fragestellungen hinausreichen, folgendermassen charakterisiert:

Das Call Center ist optimal ins Unternehmen integriert. Viele Prozesse wurden bei der Implementierung optimiert. Speziell ist bei diesem Call Center zu erwähnen, dass jedem Kunden ein Call Center Mitarbeiter zugeteilt ist. Folglich hat der Kunde immer denselben Ansprechpartner. Falls dieser nicht verfügbar ist, haben die anderen aber auch alle Informationen über den Kunden.

Den organisatorischen Kriterien des Call Centers F werden aufgrund der gemachten Erfahrungen folgende Punkte gegeben (max. 20 Punkte):	16 Punkte
--	------------------

Die Auswertung des Call Centers von Unternehmen F hat folgende Punktzahlen ergeben:

Technische Kriterien		Organisatorische Kriterien	
Beurteilungsraster:	32 Punkte	Beurteilungsraster:	36.875 Punkte
Beurteilung Eindrücke & Erfahrungen:	14 Punkte	Beurteilung Eindrücke & Erfahrungen:	16 Punkte
Total technische Kriterien:	46 Punkte	Total organisatorische Kriterien:	53 Punkte
Gesamttotal Call Center Unternehmen F: 99 Punkte			

Tab. 25: Bewertungsrahmen Unternehmen F [eigene Darstellung]

Kivath-Diagramm

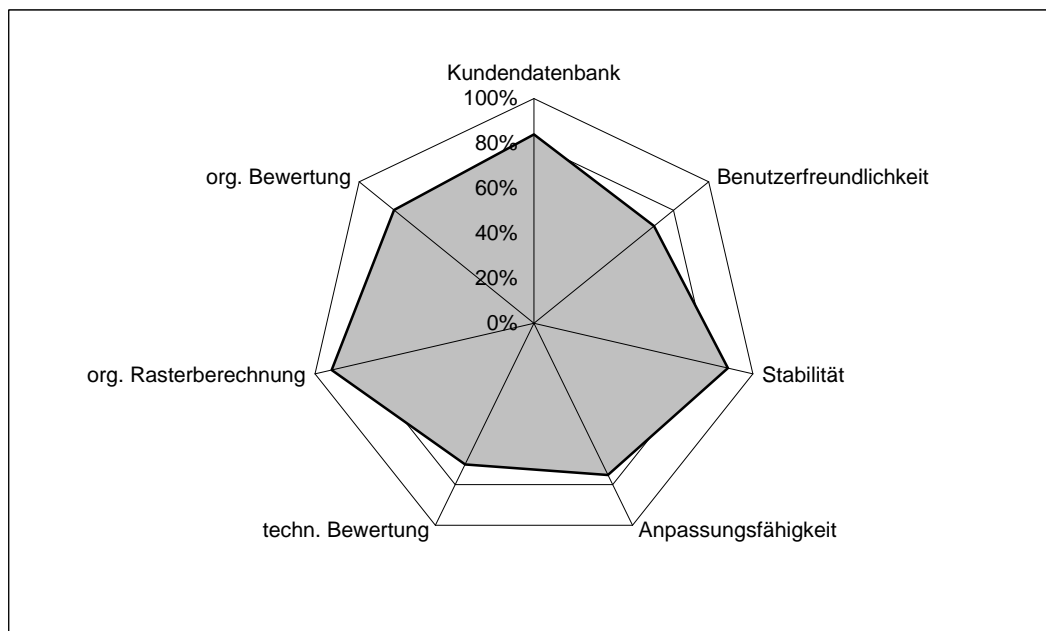


Abb. 24: Kivath-Diagramm des Call Centers von Unternehmen F [eigene Darstellung]

Das Kivath-Diagramm aus Abbildung 24 zeigt bei den technischen Kriterien leichte Einbußen. Die Stabilität und die Kundendatenbank haben bei dieser Bewertung sehr gut abgeschnitten.

Auf der organisatorischen Seite ist das Kivath-Diagramm sehr konstant.

4.6 Gesamtbetrachtung

Abbildung 25 zeigt die sechs betrachteten Call Center A-F im Reifegradportfolio:

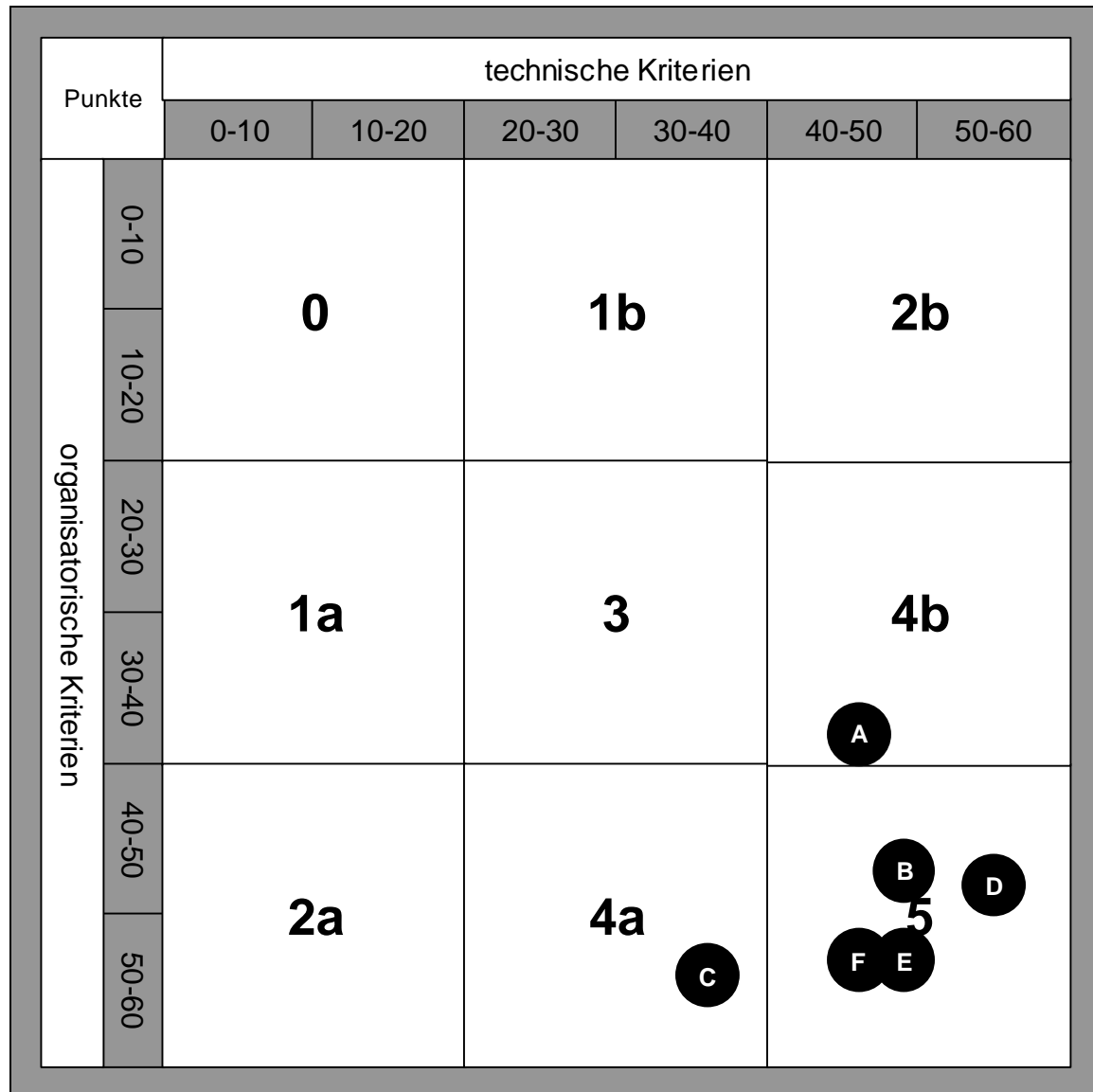


Abb. 25: Reifegradportfolio mit Beurteilung Call Center A-F [eigene Darstellung]

Aus Abbildung 25 ist ersichtlich, dass sich alle betrachteten Call Center in 3 Bereichen des Reifegradportfolios befinden.

Die Reifegradstufe 5 enthält vier Call Center (B, D, E, F). Reifegradstufe 5 stellt die höchste Stufe dar und enthält ausgeglichene Call Center auf hohem Entwicklungsstand. Diese Call Center bieten einen umfangreichen Kundenservice auf hohem Niveau an. Die

technischen und organisatorischen Kriterien wurden bei diesen Call Centern als sehr gut bewertet.

