

Focus Dienstleistung

Hrsg.: Werner Hans Engels

Michael Kleinaltankamp,

Bernd Stauss, Herbert W.

Maxie Schmidt

Zufriedenheit

Steuerung

Customer C

Maxie Schmidt

Zufriedenheitsorientierte Steuerung des Customer Care

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Focus Dienstleistungsmarketing

Herausgegeben von

Universitätsprofessor Dr. Dr. h.c. Werner Hans Engelhardt,
Ruhr-Universität Bochum,

Universitätsprofessorin Dr. Sabine Fließ,
FernUniversität in Hagen,

Universitätsprofessor Dr. Michael Kleinaltenkamp,
Freie Universität Berlin,

Universitätsprofessor Dr. Anton Meyer,
Ludwig-Maximilians-Universität München,

Universitätsprofessor Dr. Hans Mühlbacher,
Leopold-Franzens-Universität Innsbruck,

Universitätsprofessor Dr. Bernd Stauss,
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt und

Universitätsprofessor Dr. Herbert Woratschek,
Universität Bayreuth (schriftführend)

Der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft ist de facto längst vollzogen, er stellt jedoch mehr denn je eine Herausforderung für Theorie und Praxis, speziell im Marketing, dar. Die Schriftenreihe will ein Forum bieten für wissenschaftliche Beiträge zu dem bedeutenden und immer wichtiger werdenden Bereich des Dienstleistungsmarketing. In ihr werden aktuelle Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Forschung in diesem Bereich des Marketing präsentiert und zur Diskussion gestellt.

Maxie Schmidt

Zufriedenheitsorientierte Steuerung des Customer Care

Management von Customer Care Partnern
mittels Zufriedenheits-Service Level Standards

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Bernd Stauss

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, 2007

1. Auflage November 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Frauke Schindler / Sabine Schöller

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0917-2

Geleitwort

Customer Care gewinnt im Rahmen von kundenorientierten Strategien zunehmend an Bedeutung. Durch den planvollen Umgang mit Kundenanliegen sollen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und ökonomischer Erfolg sichergestellt werden. In diesem Kontext kommt den Organisationseinheiten besondere Bedeutung zu, die als interne oder externe Dienstleister den operativen Kundendialog führen. Zur unternehmerischen Steuerung dieser Customer Care Center werden Service Level Agreements eingesetzt, die primär Festlegungen für technische Qualitäts- und Produktivitätskennziffern enthalten, die objektiv gemessen werden können. Demgegenüber werden Kundenzufriedenheitsziele in der Regel nicht fixiert, was die Gefahr einer Fehlsteuerung impliziert. Die Dissertation von Frau Schmidt befasst sich daher mit der theoretisch und praktisch bedeutsamen Frage, ob eine am Ziel der Kundenzufriedenheit ausgerichtete Steuerung von (externen) Customer Care Centern möglich ist und wie ein entsprechendes Steuerungskonzept ausgestaltet sein kann.

Zur Beantwortung dieser komplexen Frage konkretisiert Maxie Schmidt zunächst das generelle Zufriedenheitskonstrukt im Hinblick auf den Spezialfall der Customer Care Zufriedenheit und entwickelt Anforderungskriterien für Zufriedenheits-Service Level Standards. Auf dieser Basis gelingt es ihr, ein Steuerungskonzept für Customer Care Center zu entwerfen, das den Kriterien entspricht und zugleich praktikabel ist.

Mit dieser Dissertation leistet Frau Schmidt einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung der Customer Care-Forschung. Zugleich gibt sie allen Unternehmen eine konkrete Hilfestellung, die mit einem konsistenten Managementkonzept sicherstellen wollen, dass der Funktionsbereich Customer Care nicht nur Kundenanliegen effizient abwickelt, sondern tatsächlich die Ziele der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung erreicht. Insbesondere unter Beachtung der weit verbreiteten öffentlichen Kritik an den Dienstleistungen von Customer Care Centern ist zu hoffen, dass die Empfehlungen dieses Werks auf breite Resonanz stoßen.

Bernd Stauss

Vorwort

Erfahrungen mit Customer Care Centern lösen bei Kunden leider viel zu oft Unzufriedenheit aus. Dies wurde im Laufe der Arbeit an der Dissertation auch immer wieder deutlich – fast jeder, mit dem ich ins Gespräch über das Thema „Customer Care“ kam, hatte sofort eine oder mehrere konkrete „Leidensgeschichten“ über telefonische Kontakte mit Customer Care Centern zu berichten. Ursache der negativen Kundenwahrnehmung ist die stark effizienzgerichtete Steuerung von Customer Care Partnern durch Unternehmen. Da der Grad der Kundenzufriedenheit mit dem Customer Care die Dauer und Profitabilität von Kundenbeziehungen nachhaltig beeinflusst, liegt in mangelnder Customer Care Zufriedenheit ein großes Risiko für Unternehmen. Die vorliegende Arbeit fordert daher die Weiterentwicklung der bisherigen Steuerungsinstrumente und stellt ein effektives Konzept für die „Zufriedenheitsorientierte Steuerung des Customer Care“ vor.

Diese Dissertation entstand während meiner Zeit als Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement von Prof. Dr. Bernd Stauss an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt (WFI) der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.

Mein besonderer Dank gilt Prof. Dr. Bernd Stauss. Bereits im Studium hat er mich mit seiner Begeisterung und seiner außerordentlichen Fachkompetenz im Fach Dienstleistungsmanagement mitgerissen. Während der Promotionszeit war er mir ein Doktorvater, wie man ihn sich nicht besser wünschen kann und ein wunderbarer Chef am Lehrstuhl. Er hat mich hervorragend wissenschaftlich betreut und von ihm habe ich sowohl fachlich als auch durch seine Persönlichkeit und seine Art des Arbeitens sehr viel gelernt. Dafür bin ich ihm sehr verbunden.

Für die Übernahme des Koreferats meiner Dissertation, die auch mit der inhaltlichen Diskussion im Rahmen des Doktoranden- und Habilitandenprogramms der WFI verbunden war, bedanke ich mich sehr herzlich bei Prof. Dr. Klaus D. Wilde.