In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass die vorliegende Untersuchung grossen Wert auf die Qualität der angebotenen Dienstleistungen legt. Es steht bei dieser Untersuchung im Vordergrund, wie etwas umgesetzt wird, und wie der Kunde die Dienstleistung erfährt. Es wird nur am Rande gemessen, welche alle Angebote ein Call Center ausführt. Die Angebotsgrösse ist stark von der Betriebsgrösse und der Geschäftsphilosophie abhängig. Einige Unternehmen bieten konsequent keine Systeme und Dienstleistungen an, bei welchen der Kunde nicht mit dem Mitarbeiter in direktem Kontakt steht. Aus diesen Gründen wird auf die Qualität der Angebote mehr Wert gelegt. Zwei Call Center befinden sich auf Reifegradstufe 4. Eines im Bereich 4a (C), das andere in 4b (A).

Die Reifegradstufe 4 zeigt Call Center, welche auf hohem Stand sind. Die technischen oder organisatorischen Kriterien sind aber nur auf mittlerem Niveau. Call Center A aus dem Bereich 4b hat organisatorisch noch Verbesserungsmöglichkeiten. Dasselbe gilt für Call Center C im technischen Bereich. Grundsätzlich bieten aber auch diese Call Center mittlere bis hohe Servicequalität an.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die betrachteten Call Center technisch und organisatorisch ein gutes Qualitätsniveau haben. Kein Call Center befindet sich in Reifegradstufen 0-3.

Die Call Center unterscheiden sich aufgrund der Angebote und des Leistungsumfangs teilweise massiv. Wie erwähnt legt diese Untersuchung mehr Gewicht auf die Qualität. In Bezug auf die Qualität liegen recht ähnliche Call Center vor. Die Kunden aller Call Center werden gut bedient und sind gemäss Statistik mit dem Service zufrieden.

5 Auswirkungen von IT Systemen für Call Center

5.1 Auswirkungen auf Mitarbeiter

In diesem Kapitel werden Auswirkungen von IT Systemen für Call Center dargestellt. Mittels Hypothesen sollen die subjektiven Angaben der einzelnen Mitarbeiter verarbeitet und zu Aussagen zusammengefasst werden.

Zu Beginn wird der Arbeitsplatz im Call Center beschrieben. Die Daten stammen alle aus den sechs Interviews, welche im Rahmen dieser Arbeit mit Mitarbeitern von Call Centern durchgeführt wurden.

5.1.1 Der Arbeitsplatz des Call Center Mitarbeiters

Grundsätzlich wird der Arbeitsplatz als sehr technisch beschrieben. Das Umfeld im Call Center ist stark durch die technischen Installationen geprägt. Die Abhängigkeit von den technischen Hilfsmitteln wird von den Arbeitnehmern als wesentliche Charakteristik dieses Arbeitsplatzes dargestellt. Ein Mitarbeiter stellt fest, dass man ein „Flair für Technik“ [D] haben muss, um an diesem Arbeitsplatz „glücklich zu sein“ [D].

Das Arbeitstempo des Mitarbeiters wird grösstenteils durch die ankommenden Kontakte bestimmt. Das Arbeitsumfeld wird folglich von Mitarbeitern als „hektisch“ beurteilt. Weiter wird festgestellt, dass „sehr viele Informationen in sehr kurzer Zeit“ [A] verarbeitet werden müssen.

Es wird weiter bemerkt, dass der Arbeitsplatz des Mitarbeiters eine hohe Flexibilität erfordert, da die meisten Mitarbeiter in wechselnden Schichten arbeiten.

Bei den betrachteten Call Centern wurde weiter festgestellt, dass grösstenteils junge Mitarbeiter diesen Beruf ausüben.

5.1.2 Veränderungen für die Mitarbeiter

- Die Tätigkeit der Call Center Mitarbeiter wird durch die verstärkte Technisierung immer monotoner.

In Zusammenhang mit IT Systemen wird von der Hypothese ausgegangen, dass durch verstärkte Technisierung die interessanten Stellen interessanter würden und die weniger interessanten noch monotoner. Dabei wird die Stelle des Call Center Mitarbeiters stets letzteren zugeteilt. Die Erkenntnisse dieser Untersuchung zeigen in eine völlig andere Richtung. Durchwegs alle Mitarbeiter betrachten ihre Stelle als interessant und abwechslungsreich. Als interessant wird vor allem der Kontakt mit verschiedenen Kunden und die vielen Veränderungen bezeichnet. Der laufend zunehmende Leistungsumfang und die neuen Produkte führen zu Schulungen und neuen Herausforderungen, welche die Arbeit sehr interessant machen.

Angesprochen auf die Abwechslung wurde festgestellt, dass die Abwechslung in den verschiedenen Kunden und Anfragetypen besteht. Es bezeichnen denn auch praktisch alle Befragten ihren Arbeitsplatz als abwechslungsreich. Trotzdem bemerken drei von sechs Mitarbeitern, dass die Kunden oft wegen gleicher Probleme anrufen und die Tätigkeit deshalb auch eine einfältige Komponente hat. Der Arbeitsplatz wird aber von allen sechs Mitarbeitern als interessant und abwechslungsreich bezeichnet. Folglich kann diese Hypothese verworfen werden.

- Unterschiedliche Arbeitszeiten belasten die Call Center Mitarbeiter.

Es wurde grundsätzlich festgestellt, dass der Arbeitsplatz des Mitarbeiters eine hohe Flexibilität bezüglich der Arbeitszeiten erfordert. Diese Flexibilität wird in einem Fall als „notwendiges Übel“ [D] bezeichnet. Andere Mitarbeiter sehen darin aber auch eine Chance für andere Tätigkeiten. Beispielsweise während des Tages im Falle von Nachtarbeit.

Alle Mitarbeiter haben erwähnt, dass sich auch die Unternehmen flexibel verhalten und man durchaus wünschen kann, wann man eingeteilt wird. Es sei auch gut möglich, seinen Einsatz mit demjenigen eines anderen Mitarbeiters zu tauschen.

Auch die Pensen werden als flexibel dargestellt. Es gibt viele Teilzeitangestellte. In zwei Fällen wurden die entsprechenden Pensen wegen einer externen Weiterbildung (Studium) reduziert.

In einem Fall werden 5-6 Wochenendeinsätze als „in diesem Mass noch OK“ bezeichnet. Ein anderer Mitarbeiter erwähnte die Schwierigkeiten bei der Koordination der Schichtarbeit mit familiären Verpflichtungen. Man sieht aus dieser Untersuchung, dass es sich um ein sehr individuelles Problem handelt. Stark abhängig von der persönlichen Situation werden die unterschiedlichen Arbeitszeiten nicht einseitig als negativer Faktor ausgelegt, sondern auch als mögliche Chance gesehen. Die Betrachtung dieser Hypothese zeigt ungefähr gleich viele positive wie negative Aspekte.

- Der „gläserne Arbeitsplatz“ belastet die Mitarbeiter.

Durch das technische Umfeld im Call Center, wird praktisch jede Handlung des Mitarbeiters aufgezeichnet. Alle Unternehmen verfügen über ausführliche Statistikfunktionen im Call Center. Die Mitarbeiter sind sich dessen bewusst. Einige bekundeten zu Beginn ihrer Tätigkeit im Call Center Probleme mit dieser Tatsache. Aus der heutigen Sicht beurteilen sie das aber teilweise sogar als positiv, da sie die Rückmeldung zu ihrer Arbeitsweise schätzen. Die meisten Mitarbeiter erwähnten auch, dass sie diesen Anreiz zu guter und schneller Arbeitsweise benötigen. Einige haben sogar bedenken, dass mit weniger Kontrolle die Qualität des Call Centers sinken würde. Diese Hypothese kann aufgrund der Aussagen der sechs interviewten Mitarbeiter eindeutig verworfen werden.

- Aus der Sicht der Mitarbeiter findet eine Effizienzsteigerung statt.

Alle befragten Mitarbeiter haben das Gefühl, dass sie durch die technischen Hilfsmittel die Effizienz steigern konnten. „Ja, es geht für alle schneller“ [E] meint ein Mitarbeiter. Diese Effizienzsteigerung ist auch für die Mitarbeiter sehr zufriedenstellend. Sie geben dem Kunden gerne eine schnelle und kompetente Antwort. Diese Hypothese kann eindeutig bestätigt werden.

- Die Systeme sind benutzerfreundlich.

Alle Mitarbeiter gaben an, dass die Gewöhnung an das System einfach war. Es sei einfach aufgebaut und deshalb auch leicht zu bedienen. Einige stellten in diesem Zusammenhang fest, dass die Schulung sehr wichtig ist. „Leider war der Schulungszeitpunkt nicht optimal“ berichtete ein Mitarbeiter.

Für die Optimierung der Benutzerfreundlichkeit und der Oberfläche werde immer wieder investiert, sagten die Verantwortlichen der besuchten Call Center. Schliesslich ist die Benutzerfreundlichkeit der Systeme auch mitverantwortlich für eine effiziente und kompetente Bedienung der Kunden.

Die Hypothese kann bestätigt werden. Es wurde bei allen Systemen eine hohe Benutzerfreundlichkeit festgestellt. Zusätzlich ist zu bemerken, dass sich alle Unternehmen bemühen, die Benutzerfreundlichkeit noch zu verbessern.

- Die Mitarbeiter finden sich in der Flut der Informationen nicht zurecht.

Fünf von sechs Mitarbeitern hatten das Gefühl, mehr als 90% der Software zu verstehen und anwenden zu können. Eine Person schätzte ihre Kenntnisse des Systems auf rund 40%. Hierzu muss angemerkt werden, dass es sich um ein neues System handelt, welches erst ein halbes Jahr in Betrieb ist. Einige Mitarbeiter waren bei der Entwicklung des Systems dabei und kennen es deshalb sehr gut. Hier gibt es also wesentliche Unterschiede.

Die Mitarbeiter gaben an, dass sie praktisch alle Funktionen, die sie kennen auch benutzen. Es gibt Dinge, die selten gebraucht werden und andere, die man immer benötigt. Grundsätzlich sei aber praktisch nichts überflüssig.

Zu diesem Punkt muss hinzugefügt werden, dass die Verantwortlichen mehrheitlich sagten, dass bei der Implementierung auf alles unnötige verzichtet wurde. Einzig die Statistikfunktionen werden durchwegs als zu ausführlich bewertet. Das seien Systeme, welche nicht angepasst wurden und dementsprechend alle Auswertungen liefern, die möglich sind.

Viele Mitarbeiter sagten, dass sie keine weiteren Informationen über die Kunden wünschen. Sie hätten für die Erfüllung des aktuellen Leistungsumfang genügend Kundendaten. Einige machen sich in diesem Zusammenhang auch Datenschutzüberlegungen. Eine Person bemerkte, dass es für sie sehr wichtig zu wissen sei, dass diese Daten nicht für andere Zwecke (Verkauf, Werbung) verwendet würden.

- Die grundsätzliche Haltung der Mitarbeiter ist positiv.

Alle Mitarbeiter sehen technische Entwicklungen auch für die Zukunft positiv. Eine Person bemerkte, dass sie technische Entwicklungen nur unterstütze, wenn sie die Arbeit vereinfachen, was nicht immer gewährleistet sei. Diese Hypothese wird durch die Aussagen aller Personen bestätigt.

- Die Datenverfügbarkeit und –erfassung ist gewährleistet und wurde verbessert.

Ein Mitarbeiter antwortete auf die Frage nach dem Arbeitsumfeld: „Ja, da man mehr Informationen hat, geht es einfacher. Früher musste man immer Kollegen fragen, um sich die Informationen zu beschaffen“ [E]. Das wurde auch durch die anderen Gesprächspartner bestätigt. Gemäss den Angaben der Verantwortlichen haben die Systeme eine sehr hohe Verfügbarkeit. Die nötigen Informationen stehen dem Mitarbeiter zur Verfügung und vereinfachen bzw. verbessern die Betreuung der Kunden.

Viele Mitarbeiter bestätigten die Vermutung, dass über die direkte Eingabe die Datenerfassung vereinfacht wurde. Anstelle von Formularen können Änderungen einfach erledigt werden. „Leider müssen wir noch viel schriftlich erledigen, wegen der Unterschrift“ [F]. Es wurde festgestellt, dass sich in diesem Bereich schon einiges verbessert hat. Diese Hypothese wurde durch die Untersuchung bestätigt.

- Die Anforderungen an die Mitarbeiter steigen – auch von Seiten der Kunden.

Die Mitarbeiter merkten an, dass die Kunden immer schnellere und bessere Auskünfte erwarten. Aufgrund der umfangreichen Daten, die über Kunden geführt werden, stellen die Kunden auch höhere Ansprüche an die Call Center Mitarbeiter. Sie wollen in kurzer Zeit die bestmögliche Betreuung. Die Mitarbeiter bestätigen diese Hypothese eindeutig. Thieme/Steffen [99, S. 111] stellen ebenfalls hohe Anforderungen an Call Center Mitarbeiter. Sie beschreiben ein breites Anforderungsprofil, welches Fachkompetenz, Technik-Kompetenz, Sozialkompetenz und Selbstkompetenz beinhaltet.

5.2 Auswirkungen auf Kunden

- Call Center beeinflussen die Kundenzufriedenheit positiv.

Einige der betrachteten Unternehmen messen die Kundenzufriedenheit systematisch. Sie verwenden dazu Fragebögen (schriftlich oder elektronisch), welche im Anschluss an einen Kontakt vom Kunden ausgefüllt werden. Andere Call Center messen die Kundenzufriedenheit zweimal jährlich.

Alle befragten Unternehmen gaben an, dass sie seit der Implementierung des Call Centers die Kundenzufriedenheit verbessern konnten. Dieser Prozess sei bis heute kontinuierlich weitergeführt worden. Einige Verantwortliche gaben an, dass ihre Kundenzufriedenheit sogar „massiv“ verbessert wurde. Diese Hypothese wird aufgrund der Angaben der Verantwortlichen der Call Center klar bestätigt.

- Kundenbindung und Portfoliogrösse werden durch das Call Center positiv beeinflusst.

Als Folge der Kundenzufriedenheit gehen die meisten Unternehmen davon aus, dass sich auch diese Werte verbessert haben. Sie schätzen eine Verbesserung, obwohl sie dies noch nicht messen. „Die Kundenzufriedenheit ist auch die Kerngrösse bei der indirekten Kundenbindung“ [Wilde 01-1, S. 63]. Klar ist, dass die meisten Kunden mehrere Produkte und Dienstleistungen in Anspruch nehmen. Das Angebot an Produkten und Dienstleistungen wurde aber in allen Fällen kontinuierlich vergrössert. Deshalb muss bei der Messung der Portfoliogrösse diese Tatsache berücksichtigt und die Wirkung des Call Centers auf die Entwicklung der Portfoliogrösse relativiert werden.

Die Verantwortlichen bestätigen durch ihre Einschätzungen diese Hypothese. Sie führen aber noch keine Messung dieser Kennzahlen durch.

- Durch die Call Center Daten wird eine Kundensegmentierung detaillierter vorgenommen.

Diese Hypothese kann aufgrund der Untersuchung verworfen werden. Alle Unternehmen gaben an, dass sie durch das Call Center keine neuen Daten generieren und dementsprechend sich in diesem Bereich nichts verändert hat.

Einige Unternehmen haben als Ziel, durch weitere CRM Aktivitäten eine detailliertere Kundensegmentierung vornehmen zu können. Ein anderes Unternehmen sieht seine Kundensegmente bereits als so perfekt an, dass das nicht nötig sei.

- Die Anzahl Kommunikationskanäle im Call Center steigt stets.

Alle betrachteten Unternehmen verfolgen im Call Center eine Multi-Channel-Strategie. Sie kommunizieren in der Regel mit den Kunden per Telefon. Sie verfügen aber auch über die Möglichkeit, einen Kunden per E-Mail, Fax und Brief zu erreichen. Einige haben zusätzlich noch die Kanäle Filiale (Schalter), Internet, WAP und SMS zur Verfügung. Durch diese Vielfalt haben die Kunden die Möglichkeit, für ihr Anliegen den gewünschten Kanal zu verwenden. Diese Tendenz bestätigt auch die Studie von Wilde [01-1, S. 81]. Sie geht davon aus, dass in Zukunft das Internet noch viel stärker an Bedeutung gewinnen wird. Diese Hypothese wird bestätigt.

- Die Betreuung der Kunden wurde stark verbessert.

Die Unternehmen haben mit ihren Umfragen festgestellt, dass die Kundenbetreuung wesentlich besser wurde. Zusätzlich ist die Erreichbarkeit in den meisten Fällen höher. Es gibt einige 24 Stunden Call Center. „Seit der Einführung des Call Center Systems wird der Kunde schneller, besser und gezielter bedient“ [B]. Diese Hypothese durch die Untersuchung wird bestätigt.

- Durch die Call Center Daten können die Produkte besser auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt werden.

Zwei Unternehmen verwenden die Daten aus dem Call Center für die Evaluation der Kundenbedürfnisse und passen daran ihre Produkte an. Die anderen vier Unternehmen machen das nicht oder noch nicht. Ein Unternehmen wird im Rahmen seines CRM Projekts solche Punkte berücksichtigen. Diese Hypothese kann also nicht gestärkt werden. In die gleiche Richtung zeigt die gross angelegte Studie von Klaus D. Wilde [Wilde 01-1, S. 86]. Die meisten Personalisierungsfunktionen für die Angebotsgestaltung sind zwar geplant, im Moment aber nur zu kleinen Teilen realisiert.