Meinen Kollegen am Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement danke ich für die sehr gute Zusammenarbeit, die wissenschaftlichen Diskussionen und das jederzeit anregende und geistig bereichernde Klima sowie die schöne gemeinsame Zeit. Vor allem gilt dies Katrin Plein, mit der mich nicht nur unser gemeinsamer Start am Lehrstuhl verbindet.

Meiner Familie und meinen Freunden, die mir immer mit Rat und Tat zur Seite gestanden haben und mich auch in stressigeren Zeiten „ertragen“ haben, danke ich. Einige von Ihnen haben dabei besonders viel „investiert“: Herzlich danke ich Dr. Christian Coenen und Dr. Martin Mende, die in ihrer eng bemessenen Freizeit die umfangreiche „Rohversion“ der Arbeit durchgelesen und mir sehr konstruktives Feedback gegeben haben. Dank der modernen Technik funktionierte das sogar über den Atlantik hinweg. Sehr dankbar bin ich meiner Freundin Claudia Vieluf, die sich neben ihrer Familie die Zeit genommen hat, mit viel Gespür erste Lektoratsaufgaben wahrzunehmen. Ulf Kreuzer danke ich für seine Geduld und Hilfe im Endspurt. Sehr verbunden bin ich Heiko Maaß, da er mir jederzeit in praktischen Dingen geholfen und mich auch in schwierigen Phasen unterstützt hat.

Mein ganz besonderer Dank gebührt meinen Eltern, Dr. Hannelore Schmidt und Prof. Dr. Manfred Schmidt. Sie haben durch ihr Engagement und ihren beständigen und liebevollen Rückhalt mein Studium und die Promotion erst ermöglicht. Meine Mutter hat mich stets in meinem Bestreben ermutigt und war immer für mich da. Gleiches gilt für meinen Vater, der mit großem Einsatz meine Dissertation durch seine gründliche sowie kritische Lektüre vorangebracht hat.

Meinen Eltern widme ich diese Arbeit.

Maxie Schmidt

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XXIII
Abkürzungsverzeichnis	XXIX
1 Einführung.....	1
1.1 Zufriedenheitsorientierte Steuerung von Customer Care Dienstleistern als Problemfeld.....	1
1.2 Gang der Untersuchung	5
2 Notwendigkeit der zufriedenheitsorientierten Steuerung des Customer Care.....	9
2.1 Grundlegende Ausführungen zum Customer Care.....	9
2.1.1 Definition von Customer Care	9
2.1.2 Bedeutung und Ziele des Customer Care	10
2.2 Customer Care Center als wesentliche Organisationsform des Customer Care	14
2.2.1 Definition und Charakterisierung von Customer Care Centern	14
2.2.1.1 Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands	14
2.2.1.2 Definition des Call Centers als Ausgangspunkt.....	15
2.2.1.3 Bearbeitung von Inbound-Kundenanliegen im Customer Care Center	16
2.2.1.4 Fokussierung auf die Bearbeitung telefonischer Anliegen im Customer Care Center.....	17
2.2.1.5 Abschließende Definition von Customer Care Centern	18
2.2.2 Einsatz von Customer Care Centern als Beitrag zum Erreichen der Ziele des Customer Care	19
2.2.3 Organisation und Personal sowie Technologie als Rahmenfaktoren im Customer Care Center	22

2.2.3.1	Identifikation der wesentlichen Rahmenfaktoren der Leistungserbringung im Customer Care Center	22
2.2.3.2	Organisation und Personal im Customer Care Center	23
2.2.3.3	Kurzüberblick über relevante Technologien im Customer Care Center	26
2.3	Konkretisierung der Customer Care Leistung als Bearbeitung von Kundenanliegen im Rahmen von Customer Care Kontakten	28
2.3.1	Kundenanliegen als Gegenstand von Customer Care Kontakten	29
2.3.1.1	Identifikation der im Customer Care Center zu bearbeitenden Kundenanliegen	29
2.3.1.2	Kategorisierung der Kundenanliegen	31
2.3.2	Charakterisierung und Definition von Customer Care Kontakten	33
2.3.2.1	Mittelbarkeit von Customer Care Kontakten als wesentliches Merkmal der Customer Care Leistung	33
2.3.2.2	Kontextabhängige Heterogenität der Customer Care Kontakte	33
2.3.2.3	Dienstleistungstypische Integrativität und Intangibilität von Customer Care Kontakten	34
2.3.2.4	Häufigkeit und begrenzte Dauer von Customer Care Kontakten	37
2.3.2.5	Ergebnisfokus von Customer Care Kontakten	39
2.3.2.6	Abschließende Definition des Customer Care Kontakts	40
2.3.3	Prozessbetrachtung von Customer Care Kontakten	41
2.3.3.1	Identifikation und Beschreibung des Kundenprozesses beim Customer Care Kontakt	41
2.3.3.2	Ermittlung und Beschreibung des gesamten Customer Care Leistungsprozesses	45
2.4	Notwendigkeit einer zufriedenheitsorientierten Steuerung insbesondere externer Customer Care Dienstleister	53
2.4.1	Forderung von Kundenzufriedenheit mit dem Customer Care Kontakt als Zielgröße der Customer Care Steuerung	53
2.4.2	Steuerung externer Customer Care Dienstleister als Fokus der Arbeit	55

2.4.2.1	Erbringung der Customer Care Leistung durch externe Customer Care Dienstleister als relevantes Phänomen	56
2.4.2.2	Besondere Herausforderungen der Steuerung externer Customer Care Dienstleister aufgrund der Dreieckskonstellation des Customer Care	59
2.4.2.3	Notwendigkeit eines effektiven Steuerungsinstrumentariums zur Steuerung externer Customer Care Dienstleister	62
3	Service Level Standards als Steuerungsinstrument für Customer Care	63
3.1	Service Level Standards als Instrument zur Steuerung externer Dienstleister im Rahmen von Service Level Agreements	63
3.1.1	Grundlegende Ausführungen zu Service Level Agreements als Rahmen von Service Level Standards	63
3.1.1.1	Definition und wesentliche Charakteristika von Service Level Agreements	64
3.1.1.1.1	Literaturüberblick zu Definitionen von Service Level Agreements	64
3.1.1.1.2	Wesentliche Charakteristika von Service Level Agreements	66
3.1.1.1.3	Abschließende Definition von Service Level Agreements	70
3.1.1.2	Ziele und Nutzen des Einsatzes von Service Level Agreements	70
3.1.1.3	Überblick über notwendige Bestandteile von Service Level Agreements	73
3.1.2	Hauptelemente der Steuerung mittels Service Level Standards	75
3.1.2.1	Service Level Standards sowie deren Ausgestaltungsoptionen	75
3.1.2.2	Maluszahlungen als wesentliche Konsequenzen der Nichteinhaltung der Service Level Standards	76
3.1.2.3	Unternehmerische Mitwirkungspflichten als Geltungsbedingung für Service Level Standards	79
3.1.3	Managementprozess für den Einsatz von Service Level Standards als Steuerungsinstrument	80