6 Konklusion

6.1 Reifegrad

In den folgenden Abbildungen werden die den einzelnen Call Centern zugeteilten Punkte aggregiert betrachtet. Die Kriterien werden einzeln betrachtet und die erreichten Punkte ins Verhältnis zur Anzahl möglicher Punkte gesetzt. Daraus resultiert für jedes Kriterium ein Erfüllungsgrad, welcher mit einer Prozentzahl ausgedrückt wird. Dieser Erfüllungsgrad zeigt Stärken und Schwächen aller betrachteten Call Center zusammen. Daraus sollen konkrete Schlüsse und Folgerungen für zukünftige IT Systeme für Call Center gezogen werden können.

Kundendatenbank

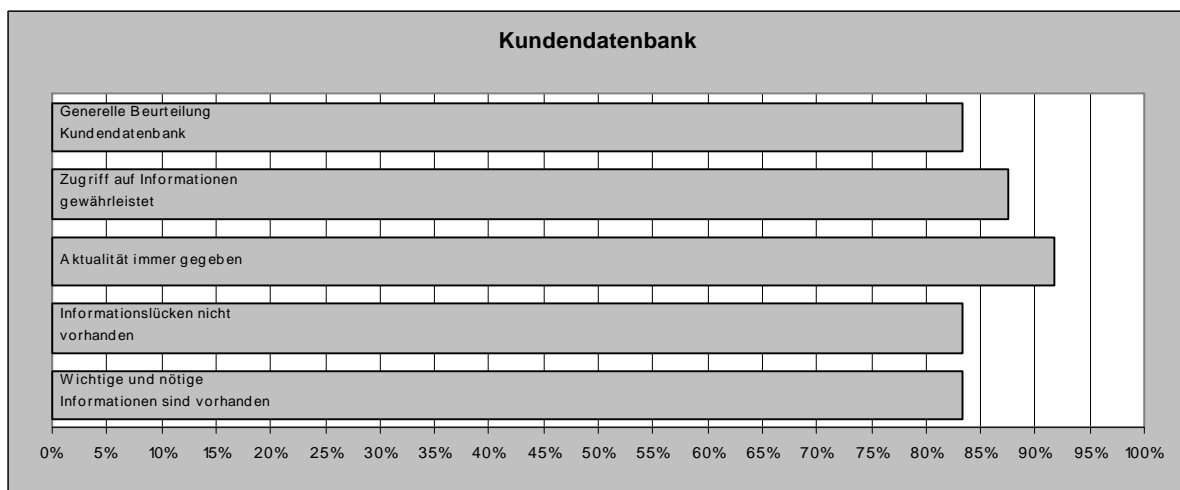


Abb. 26: Aggregierte Betrachtung der Kundendatenbanken [eigene Darstellung]

Die Kriterien des Bereiches Kundendatenbank weisen einen sehr ausgeglichenen Erfüllungsgrad auf hohem Niveau aus. Die Aktualität kann generell als sehr gut betrachtet werden (vgl. Abbildung 26). Sie ist mit einem Erfüllungsgrad von 92% über alle Call Center gesehen, sehr hoch und stellt eine Stärke der betrachteten Systeme dar. Auf die Kundendatenbank wird bei den betrachteten Systemen viel Wert gelegt. Alle Unternehmen bezeichnen die Kundendatenbank als sehr wichtig für eine erfolgsorientierte Kundenbetreuung.

Benutzerfreundlichkeit

Abbildung 27 zeigt die Benutzerfreundlichkeit der betrachteten Systeme. Das Kriterium „Einführungsphase Mitarbeiter“ zeigt, dass sehr unterschiedliche Einführungsphasen notwendig sind. Es wurde nur die Einführungsphase zur Bedienung des Systems betrachtet. Diese lagen zwischen fünf Minuten und 2 Wochen. Dabei haben diejenigen Systeme, für welche eine Woche oder länger in die Ausbildung investiert werden muss, die Auswertung negativ beeinflusst.

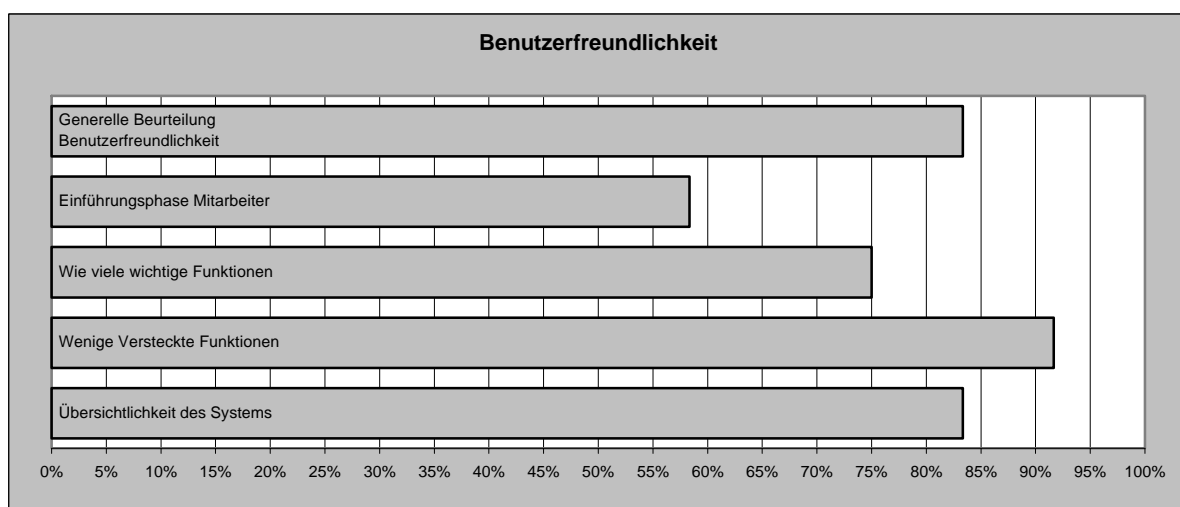


Abb. 27: Aggregierte Betrachtung der Benutzerfreundlichkeit [eigene Darstellung]

Die generelle Beurteilung der Benutzerfreundlichkeit, sowie die Übersichtlichkeit des Systems schnitten gut ab. Versteckte Funktionen, welche man oft braucht und immer mühsam aufrufen muss, existieren praktisch nicht. Hingegen zeigt sich bei der Frage nach dem Anteil an wichtigen Funktionen, dass sich noch einige unwichtige Funktionen in den Systemen befinden.

Stabilität

Abbildung 28 zeigt eine sehr gute generelle Beurteilung der Stabilität. Sie weist einen Erfüllungsgrad über 95% auf. Die Systeme werden generell als sehr stabil bezeichnet. Alle betrachteten Unternehmen stellen einen bis zwei Abstürze pro Jahr fest.

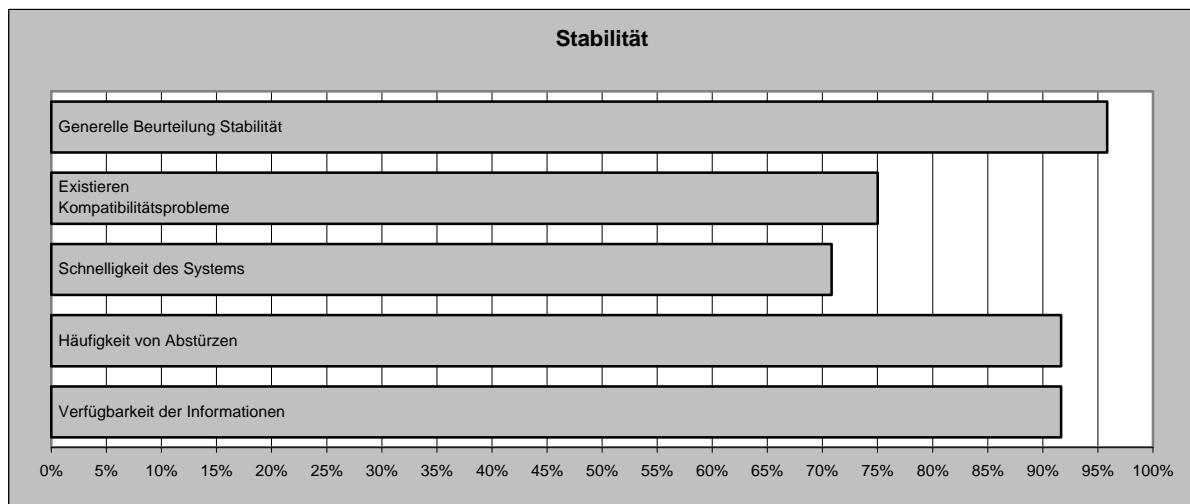


Abb. 28: Aggregierte Betrachtung der Stabilität [eigene Darstellung]

Kompatibilitätsprobleme existierten vor allem bei der Implementierung der Systeme. Nur bei wenigen Unternehmen beeinflussen diese Kompatibilitätsprobleme noch die tägliche Arbeit im Call Center. Diese Tatsache führt zu einem Erfüllungsgrad von 75%.

Einige Mitarbeiter und Verantwortliche erwähnten die Geschwindigkeit der Systeme. Es wurde festgestellt, dass diese noch nicht bei allen Unternehmen sehr gut ist. Dies zeigte sich auch bei der Untersuchung mit einem verhältnismässig niedrigen Erfüllungsgrad von knapp über 70% (vgl. Abbildung 28).

Anpassungsfähigkeit

Die Anpassungsfähigkeit wurde sehr unterschiedlich beurteilt. Abbildung 29 zeigt einen Erfüllungsgrad von 75% bei der generellen Beurteilung. Diese 75% setzten sich aus sehr unterschiedlichen Bewertungen zusammen. Einige Systeme sind sehr anpassungsfähig, andere werden aufgrund ihrer mangelnden Anpassungsfähigkeit in Zukunft abgelöst. Grundsätzlich ist zu bemerken, dass bei einigen Systemen im Bereich der Anpassungsfähigkeit grosses Verbesserungspotential besteht.

Bei der Frage nach der Implementierung von weiteren CRM Komponenten, zeigte sich ein ähnliches Bild. Einige Systeme wurden im Rahmen von CRM implementiert, andere sind überhaupt nicht ausbaubar. Der Trend zu einem Ausbau in Richtung CRM hat sich aber auch bei den betrachteten Unternehmen gezeigt.

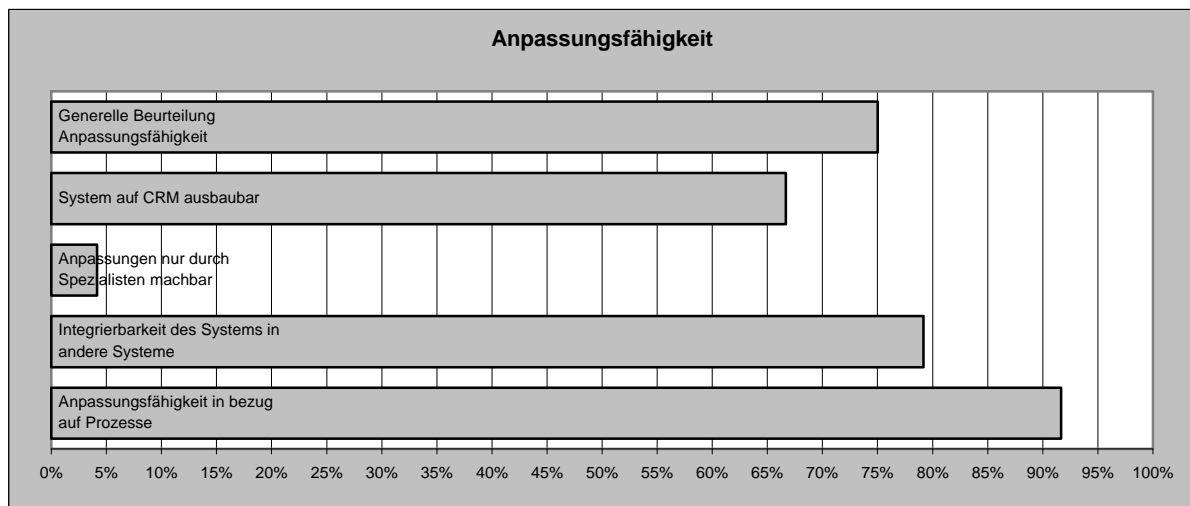


Abb. 29: Aggregierte Betrachtung der Anpassungsfähigkeit [eigene Darstellung]

Die meisten Systeme konnten auf die Unternehmensprozesse angepasst werden. Wegen des Systems mussten also nicht zwingend Prozessanpassungen gemacht werden. Dies schlägt sich im Erfüllungsgrad von 92% deutlich nieder.

Alle Systeme müssen von Spezialisten betreut werden. Es ist auch den Verantwortlichen der Call Center nicht möglich, Änderungen und Anpassungen vorzunehmen.

Organisatorische Kriterien

Aus Abbildung 30 geht hervor, dass alle betrachteten Call Center organisatorisch eigenständig sind.

Bei allen Unternehmen existiert ein strukturierter und vordefinierter Weg, falls im Call Center nicht die gewünschten Informationen an den Kunden gebracht werden können. Das ist für eine gute Kundenbetreuung sehr wichtig und mit einem Erfüllungsgrad von 100% sehr gut umgesetzt.

Die Anordnung des Call Centers im Gesamtunternehmen finden fast alle Verantwortlichen in Ordnung. Die Informationen gelangen auf optimalem Weg in die Call Center. Das drückt sich mit einem Erfüllungsgrad von 92% deutlich aus.

Durch die Implementierung des IT Systems für Call Center fand nicht bei allen Unternehmen eine Prozessoptimierung statt. Mit einem Erfüllungsgrad von 50% wird das als Schwäche beurteilt. Bei diesem Punkt existiert noch Verbesserungspotential.

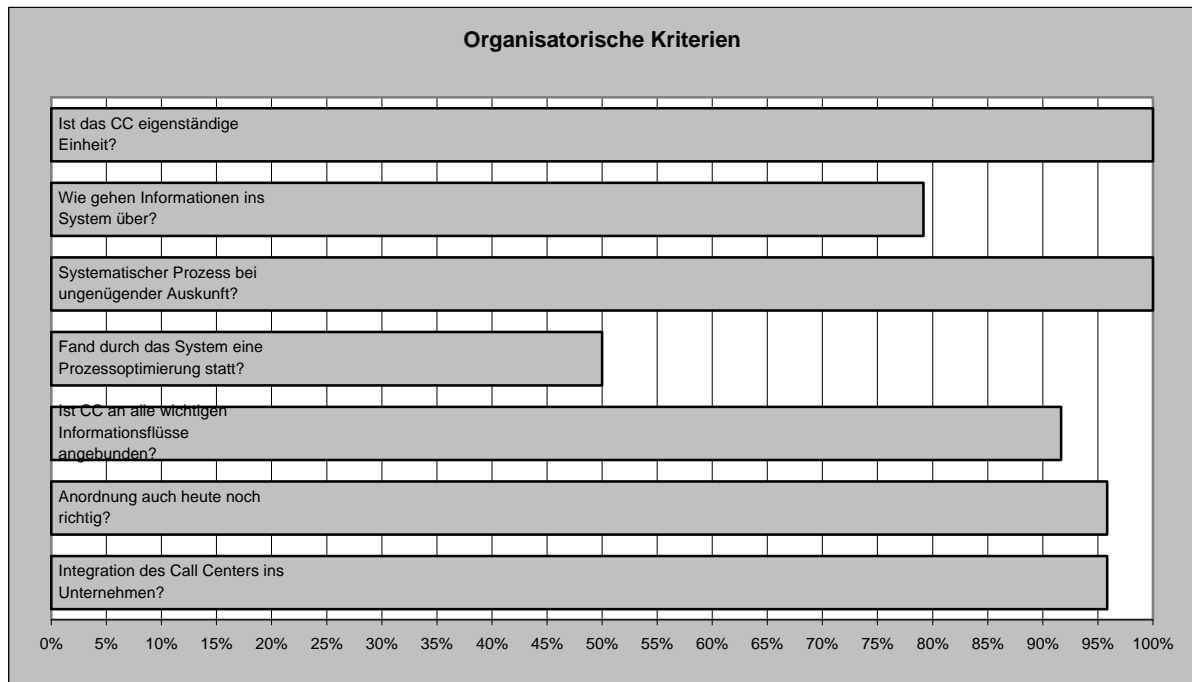


Abb. 30: Aggregierte Betrachtung der Organisatorischen Kriterien [eigene Darstellung]

6.2 Auswirkungen

6.2.1 Auswirkungen auf Mitarbeiter

Alle Call Center gemeinsam betrachtet kann festgestellt werden, dass der Arbeitsplatz durch das technische Umfeld geprägt ist. Das führt dazu, dass der Mitarbeiter sich mit der Technik anfreunden muss. Viele Anpassungen verändern die Arbeit und den Leistungsumfang stets. Der Mitarbeiter muss ein „Flair für Technik“ [D] haben. Die befragten Mitarbeiter mögen dieses Arbeitsumfeld und haben es bewusst gewählt.