3.1.3.1	Analyse für die Service Level Standards	81
3.1.3.2	Planung für die Service Level Standards	82
3.1.3.3	Kontrolle der Service Level Standards	82
3.1.3.4	Gestaltung bezüglich der Service Level Standards	82
3.2	Service Level Standards im Customer Care – Status Quo und Kritik	83
3.2.1	Maßgebliche Rolle von ACD-Kennzahlen in der Steuerung von Customer Care Centern	84
3.2.2	Wesentliche Kritikpunkte an herkömmlichen Service Level Standards für die Steuerung von Customer Care Centern.....	87
3.2.2.1	Negative Folgen der Ausrichtung der Steuerung des Customer Care Centers auf Produktivität und technisch-objektive Qualität	87
3.2.2.1.1	Ausrichtung der Steuerung auf Produktivität und technisch-objektive Qualität durch die ACD-Kennzahlen	87
3.2.2.1.2	Probleme der Ausrichtung auf Produktivität und technisch-objektive Qualität	89
3.2.2.2	Zusätzliche praktische Defizite bei der Verwendung von Kundenzufriedenheitskennzahlen im Customer Care	93
3.3	Forderung von Zufriedenheits-Service Level Standards im Customer Care und Vorschlag der Entwicklung eines Konzepts	94
3.3.1	Konzeptentwicklung für den Einsatz von Zufriedenheits-Service Level Standards im Customer Care als Ziel der Arbeit und Erkenntnisbeitrag	94
3.3.2	Erarbeitung von Anforderungskriterien an Zufriedenheits-Service Level Standards zur Steuerung des Customer Care	97
3.3.3	Managementprozess für den Einsatz von Service Level Standards als Grundlage der Konzeptentwicklung und Struktur der weiteren Arbeit	108

4 Analyse für die Zufriedenheits-Service Level Standards im Customer Care	111
4.1 Konkretisierung des Konstrukts der Customer Care Zufriedenheit.....	111
4.1.1 Definition und Charakterisierung der Kundenzufriedenheit als Basis für die Konkretisierung des Konstrukts der Customer Care Zufriedenheit	112
4.1.1.1 Definition der Kundenzufriedenheit nach dem C/D-Paradigma und Betrachtungsebenen der Kundenzufriedenheit	112
4.1.1.2 Kundenzufriedenheit als multiattributives Konstrukt.....	115
4.1.1.3 Kundenzufriedenheit als mehrfaktorielles Konstrukt.....	117
4.1.1.4 Kundenzufriedenheit als Ausstrahlungseffekten unterworfenen Konstrukt	118
4.1.2 Definition der Customer Care Zufriedenheit nach dem C/D-Paradigma und als Transaktionszufriedenheit	119
4.1.3 Customer Care Zufriedenheit als multiattributives Konstrukt	121
4.1.3.1 Identifikation relevanter Dimensionen und Merkmale der Customer Care Zufriedenheit.....	122
4.1.3.1.1 Erkenntnisquellen für die Identifikation relevanter Dimensionen und Merkmale der Customer Care Zufriedenheit.....	122
4.1.3.1.2 Literaturübersicht konzeptioneller und empirischer Arbeiten zu Dimensionen und Merkmalen der Customer Care Zufriedenheit..	122
4.1.3.1.3 Identifikation der wesentlichen Dimensionen der Customer Care Zufriedenheit	128
4.1.3.1.4 Konkretisierung der Dimensionen der Customer Care Zufriedenheit durch Zuordnung der Merkmale.....	129
4.1.3.2 Bedeutungsgewicht der Dimensionen und Merkmale der Customer Care Zufriedenheit.....	131
4.1.3.3 Konsequenzen der Multiattributivität für die Planung und Messung der Customer Care Zufriedenheits-Service Level Standards	133
4.1.4 Customer Care Zufriedenheit als mehrfaktorielles Konstrukt	134

4.1.5 Customer Care Zufriedenheit als Ausstrahlungseffekten unterworfenen Konstrukt	136
4.2 Reflektion des Konstrukts der Customer Care Zufriedenheit vor dem Hintergrund der Customer Care Dreieckskonstellation	139
4.2.1 Notwendigkeit der Betrachtung von Einflüssen auf die Customer Care Zufriedenheit außerhalb der Customer Care Beziehung	140
4.2.2 Dienstleistungsbeziehung und Einfluss unternehmensbestimmter Rahmenbedingungen auf die Customer Care Zufriedenheit	141
4.2.3 Kernleistungsbeziehung und Einflüsse auf die Customer Care Zufriedenheit	145
4.2.3.1 Einfluss durch Leistungsversprechen des Unternehmens	145
4.2.3.2 Einfluss durch Ausstrahlungseffekte	145
4.3 Unternehmensspezifische Analyse der Kundenanforderungen an die Customer Care Leistung	150
4.3.1 Identifikation und Zugänglichkeit relevanter Kunden-Zielgruppen für die Erhebung	150
4.3.1.1 Notwendigkeit der Befragung der Kunden	150
4.3.1.2 Identifikation relevanter Zielgruppen unter den Kunden ...	151
4.3.1.3 Zugänglichkeit der verschiedenen Kunden-Zielgruppen ..	153
4.3.2 Verfahren zur unternehmensspezifischen Konkretisierung der Customer Care Zufriedenheit aus Kundensicht	154
4.3.2.1 Verfahren zur Identifikation beurteilungsrelevanter Dimensionen und Merkmale der Customer Care Zufriedenheit	154
4.3.2.1.1 Verfahren zur Identifikation relevanter Dimensionen und Merkmale	155
4.3.2.1.2 Verfahren zur Ermittlung des Bedeutungsgewichts der Dimensionen und Merkmale der Customer Care Zufriedenheit	159
4.3.2.2 Verfahren zur Ermittlung der Faktorzugehörigkeit der Dimensionen und Merkmale der Customer Care Zufriedenheit	163