Der Call Center Mitarbeiter muss auch bezüglich Arbeitszeiten sehr flexibel sein. Einige Call Center betreuen die Kunden während 24 Stunden, was für die Mitarbeiter unterschiedliche Arbeitsschichten mit sich bringt. Diese Tatsache belastet einige Mitarbeiter. Sie stellen aber fest, dass das Unternehmen ihnen in diesem Bereich auch flexibel begegnet. Andere sehen das als Chance für Tätigkeiten während des Tages, was sonst nicht möglich wäre.

Die Mitarbeiter arbeiten an einem stark kontrollierten Arbeitsplatz. Es wird praktisch jede Handlung aufgezeichnet. In den betrachteten Fällen belastet das die Mitarbeiter nicht mehr. Viele mussten sich aber zuerst an diese veränderte Situation gewöhnen.

Weiter hat die Untersuchung ergeben, dass die Mitarbeiter die Veränderungen im Call Center als positiv betrachten. Sie sehen die Effizienzsteigerung und die zur Verfügung stehenden Daten als sehr positiv für die Kundenbetreuung. Zusätzlich stellen sie fest, dass die Systeme grösstenteils benutzerfreundlich sind.

Die Mitarbeiter können davon ausgehen, dass sich der Leistungsumfang und die Anforderungen im Call Center in Zukunft noch erhöhen werden. Viele der befragten Mitarbeiter wünschen eine Erhöhung des Leistungsumfanges. Sie sehen darin noch zusätzliche Herausforderungen, welche ihre Stelle noch interessanter machen.

6.2.2 Auswirkungen auf Kunden

Die Untersuchung brachte hervor, dass alle Unternehmen die Kundenzufriedenheit steigern konnten. Nicht alle verfügen über spezifische Messungen, sind aber überzeugt, dass sie zufriedener Kunden haben. Der Kunde kann von einem besseren und schnelleren Service ausgehen. Zusätzlich hat er die Möglichkeit über immer mehr Kanäle die Unternehmen zu erreichen.

Alle Call Center betrachtet, werden mit den im Call Center generierten Daten noch nicht viel gemacht. Nur wenige Unternehmen verwenden die Daten zur Optimierung und Anpassung ihrer Produkte und Dienstleistungen. Sie sehen aber darin noch grosse Potentiale im Rahmen von weiteren CRM Projekten. Viele Unternehmen möchten diese Daten in Zukunft noch umfassender verwenden. Keines der betrachteten Unternehmen verfügt über eine vollständige Integration der verschiedenen Kommunikationskanäle. Beispielsweise weiss ein Mitarbeiter des Call Centers nicht, wenn sich der Kunde am Vortag in der Filiale bereits über das Thema informiert hat. Viele Unternehmen sehen auch darin noch grosses Verbesserungspotential.

7 Schlussbemerkung und Ausblick

Die Arbeit untersuchte Auswirkungen und Reifegrad von IT Systemen für CRM, auf Call Center beschränkt. Das Ziel war es, einige Call Center Systeme zu betrachten und anhand dieser, Reifegrad und Auswirkungen auf Mitarbeiter und Kunden zu bestimmen. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde zuerst der aktuelle CRM Trend analysiert.

Es wurden einige Veränderungen in der ökonomischen Umwelt festgestellt, welche zu diesem CRM Trend beigetragen haben. Als wesentliche Punkte wurden die Globalisierung und Liberalisierung der Märkte, Unternehmenszusammenschlüsse, Fortschritte der Informationstechnologie und die Kundenakquisition als immer aufwendiger werdenden Prozess beschrieben. Dabei wurde deutlich, weshalb sehr viele Unternehmen in CRM investieren und sich daraus Vorteile für die Zukunft versprechen.

Es zeigte sich, dass im internationalen Umfeld die Kundenbindung als zentraler Aspekt betrachtet wird. Dazu sind detaillierte Informationen über den Kunden nötig, um sich schnell seinen Bedürfnissen anpassen zu können. Diese Daten sollen heute und in Zukunft mit IT Systeme für CRM bereitgestellt werden.

Eine Analyse der Auswirkungen auf die Anbieter-Kunden-Beziehung zeigte, dass aufgrund der erwähnten Veränderungen im ökonomischen Umfeld Handlungsbedarf besteht. Der Kunde hat die Möglichkeit, Angebote weltweit zu vergleichen und gerät in eine völlig neue Verhandlungsposition. Die Unternehmen sind dadurch stärkerem Wettbewerbsdruck ausgesetzt.

Damit kommt die Arbeit zum Schluss, dass es sich beim CRM Trend nicht um ein künstlich geschaffenes Bedürfnis handelt. Mit den Bestrebungen der Unternehmen, IT Systeme für CRM zu implementieren, passen sich die Unternehmen dem veränderten ökonomischen Umfeld an.

Die Betrachtung des Schweizer CRM Marktes erforderte die Beschränkung der empirischen Analyse auf IT Systeme für Call Center. Es wurde festgestellt, dass im Rahmen von CRM die meisten Unternehmen mit der Call Center Komponente beginnen.

Im empirischen Teil wurden sechs IT Systeme für Call Center betrachtet. Anhand dieser Daten wurden Reifegrad und Auswirkungen dieser Systeme bestimmt. Dabei wurde

festgestellt, dass sich die betrachteten Systeme auf hohem Reifegrad befinden. Die Untersuchung legte grossen Wert auf die Qualität der Dienstleistungen. Es wurde als wichtig betrachtet, dass die Dienste, die angeboten werden, einwandfrei funktionieren. Die Arbeit kommt zum Schluss, dass die untersuchten Unternehmen eine hohe Qualität der Dienstleistungen im Call Center anbieten.

Der Vielfalt der Angebote wurde nicht viel Gewicht beigemessen, da dies stark von der Grösse und Philosophie des Unternehmens abhängig ist. In Bezug auf den Leistungsumfang der Call Center bestehen grosse Unterschiede. Diese wirken sich aber entsprechend nur leicht auf die Resultate aus.

Für die Bestimmung der Auswirkungen auf Mitarbeiter und Kunden wurde jeweils mit einem Call Center Mitarbeiter und einem Verantwortlichen der Call Center gesprochen. Dabei beschrieben die Mitarbeiter die Arbeit im Call Center interessant und abwechslungsreich. Die Mitarbeiter legen viel Wert auf die Kontakte mit den verschiedenen Kunden. Es zeigte sich, dass die Systeme benutzerfreundlich sind. Der Arbeitsplatz im Call Center wurde als flexibel beschrieben, verlangt aber auch vom Mitarbeiter hohe Flexibilität.

Es wurde insgesamt mit sechs Mitarbeitern von Call Center gesprochen. Durch die qualitative Datenerhebung mittels Interviews konnten einige Dinge in Erfahrung gebracht werden, die über die direkten Fragen hinausgingen. Es handelt sich um subjektive Erfahrungen von sechs verschiedenen Individuen.

Die Auswirkungen auf Kunden wurden durch die Verantwortlichen als sehr positiv beschrieben. Alle Unternehmen konnten die Kundenzufriedenheit steigern und sind überzeugt, mit ihren Bestrebungen (Call Center / CRM) die Kundenbedürfnisse besser befriedigen zu können.

Die Arbeit kommt zum Schluss, dass IT Systeme für Call Center positive Auswirkungen auf Mitarbeiter und Kunden haben.

Anhang

- Interviewleitfaden 99

1 Einleitung

1.1 Angaben zum Interview

Person: Patrick Hess, Obergütschstrasse 33, 6003 Luzern

Fach: Studium BWL Universität Fribourg / Lizentiatsarbeit

Betreuer: Prof. Dr. Andreas Meier, Thomas Wettstein / Prof. Dr. Maurizio Vanetti /

Thema: Auswirkungen und Reifegrad von CRM fokussiert auf IT Systeme für Call Center

- Reifegrad (technische Fragen / organisatorische Fragen)
- Auswirkungen (auf Mitarbeiter / auf Kunden)

Ziel: neue Erkenntnisse zum CRM Trend im Bereich Call Center

Umfang der Untersuchung: Betrachten von 6 IT Systemen für Call Center mittels qualitativer Befragung!

1.2 Angaben zum Unternehmen und Gesprächsperson

Unternehmen:

Ort, Datum, Zeit:

Gesprächsperson:

Name:

Funktion:

Tel:

Natel:

E-Mail:

1.3 Vertraulichkeit

- In der Lizentiatsarbeit werden keine Firmennamen und Personennamen verwendet.
- Es gibt zur Lizentiatsarbeit einen vertraulichen, nicht öffentlichen Anhang mit den Daten, welcher für die Beurteilung der Arbeit ausschliesslich Prof. Meier, Prof. Vanetti und T. Wettstein zur Verfügung stehen.

Die Vertraulichkeit ist also absolut gewährleistet.

2 Call Center Beschreibung

- Welches System?
- Seit wann in Betrieb?
- Wie sieht der Standardablauf im Call Center aus?
- Welche Systeme werden verwendet?
- Aufgaben des Call Centers?

3 Fragen Reifegrad

3.1 Technische Fragestellungen

Kundendatenbank

- Beinhaltet die Kundendatenbank die nötigen und wesentlichen Informationen, die sie für die Beantwortung der Kundenfragen benötigen?

Ja, vollständig	grösstenteils	partiell	rudimentär	Nein, gar nicht
-----------------	---------------	----------	------------	-----------------

- Ist die Kundendatenbank stets aktualisiert?

immer	mehrheitlich	teilweise	selten	nie
-------	--------------	-----------	--------	-----

- Gibt es notwendige Informationen, die fehlen, welche?

viele	einige	teilweise	wenige	keine
-------	--------	-----------	--------	-------

- Ist der Zugriff auf die Informationen immer gewährleistet?

immer	mehrheitlich	teilweise	selten	nie
-------	--------------	-----------	--------	-----

- Wie würden sie die Kundendatenbank generell beurteilen?

Sehr gut	gut	genügend	ungenügend	schlecht
----------	-----	----------	------------	----------

- Was möchten sie bezüglich Kundendatenbank noch anfügen?

Benutzerfreundlichkeit

- Wie ist die Übersichtlichkeit des Systems?

Sehr gut	gut	genügend	ungenügend	schlecht
----------	-----	----------	------------	----------

- Wie lange dauert die Einführungsphase, bis ein neuer Mitarbeiter das System beherrscht? (in Zahlen)
- Kennen sie alle Funktionen?

viele	einige	teilweise	wenige	keine
-------	--------	-----------	--------	-------

- Gibt es versteckte Funktionen, die sie oft brauchen und immer aufwendig holen müssen?

viele	einige	teilweise	wenige	keine
-------	--------	-----------	--------	-------

- Welche sind die wichtigsten Funktionen des Systems?
- Wieviel Prozent der Funktionen des Systems brauchen sie häufig?
- Können sie die Oberfläche ihren Bedürfnissen und Gewohnheiten anpassen?

Ja, vollständig	grösstenteils	partiell	rudimentär	Nein, gar nicht
-----------------	---------------	----------	------------	-----------------

- Wie benutzerfreundlich würden sie das System generell beurteilen?

Sehr gut	gut	genügend	ungenügend	schlecht
----------	-----	----------	------------	----------

- Welche Anmerkungen möchten sie bezüglich Benutzerfreundlichkeit des Systems festhalten?

Stabilität / Anpassungsfähigkeit

- Sind immer alle Informationen verfügbar?

immer	mehrheitlich	teilweise	selten	nie
-------	--------------	-----------	--------	-----

- Wie oft stürzt das System ab?

Sehr oft	oft	manchmal	selten	nie
----------	-----	----------	--------	-----

- Ist das System anpassungsfähig?

Ja, vollständig	grösstenteils	partiell	rudimentär	Nein, gar nicht
-----------------	---------------	----------	------------	-----------------

- Sind die Anpassungen schwierig und müssen von Spezialisten vorgenommen werden?

Ja, vollständig	grösstenteils	partiell	rudimentär	Nein, gar nicht
-----------------	---------------	----------	------------	-----------------

- Kann das System perfekt auf die Unternehmensprozesse angepasst werden?

Ja, vollständig	grösstenteils	partiell	rudimentär	Nein, gar nicht
-----------------	---------------	----------	------------	-----------------

- Gibt es bei der Verwendung der Kundendaten Kompatibilitätsprobleme?

viele	einige	teilweise	wenige	keine
-------	--------	-----------	--------	-------

- Integriert sich das IT System für Call Center gut in die anderen, bereits vorhandenen Systeme?

Ja, vollständig	grösstenteils	partiell	rudimentär	Nein, gar nicht
-----------------	---------------	----------	------------	-----------------

- Ist eine Integration von weiteren CRM Komponenten problemlos möglich?

Ja, vollständig	grösstenteils	partiell	rudimentär	Nein, gar nicht
-----------------	---------------	----------	------------	-----------------

- Kann das System generell als stabil und anpassungsfähig bezeichnet werden?

Ja	grösstenteils	partiell	rudimentär	Nein, gar nicht
----	---------------	----------	------------	-----------------

- Welche Anmerkungen bezüglich Stabilität und Anpassungsfähigkeit möchten sie noch machen?

Diverses

- Werden die Kontakte aufgezeichnet und zur Ausbildung verwendet?
- Wird die Effizienz der Systeme überprüft? (Dauer eines Kontaktes)
 - qualitativ
 - quantitativ
- Wovon ist Erfolg oder Misserfolg eines Kontaktes abhängig? (Motivation des Mitarbeiters, Qualifikation des Mitarbeiters, Zufall, ...)
- Werden Messungen zur kontinuierlichen Optimierung der Kontakte ganzheitlich durchgeführt? (Häufigkeiten, aktuelle Probleme, Segmentierung der Anrufer, aktuelle Datenbank)

Sehr oft	oft	manchmal	selten	nie
----------	-----	----------	--------	-----

- Was betrachten sie am System als besonders positiv?
- Was betrachten sie am System als besonders negativ?
- Schlussbemerkungen

3.2 Organisatorische Fragestellungen

- Wie ist das Call Center in die Organisation der Unternehmung eingegliedert?

Sehr gut	gut	genügend	ungenügend	schlecht
----------	-----	----------	------------	----------

- Wurden die Prozesse mit der Implementierung des Call Centers angepasst?

Ja, vollständig	grösstenteils	partiell	rudimentär	Nein, gar nicht
-----------------	---------------	----------	------------	-----------------

- Betrachten sie diese Anordnung auch heute noch als richtig?

Ja, vollständig	grösstenteils	partiell	rudimentär	Nein, gar nicht
-----------------	---------------	----------	------------	-----------------

- Ist das Call Center an alle wichtigen Informationen angebunden?

Ja, vollständig	grösstenteils	partiell	rudimentär	Nein, gar nicht
-----------------	---------------	----------	------------	-----------------

- Wie gehen neue Informationen vom Call Center ins System über? (wird direkt eingegeben, Datenbank wird ab und zu optimiert?)
- Wie werden die Informationen vom Call Center bei nicht genügender Auskunft weitergeleitet?
- Ist das Call Center eine eigenständige Einheit? Könnte es ausgegliedert werden? Ist es bereits ausgegliedert?
- Was möchten sie zu organisatorischen Fragestellungen noch anfügen?

4 Fragen Auswirkungen

4.1 Auswirkungen auf Mitarbeiter

- Wie hat sich ihr Arbeitsplatz seit der Einführung dieses IT Systems für Call Center verändert?
- Wie hat sich der Inhalt ihrer Tätigkeit verändert?
- Ist ihre Tätigkeit interessanter geworden?
- Sind die zusätzlichen Informationen im Umgang mit den Kunden nützlich?
- Ist die Betreuung des Kunden besser geworden?
- Kennen sie die Möglichkeiten des Systems vollständig? (ev. zu wieviel Prozent?)
- Wie viele dieser Möglichkeiten benutzen sie?
- Wie viele dieser Möglichkeiten erachten sie als sehr wichtig und zentral für die gute Kundenbetreuung?
- Möchten sie noch mehr Informationen über die Kunden?
- Haben sie den Eindruck, dass sich die Datenerfassung verbessert?
- Arbeiten sie lieber seit der Einführung des Systems?
- Arbeiten sie aus ihrer Sicht effizienter?
- Wie stehen sie generell zu Veränderungen dieser Art? (technische Unterstützung)
- War die Gewöhnung ans System einfach?
- Werden ihres Wissens Leistungs- und Verhaltenskontrollen durchgeführt?
- Belastet sie das?

- Spielt Monotonie oder Abwechslung am Arbeitsplatz für sie eine Rolle?
- Arbeiten sie Schicht? Auch an Wochenenden? Belastet sie das?
- Erhalten sie Bonifikationen für besondere Leistungen? Anreiz zu besserer, schnellerer Arbeitsweise?
- Was möchten sie noch anfügen?