4.4 Zwischenbewertung der Erfüllung der Anforderungskriterien nach der Analysephase.....	166
5 Planung für die Zufriedenheits-Service Level Standards im Customer Care.....	171
5.1 Festlegung der Leistungsgrößen für die Zufriedenheits-Service Level Standards.....	172
5.1.1 Basisoptionen der Festlegung der Leistungsgrößen.....	173
5.1.2 Möglichkeit der Kombination der Basisoptionen	174
5.1.3 Entscheidung für Leistungsgrößen auf Dimensionesebene	175
5.2 Formulierung von Sollvorgaben für die Zufriedenheits-Service Level Standards.....	176
5.2.1 Quantifizierung der Ausprägungen der Customer Care Zufriedenheit als Voraussetzung der Formulierung von Sollvorgaben	177
5.2.1.1 Auswahl einer geeigneten Skala	177
5.2.1.1.1 Anforderungen an eine geeignete Skala.....	177
5.2.1.1.2 Grundsätzliche Entscheidung für eine Rating- und Zufriedenheitsskala	178
5.2.1.1.3 Ausgestaltung der Zufriedenheitsskala	180
5.2.1.1.4 Transformation der Skalenpunkte der 5er-Zufriedenheitsskala zu Indexwerten	182
5.2.1.2 Zuordnung der Ausprägungen der Customer Care Zufriedenheit zu den Skalenpunkten der 5er-Zufriedenheitsskala	184
5.2.2 Diskussion relevanter Ausgestaltungsoptionen der Sollvorgaben für die Zufriedenheits-Service Level Standards	185
5.2.2.1 Spezifikation der Sollvorgaben als Mittel- oder Anteilswerte.....	186
5.2.2.2 Option der Formulierung von Zufriedenheits- und Unzufriedenheitsstandards auf Basis der Anteilsmethode	188
5.2.2.3 Formale Ausgestaltungsoptionen der Sollvorgaben.....	189

5.2.3	Vorgehen zur Bestimmung der Sollvorgaben für die Zufriedenheits-Service Level Standards im Customer Care	191
5.2.3.1	Detailbetrachtung der Bestimmungsfaktoren der Sollvorgaben	191
5.2.3.1.1	Referenzniveau der Customer Care Zufriedenheit für die Leistungsgröße als Ausgangsbasis	191
5.2.3.1.2	Berücksichtigung der Anforderungen der Kunden auf Basis der wahrgenommenen Bedeutung der Leistungsgrößen.....	193
5.2.3.1.3	Berücksichtigung der kundengerichteten Ziele des Unternehmens und dessen Wettbewerbsposition im Hinblick auf die Kernleistung.....	194
5.2.3.1.4	Berücksichtigung der Kosten der Sollvorgaben.....	195
5.2.3.2	Exemplarische Ermittlung von Sollvorgaben für die Zufriedenheits-Service Level Standards im Customer Care	196
5.2.4	Besondere Aspekte der Bestimmung der Sollvorgaben.....	198
5.2.4.1	Optionale Dynamisierung der Sollvorgaben	198
5.2.4.2	Optionale Festlegung faktortypgerechter Sollvorgaben aufgrund der Mehrfaktorstruktur der Customer Care Zufriedenheit	199
5.2.5	Möglichkeiten und Herausforderungen einer Differenzierung der Sollvorgaben nach Kundensegmenten und Anliegen.....	201
5.2.5.1	Vorbemerkungen zur Differenzierung der Sollvorgaben nach Kundensegmenten und Anliegen.....	201
5.2.5.2	Handlungsspielräume einer Differenzierung der Sollvorgaben nach Kundensegmenten und Anliegen.....	202
5.2.5.3	Differenzierung der Sollvorgaben nach dem Kundensegment	204
5.2.5.3.1	Priorisierung der Kunden nach dem Kundenwert.....	204
5.2.5.3.2	Bestimmung kundenwertspezifischer Sollvorgaben.....	205

5.2.5.3.3	Bewertung der Differenzierung der Sollvorgaben nach dem Kundenwert	207
5.2.5.4	Differenzierung der Sollvorgaben nach dem Anliegen	208
5.2.5.4.1	Priorisierung der Anliegen aus Unternehmenssicht nach dem Anliegenwert....	208
5.2.5.4.2	Bestimmung anliegenspezifischer Sollvorgaben.....	210
5.2.5.4.3	Bewertung der Differenzierung der Sollvorgaben nach dem Anliegen	214
5.2.5.5	Differenzierung der Sollvorgaben nach Anliegen und Kundensegment	215
5.2.5.5.1	Kombination von Kundensegment- und Anliendifferenzierung in einer Matrix.....	216
5.2.5.5.2	Kombination der Differenzierung der Sollvorgaben nach Anliegen und Kundenwert im Kundenbeziehungs-Lebenszyklus	219
5.2.5.6	Zwischenfazit zur Differenzierung der Sollvorgaben	220
5.2.6	Zwischenfazit zur Formulierung der Sollvorgaben	221
5.3	Planung der Konsequenzen der Nichteinhaltung der Zufriedenheits-Service Level Standards	222
5.3.1	Vereinbarung verschuldensabhängiger und anfänglich pauschaler Maluszahlungen	223
5.3.2	Festlegung der Höhe der Maluszahlung als Anteil an der Gesamtvergütung.....	224
5.3.3	Möglichkeiten der Flexibilisierung der Steuerung und Besonderheiten der Steuerung mehrerer Dienstleister	229
5.3.4	Ergänzende Ausgestaltungsmodalitäten der Maluszahlungen.....	231
5.4	Planung der Mitwirkungspflichten des Auftraggeberunternehmens für die Zufriedenheits-Service Level Standards.....	232
5.5	Zwischenbewertung der Erfüllung der Anforderungskriterien nach der Planungsphase.....	234

6 Kontrolle der Zufriedenheits-Service Level Standards im Customer Care	239
6.1 Konzeption der Customer Care Zufriedenheits-Befragung	240
6.1.1 Aktueller und konkreter Customer Care Kontakt als Gegenstand der Customer Care Zufriedenheits-Befragung	242
6.1.2 Festlegung der Befragungszeitpunkte für die Customer Care Zufriedenheits-Befragung.....	243
6.1.3 Identifikation und Vorstellung relevanter Befragungsmethoden für die Customer Care Zufriedenheits-Befragung	246
6.1.3.1 Identifikation relevanter Befragungsmethoden für die Customer Care Zufriedenheits-Befragung.....	246
6.1.3.2 Call-Ausgangsbefragung per Interactive-Voice- Response	249
6.1.3.3 Mündliche telefonische Call-Folgebefragung	251
6.1.3.4 Online-Call-Folgebefragung	252
6.1.4 Auswahl der Teilnehmer für die Customer Care Zufriedenheits- Befragung	253
6.1.4.1 Grundsätzliches Vorgehen bei der Auswahl der zu Befragenden.....	254
6.1.4.1.1 Entscheidung für eine Teilerhebung	254
6.1.4.1.2 Bestimmung der notwendigen Stichprobe	255
6.1.4.2 Besondere Herausforderungen der Selektion der Befragungsteilnehmer für die Customer Care Zufriedenheits-Befragung.....	258
6.1.4.2.1 Unterschiedliche Selektionsprozesse bei Call-Ausgangs- und Call-Folgebefragungen	258
6.1.4.2.2 Vor- und Nachteile von Call-Ausgangs- und Call-Folgebefragung für die Selektion.....	259
6.1.5 Gestaltung des Fragebogens für die Customer Care Zufriedenheits-Befragung.....	267
6.1.5.1 Maximale Fragenzahl in Abhängigkeit von den Befragungsmethoden.....	268
6.1.5.2 Inhalte des Fragebogens der Customer Care Zufriedenheits-Befragung.....	269

6.1.5.2.1	Direkte Abfrage der Zufriedenheitswerte der Leistungsgrößen als Kern der Befragung	269
6.1.5.2.2	Abfrage der Gesamtzufriedenheit als wichtige Ergänzung der Befragung	270
6.1.5.2.3	Abfrage der Weiterempfehlungsbereitschaft zur Einbeziehung der Kundenbindung als empfohlene Ergänzung der Befragung	271
6.1.5.2.4	Abfrage zusätzlicher Zufriedenheitswerte als mögliche Ergänzung der Befragung	273
6.1.5.3	Reihenfolge der Fragen in der Customer Care Zufriedenheits-Befragung	274
6.1.5.3.1	Abfrage der Zufriedenheitswerte der Leistungsgrößen	274
6.1.5.3.2	Position der Frage zur Gesamtzufriedenheit unter Berücksichtigung von Ausstrahlungseffekten	275
6.1.5.4	Formulierung der Customer Care Zufriedenheits-Befragung	277
6.1.5.5	Darstellung der 5er-Zufriedenheitsskala im Fragebogen ..	281
6.1.5.6	Ergänzung des Fragebogens durch den Einsatz von offenen Fragen (Freitextfelder)	281
6.1.5.7	Vorschlag eines Beispielfragebogens	283
6.1.6	Zwischenfazit: Auswahl der Befragungsmethoden bei verschiedenen Bedingungen der Customer Care Zufriedenheits-Befragung	286
6.2	Ermittlung der Ist-Werte der Zufriedenheits-Service Level Standards	288
6.2.1	Ermittlung der Ist-Werte der Zufriedenheits-Service Level Standards	288
6.2.1.1	Grundsätzliches Vorgehen bei der Ermittlung der Ist-Werte der Zufriedenheits-Service Level Standards	289
6.2.1.2	Ermittlung der Ist-Werte der Zufriedenheits-Service Level Standards für verschiedene Steuerungsebenen als Herausforderung	290
6.2.1.3	Unterschiedliches Antwortverhalten bei verschiedenen Befragungsmethoden als Herausforderung	291

6.2.2	Mögliche Ergebnisse des Soll-Ist-Vergleichs der Zufriedenheits-Service Level Standards als Resultat der Kontrolle	295
6.3	Zwischenbewertung der Erfüllung der Anforderungskriterien nach der Kontrollphase	296
7	Gestaltung bezüglich der Zufriedenheits-Service Level Standards im Customer Care	299
7.1	Kurzfristige Gestaltung	299
7.1.1	Berücksichtigung kurzfristiger Einflüsse auf die Realisierbarkeit der Ist-Werte	300
7.1.2	Ableitung von Maßnahmen zur Verbesserung der Leistung des Dienstleisters	302
7.1.2.1	Priorisierung der Handlungsfelder mittels der Defizit-Einfluss-Matrix.....	303
7.1.2.2	Identifikation der Ansatzpunkte zur Leistungsverbesserung	305
7.1.2.2.1	Erkenntnisse aus der Customer Care Zufriedenheits-Befragung	306
7.1.2.2.2	Zusätzlicher Einsatz ereignisorientierter Messverfahren der Customer Care Zufriedenheit.....	307
7.1.2.2.3	Zusätzlicher Einsatz von Mystery Calling, Gesprächsaufzeichnung und Monitoring im Customer Care Center.....	309
7.1.2.2.4	Verknüpfung der Zufriedenheits-Service Level Standards mit dem operativen Steuerungsinstrumentarium des Dienstleisters	312
7.1.2.3	Auswahl von Verbesserungsmaßnahmen mittels der Effektivitäts-Effizienz-Matrix	318
7.1.3	Verwendung von Beschwerden als zusätzliche Frühwarnindikatoren	319
7.2	Langfristige Gestaltung.....	323
7.2.1	Veränderte Kundenanforderungen als Ursache der Anpassung.....	324