4.2 Auswirkungen auf Kunden

- Hat sich die Kundenzufriedenheit verändert? (ev. Statistik)
- Hat sich die Kundenloyalität/Kundenbindung verändert? (ev. Statistik)
- Ist die durchschnittliche Bestellmenge pro Kunden gestiegen? (ev. Statistik)
- Ist die durchschnittliche Profitabilität der Kunden gestiegen? (ev. Statistik)
- Haben sie mit Hilfe des Systems ihre Kundensegmentierung detaillierter vorgenommen?
- Haben sie bereits Erfolge mit diesen Kundensegmenten zu verzeichnen?
- Über welche Kanäle kommunizieren sie mit ihren Kunden?
- Ziehen sie einen Ausbau der Kommunikationskanäle in Betracht?
- Anzahl Kunden seit Einführung des Systems? (Akquisition)
- Einbezug der Kundendaten in den Innovationsprozess?
- Welche Bemerkungen möchten sie dazu machen?

5 Schluss des Interviews

5.1 Dank

Herzlichen Dank für Ihre wertvolle Mitarbeit!

Sie können sich bei Fragen oder Anmerkungen jederzeit an mich wenden.

5.2 Gegenzeichnung

Ich werde ihnen, nachdem ich die Antworten ausformuliert habe, den gesamten Bogen zusenden, damit sie allfällige Änderungen anbringen können. Anschliessend bitte ich sie, zur Bestätigung des Inhalts das beigelegte Formular gegenzuzeichnen.

Literaturverzeichnis

- [Bach 99] Bach, Volker (IWI-HSG): Proposal zum Kompetenzzentrum Customer Relationship Management. Available: <http://www.iwi.unisg.ch/>, zugegriffen am 26.7.01.
- [Bach/Österle 00] Bach, Volker; Österle, Hubert (Hrsg.): Customer Relationship Management in der Praxis. Springer-Verlag, Berlin, 1. Auflage, 2000.
- [Bärtschi/Reinecke 01] Bärtschi, Simon; Reinecke, Sven: Warum scheitern so viele CRM-Projekte? (Interview). Available: <http://www.crmconnect.com/>, zugegriffen am 26.7.01.
- [Bhullar 00] Bhullar, Bindi: The CRM Applications Market in Europe: The Games Have Just Begun. Available: <http://www4.gartner.com/>, zugegriffen am 26.7.01.
- [Bortz/Döring 95] Bortz, Jürgen; Döring, Nicola: Forschungsmethoden und Evaluation. Springer-Verlag, Berlin, 2. Auflage, 1995.
- [Close 01] Close, Wendy et al.: CRM at Work: Eight Characteristics of CRM Winners. Available: <http://www4.gartner.com/>, zugegriffen am 31.8.01.
- [Ergenzinger/Thommen 01] Ergenzinger, Rudolf; Thommen, Jean-Paul: Marketing – Vom klassischen Marketing zu Customer Relationship Management und E-Business. Versus Verlag, Zürich, 1. Auflage, 2001.
- [Friedemann 01] Friedemann, Bartu: Die Globalisierung schreitet voran. Neue Zürcher Zeitung, Jg. 222, Nr. 177 (August 2001), S. 19.
- [Galmini/Knox 01] Galimi J.; Knox, M.: CRM-Enabling Technologies: The Important Difference. Available: <http://www4.gartner.com/>, zugegriffen am 31.8.01.
- [Gannon/Shahnam 01] Gannon, Bill; Shahnam, Liz: How Do I Achieve Strategic CRM Supplier Status. Available: <http://www.metagroup.com/cgi-bin/inetcgi/search/displayArticle.jsp?fileName=ft051>, zugegriffen am 31.8.01.
- [Grünig/Kühn 00] Grünig, Rudolf; Kühn, Richard: Methodik der strategischen Planung. Paul Haupt Verlag, Bern 2000.
- [Helmke/Uebel 01] Helmke, Stefan; Uebel, Matthias F.: Grundlagen CRM. Available: [http://www.competence-site.de/crm.nsf/62A30E204A580C89C125694A004DB1A5/\\$File/grundlagenartikel.pdf](http://www.competence-site.de/crm.nsf/62A30E204A580C89C125694A004DB1A5/$File/grundlagenartikel.pdf), zugegriffen am 26.7.01.
- [Hippner/Wilde 01] Hippner, Hajo; Wilde, Klaus D.: CRM – Ein Überblick. In: Helmke, Stefan; Dangelmaier, Wilhelm: Effektives Customer Relationship Management. Gabler-Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage, 2001.

- [IBM 01] IBM: Zeitungswerbung. Neue Zürcher Zeitung, Jg. 222, Nr. 171 (Juli 2001), S. 4.
- [Inmon 01] Inmon, Bill: Information Management – Charting The Course – Closed-Loop Versus Open-Loop Architectures. Available: <http://www.dmreview.com/master.cfm?NavID=193&EdId=3487>, zugegriffen am 15.10.01.
- [Ittner 00] Ittner, Stefan: Kooperation und Konzentration. Available: http://www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl/lehrbuch/gst_kap5/koopkonz/koopkonz.PDF, zugegriffen am 3.9.01.
- [Kotler/Bliemel 99] Kotler, Philip; Bliemel, F. W.: Marketing-Management. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 9. Auflage, 1999.
- [Mogicato 00] Mogicato, Ralph: Customer Relationship Management (CRM) bei Banken – Kundenorientierung mit modernster Informationstechnologie (IT). Paul Haupt Verlag, Bern, 1. Auflage, 2000.
- [Muther 01] Muther, Andreas: Electronic Customer Care. Springer-Verlag, Berlin, 3. Auflage, 2001.
- [Paulk 95] Paulk, Mark C.; et al.: The Capability Maturity Model – Guidelines for Improving the Software Process. Addison-Wesley-Verlag, Reading (MA), 1. Auflage, 1995.
- [Peter 99] Peter, Sybille Isabelle: Kundenbindung als Marketingziel. Gabler-Verlag, Wiesbaden, 2. Auflage, 1999.
- [Rapp 00] Rapp, Reinhold: Customer Relationship Management. Campus-Verlag, Frankfurt, 1. Auflage, 2000.
- [Rudolph/Rudolph 00] Rudolph, Alfred; Rudolph, Miriam: Customer Relationship Management – individuelle Kundenbeziehungen. Cornelsen Verlag, Berlin, 1. Auflage, 2000.
- [SAP 01] SAP AG Annual Report 2000. Available: http://www.sap.com/company/investor/reports/ar_onlin/2000/index.asp, zugegriffen am 29.9.01.
- [Schulze 00] Schulze, Jens: Prozessorientierte Einführungsmethode für das Customer Relationship Management. Difo-Druck OHG, Bamberg, 2000.
- [Schwetz 00] Schwetz, Wolfgang: Customer Relationship Management. Gabler-Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage, 2000.
- [Siebel 01] Siebel Systems Inc.: Siebel Systems Reports Revenue and Earnings for the Quarter Ended June 30, 2001. Available: http://www.siebel.com/news-events/releases/siebel_q2_2001_earnings.pdf, zugegriffen am 24.7.01.

-
- [Spoden 99] Spoden, Peter (Hrsg.): Call Center als Zentrum einer unternehmensweiten Kundenbetreuung. Online GmbH Kongresse und Messen für Technische Kommunikation, Velbert, 1999.
- [Thieme/Steffen 99] Thieme, Kurt H.; Steffen, Wolfgang: Call Center – Der professionelle Dialog mit dem Kunden. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1. Auflage, 1999.
- [UBS 01] UBS: UBS Campus. Available: <http://www.ubs.com/e/pcc/campus.html>,
zugegriffen am 22.10.01.
- [Wilde 01-1] Wilde Klaus D. et al.: eCRM 2001 – Innovative Kundenbindung im Internet. Verlagsgruppe Handelsblatt, Düsseldorf, 2001.
- [Wilde 01-2] Wilde Klaus D. et al.: Was ist eigentlich CRM? Available: <http://www-winfo.ku-eichstaett.de/2frameset.htm>, zugegriffen am 29.9.01.
- [WTO 99] WTO: An Introduction to the GATS. Available: http://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/gsintr_e.doc, zugegriffen am 26.7.01.
- [WTO 01] WTO: World imports/exports of commercial services by selected region and economy, 1980-2000. Available: http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/service_e.xls, zugegriffen am 26.7.01.

Ehrenwörtliche Erklärung



ERKLÄRUNG

Ich versichere, dass ich die vorstehende Arbeit selbständig angefertigt und entsprechend den Grundsätzen wissenschaftlicher Ehrlichkeit abgefasst habe.

Es ist mir bekannt, dass andernfalls die Fakultät gemäss des Fakultätsbeschlusses vom 28.11.1984 das Recht hat, den auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titel zu entziehen.

Luzern, 31. Oktober 2001

Patrick Hess

.....