7.2.2	Veränderte Leistungsfähigkeiten des Dienstleisters als Ursache der Anpassung	325
7.2.3	Eingeschränkte langfristige Realisierbarkeit als Ursache der Anpassung	326
7.3	Zufriedenheits-Service Level Standard-Controlling als Gestaltungsaufgabe	331
7.3.1	Bewertung des Nutzens der Zufriedenheits-Service Level Standards.....	331
7.3.2	Kosten-Nutzen-Betrachtung.....	336
7.4	Zwischenbewertung der Erfüllung der Anforderungskriterien nach der Gestaltungsphase	337
8	Bewertung des Konzepts zur Steuerung des Customer Care mittels Zufriedenheits-Service Level Standards	341
8.1	Überblick über das entwickelte Konzept.....	341
8.2	Bewertung der Erfüllung der Anforderungskriterien	341
9	Zusammenfassung, Fazit und Ausblick	347
9.1	Zusammenfassung der Erkenntnisse hinsichtlich der formulierten Teilziele	347
9.2	Fazit und Ausblick	355
	Literaturverzeichnis	359
	Verzeichnis der geführten Expertengespräche.....	395
	Stichwortverzeichnis	397

Abbildungsverzeichnis

Teil 1

Abb. 1-1:	Teilziele der vorliegenden Arbeit	4
Abb. 1-2:	Gang der Untersuchung der vorliegenden Arbeit	7

Teil 2

Abb. 2-1:	Customer Care als Quelle für Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und ökonomischen Erfolg auf Unternehmensebene.....	13
Abb. 2-2:	Strukturierungsrahmen im Customer Care Center	22
Abb. 2-3:	Relevante Kundenanliegen für Customer Care Center	30
Abb. 2-4:	Kategorisierung der Customer Care Anliegen	32
Abb. 2-5:	Überblick über die Prozessphasen des Customer Care Kontakts aus Kundensicht.....	42
Abb. 2-6:	Detailbetrachtung des Kundenprozesses beim Customer Care Kontakt.....	42
Abb. 2-7:	„Gesprächsphase“ bei einem reinen IVR-Kontakt	44
Abb. 2-8:	Grundsätzliche Struktur einer Service Map	46
Abb. 2-9:	Grundstruktur der Customer Care spezifischen Service Map.....	50
Abb. 2-10:	Exemplarische Customer Care Service Map.....	52
Abb. 2-11:	Zusammenhang zwischen Customer Care Zufriedenheit, Customer Care Bindung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und ökonomischem Erfolg.....	55
Abb. 2-12:	Dreieckskonstellation zwischen Unternehmen (Auftraggeber), Kunde und Customer Care Dienstleister	60

Teil 3

Abb. 3-1:	Definitionen von SLAs in der Literatur	66
Abb. 3-2:	Service Level Standards, Konsequenzen ihrer Nichteinhaltung sowie Bedingungen ihrer Gültigkeit als Hauptelemente der Steuerung mittels Service Level Standards.....	75

Abb. 3-3:	Managementprozess für den Einsatz von Service Level Standards als Steuerungsinstrument	81
Abb. 3-4:	Wesentliche Kennzahlen in der bestehenden Steuerung von Customer Care Centern	86
Abb. 3-5:	Einordnung der Kennzahlen der Steuerung von Customer Care Centern als Produktivitäts-, technisch-objektive, objektive und subjektive Qualitätskennzahlen	88
Abb. 3-6:	Angestrebte Rolle der Customer Care Zufriedenheit bei der Steuerung von Customer Care Centern	95
Abb. 3-7:	Einsatz von Zufriedenheits-Service Level Standards als Konsequenz aus der Zusammenführung des Ziels „Customer Care Zufriedenheit“ und des Steuerungsinstruments „Service Level Standards“	95
Abb. 3-8:	Anforderungskriterien an Zufriedenheits-Service Level Standards zur Steuerung des Customer Care	99
Abb. 3-9:	Anforderungskriterien und Erläuterung im Überblick	108
Abb. 3-10:	Konzeptentwicklung für den Einsatz von Zufriedenheits-Service Level Standards zur Steuerung des Customer Care und Aufbau der Arbeit	109

Teil 4

Abb. 4-1:	Grundmodell der Entstehung von Kundenzufriedenheit nach dem C/D-Paradigma	115
Abb. 4-2:	Grundmodell der Entstehung der Customer Care Zufriedenheit nach dem C/D-Paradigma und wesentliche Kontextfaktoren	121
Abb. 4-3:	Verdichtete Literaturübersicht zu relevanten Dimensionen und Merkmalen der Customer Care Zufriedenheit	127
Abb. 4-4:	Wesentliche Beurteilungskriterien der Customer Care Kontakte als Dimensionen der Customer Care Zufriedenheit	128
Abb. 4-5:	Definition der Dimensionen der Customer Care Zufriedenheit und Zuordnung der Merkmale	130

Abb. 4-6:	Empirische Studien mit Anhaltspunkten zum Bedeutungsgewicht der Dimensionen und Merkmale der Customer Care Zufriedenheit	132
Abb. 4-7:	Untersuchung der Customer Care Zufriedenheit vor dem Hintergrund der Customer Care Dreieckskonstellation	140
Abb. 4-8:	Grundmodell der Einflüsse auf die Entstehung von Customer Care Zufriedenheit in der Customer Care Dreieckskonstellation.....	141
Abb. 4-9:	Einflüsse auf die Entstehung von Customer Care Zufriedenheit innerhalb der Customer Care Dreieckskonstellation	148
Abb. 4-10:	Relevante Zielgruppen unter den Kunden des Unternehmens für die Primärerhebung.....	152
Abb. 4-11:	Basisverfahren zur Identifikation relevanter Dimensionen und Merkmale der Customer Care Zufriedenheit	156
Abb. 4-12:	Kontaktpunktorientierte Verfahren zur Identifikation relevanter Dimensionen und Merkmale der Customer Care Zufriedenheit	157
Abb. 4-13:	Problemzentrierte Verfahren zur Identifikation relevanter Dimensionen und Merkmale der Customer Care Zufriedenheit	158
Abb. 4-14:	Zwischenbewertung der Anforderungskriterien nach Teil 4.....	169

Teil 5

Abb. 5-1:	Aufgaben in der Planungsphase	171
Abb. 5-2:	Detaillierungsgrad der Leistungsgröße der Zufriedenheits-Service Level Standards	173
Abb. 5-3:	Leistungsgrößen der Zufriedenheits-Service Level Standards auf Dimensionesebene	176
Abb. 5-4:	Skala zur Erfassung der Customer Care Zufriedenheit	182
Abb. 5-5:	Zuordnung der Punkte der 5er-Zufriedenheitsskala zu den Ausprägungen der Zufriedenheitsskala.....	185
Abb. 5-6:	Zusammenfassung der Spezifikationsoptionen für die Zufriedenheits-Service Level Standards.....	190
Abb. 5-7:	Ausgangsbasis und Einflussfaktoren auf die Höhe der Sollvorgaben	192

Abb. 5-8:	Exemplarische Zufriedenheits-Service Level Standards für die vier Leistungsgrößen Erreichbarkeit, Interaktionskompetenz, Fachkompetenz und Problemlösung.....	198
Abb. 5-9:	Relevante Spezifikationsoptionen für die Differenzierung der Sollvorgaben nach Kundensegment und/oder Anliegen	203
Abb. 5-10:	Umsetzung der Differenzierung der Sollvorgaben nach Key Account- und Account-Kunden.....	206
Abb. 5-11:	Matrix zur Kombination der Differenzierung nach Anliegen und Kundengruppen.....	216
Abb. 5-12:	Beispielhafte Festlegung der Maluszahlungen für die definierten Zufriedenheits-Service Level Standards.....	228
Abb. 5-13:	Schematische Darstellung der Veränderlichkeit eines Anteils der Maluszahlungen	230
Abb. 5-14:	Zwischenbewertung der Anforderungskriterien nach Teil 5.....	238

Teil 6

Abb. 6-1:	Aufgaben in der Kontrollphase	239
Abb. 6-2:	Planungsschritte der Konzeption der Customer Care Zufriedenheits-Befragung für die Kontrolle der Zufriedenheits-Service Level Standards	241
Abb. 6-3:	Relevante Befragungsmethoden zur Erhebung der Customer Care Zufriedenheit	249
Abb. 6-4:	Organisation der IVR-Call-Ausgangsbefragung	250
Abb. 6-5:	Organisation der Call-Folgebefragungen (telefonisch und online).....	251
Abb. 6-6:	Überblick über besondere Herausforderungen der Selektion der Teilnehmer für die Customer Care Zufriedenheits-Befragung bei den unterschiedlichen Befragungsmethoden	267
Abb. 6-7:	Beispielfragebogen zur Messung der Zufriedenheit für die Leistungsgrößen der Zufriedenheits-Service Level Standards im Customer Care Center	285
Abb. 6-8:	Checkliste wichtiger Kriterien der unternehmensspezifischen Auswahl der Befragungsmethoden	287
Abb. 6-9:	Zwischenbewertung der Anforderungskriterien nach Teil 6.....	298

Teil 7

Abb. 7-1:	Aufgaben in der Gestaltungsphase	299
Abb. 7-2:	Defizit-Einfluss-Matrix zur Priorisierung der Notwendigkeit der Identifikation von Verbesserungsmaßnahmen für die Leistungsgrößen	305
Abb. 7-3:	Auswahl möglicher wesentlicher operativer Treiber der vier Dimensionen der Customer Care Zufriedenheit	316
Abb. 7-4:	Effektivitäts-Effizienz-Matrix zur Auswahl von Verbesserungsmaßnahmen	319
Abb. 7-5:	Realisierbarkeitsmatrix - Bewertung der Realisierbarkeit der Zufriedenheitswerte durch deren Vergleich mit operativen Kennzahlen	327
Abb. 7-6:	Wirkungskette der Nutzenbewertung des Einsatzes von Zufriedenheits-Service Level Standards im Customer Care.....	331
Abb. 7-7:	Detailbetrachtung der Wirkeffekte auf die Kundenbindung in der Wirkungskette	334
Abb. 7-8:	Detaillierte Wirkungskette zur Nutzenbewertung von Zufriedenheits-Service Level Standards im Customer Care.....	335
Abb. 7-9:	Kosten-Nutzen-Rate des Einsatzes von Zufriedenheits-Service Level Standards	336
Abb. 7-10:	Zwischenbewertung der Anforderungskriterien nach Teil 7.....	339

Teil 8

Abb. 8-1:	Überblick über das entwickelte Konzept für den Einsatz von Zufriedenheits-Service Level Standards zur zufriedenheitsorientierten Steuerung des Customer Care.....	342
-----------	---	-----

Abkürzungsverzeichnis

ACD = Automatic Call Distribution

BA = Beschwerdeanalyse

C/D = Confirmation/Diconfirmation

CIT = Methode der Kritischen Ereignisse / Critical Incident Technique

CRM = Customer Relationship Management

CTI = Computer Telephony Integration

i.e.S. = im engeren Sinn

IVR = Interactive Voice Response

i.w.S. = im weiteren Sinn

KA = Kündigeranalyse

SIT = Sequentielle Ereignismethode / Sequential Incident Technique

SLA(s) = Service Level Agreement(s)

1 Einführung

1.1 Zufriedenheitsorientierte Steuerung von Customer Care Dienstleistern als Problemfeld

Zentrale unternehmerische Ziele in einem Umfeld zunehmenden Wettbewerbs sind das Erreichen von Kundenzufriedenheit und langfristiger Bindung profitabler Kunden an das Unternehmen (Diller 1996; Homburg/Bruhn 2005; Stauss 1999). In diesem Kontext wird die Gestaltung der Beziehung zu den Kunden und der professionelle Umgang mit den Kunden verstärkt zum Erfolgsfaktor. Eine besondere Rolle dabei spielt **Customer Care** (Dangelmaier et al. 2004; Töpfer/Greff 2000, S. 87f.; Wiencke/Koke 1999, S. 3ff.). Customer Care ist der planvolle Umgang mit allen Anliegen, die von aktuellen, potentiellen und verlorenen Kunden im Zusammenhang mit der Nutzung der unternehmerischen Kernleistung an das Unternehmen gerichtet werden (Stauss/Seidel 2007, S. 35; Wiencke/Koke 1999, S. 3ff.).

Für die Kontaktaufnahme der Kunden zum Customer Care spielen vermehrt mittelbare Medien wie Telefon, E-Mail, Fax/Brief und Internet eine Rolle. Die größte Bedeutung haben telefonische Customer Care Kontakte (Wulf 2006; o.V. 2006b), sie stehen daher in dieser Arbeit im Fokus. Unternehmen bündeln die Betreuung der Customer Care Kontakte aufgrund zu erwartender Leistungs- und Kostenvorteile häufig in dafür spezialisierten Organisationseinheiten, so genannten **Customer Care Centern** (u.a. Anton 1997, S. 3; Böse/Flieger 1999; Engelbach 2003, S. 24; König 2002, S. 45). Daraus resultiert eine Customer Care-spezifische Dreieckskonstellation zwischen dem Unternehmen, seinen Kunden und dem Customer Care Center, das die Kundenanliegen bearbeitet und die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunde bildet.

Die Bedeutung des Customer Care für das Unternehmen und die spezielle Stellung des Customer Care Centers als Bindeglied zwischen Kunden und Unternehmen führt zu einem hohen Bedarf der **Steuerung** des Customer Care Centers (u.a. Weinkopf 2002a, S. 14). Sowohl die Notwendigkeit der Steuerung als auch die damit verbundenen Herausforderungen steigen, wenn das Customer Care Center nicht unternehmensintern betrieben, sondern an einen externen Dienstleister ausgelagert wird (Busch 2006; Dangelmaier et al. 2004; DDV 2005; Küsters 2005; Menn 2006; Ostrowski 2005). Zugleich lassen sich die Probleme der Steuerung von Customer Care

präziser und besser am Beispiel externer Customer Care Provider herausarbeiten. Die Steuerung **externer Customer Care Center** steht daher im Fokus dieser Arbeit.¹

Wesentliche **Zielgröße der Steuerung** des Customer Care Centers ist die Customer Care Zufriedenheit, die Zufriedenheit der Kunden mit den Customer Care Kontakten (Bucci 2005; Dawson 2004). Damit die positiven Wirkungen des Customer Care auf Kundenzufriedenheit und Kundenbindung realisiert werden können, müssen die Customer Care Kontakte mindestens den Erwartungen der Kunden entsprechen. Bei mangelnder **Customer Care Zufriedenheit** droht die Gefahr der Kundenabwanderung (Buser/Welte/Wiederkehr 2003, S. 25 Keaveney 1995; o.V. 2006e). Es ist demzufolge eine systematische und zielgerichtete zufriedenheitsorientierte Steuerung des Customer Care Dienstleisters zu realisieren.

Ein wesentliches Instrument zur Steuerung externer Dienstleister sind **Service Level Standards** (Dangelmaier et al. 2004; Gensch/Löhmann 2001; Hiles 2000; Stucki 2002, S. 38). Diese haben auch für die Steuerung von Customer Care Centern eine zentrale Bedeutung erlangt (Buser/Welte/Wiederkehr 2003; Reinsdorf/Bremer 2002; Mester/Schneider 2002). Service Level Standards legen für ausgewählte Bestandteile der Leistung (Leistungsgrößen) ein vom Dienstleister zu erreichendes Leistungsergebnis fest (Sollvorgaben). Service Level Standards entfalten ihre Steuerungswirkung als vergütungsrelevanter Bestandteil der Leistungsbeziehung, indem sie in Service Level Agreements (SLAs), Verträgen zwischen Unternehmen und Dienstleister, festgeschrieben werden (Burr 2003; Hiles 2000; Karten 2001; Marlière 2003).

Eine **Bestandsaufnahme** der herkömmlichen Service Level Standards in Customer Care Centern zeigt aber, dass es häufig zu einer unkritischen Übernahme der in Call Centern gebräuchlichen Kennzahlen kommt: „Überraschenderweise werden viele Contact Center überwiegend nach Maßgabe technischer Kenndaten geführt. Es mangelt an einem Instrumentarium für die Prozessbewertung aus Kundensicht“ (Grävemeyer 2004, S. 82). Damit wird die Customer Care Zufriedenheit in der bestehenden Steuerung von Customer Care Centern vernachlässigt. Dieser Mangel kann zudem negative Effekte auf die Customer Care Zufriedenheit haben. Die bestehenden Steuerungsansätze sind deshalb nicht zielführend für eine zufriedenheitsorientierte Steuerung.

¹ Trotz des Fokus auf externe Customer Care Center sind die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit auf die Steuerung der vom Unternehmen intern betriebenen Customer Care Center übertragbar. Dies gilt insbesondere, wenn diese als eigenständige Unternehmenseinheiten gesteuert werden.

Es ist dringend erforderlich, die **Methodik der Steuerung der Customer Care Center weiterzuentwickeln**, so dass sie eine zufriedenheitsorientierte Steuerung erlaubt. Es gibt bisher allerdings keine theoretische fundierte Betrachtung der zufriedenheitsorientierten Steuerung von Customer Care Centern. In der einschlägigen Literatur zu Customer Care wird zwar erkannt, dass herkömmliche Kennzahlen unzureichend für die Steuerung von Customer Care Centern sind (Bochberg 2002; Buser/Welte/Wiederkehr 2003, S. 152; Cleveland/Mayben/Greff 1999, S. 181; Feinberg et al. 2000, S. 140; Monger 2004). Dennoch sind kaum Ansatzpunkte und konzeptionelle Überlegungen für eine tatsächliche Integration von Zufriedenheitsgrößen in die Steuerung des Customer Care zu finden. In der Literatur zu SLAs werden sogar Vorbehalte gegenüber der Verwendung einer subjektiven Größe wie der Kundenzufriedenheit als Service Level Standard formuliert (Burr 2002a).

Die Arbeit leistet einen Beitrag zur Überwindung der Defizite in Theorie und Praxis, indem vorgeschlagen wird, das Steuerungsziel „Customer Care Zufriedenheit“ mit dem Steuerungsinstrument „Service Level Standards“ zu verbinden und **Zufriedenheits-Service Level Standards** zur Steuerung des Customer Care Dienstleisters einzusetzen.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Entwicklung eines Konzepts zum Einsatz von Zufriedenheits-Service Level Standards zur Steuerung externer Customer Care Dienstleister, das sowohl theoretisch fundiert als auch geeignet für die praktische unternehmerische Umsetzung ist.

Die Entwicklung des Konzepts ist systematisch zu **strukturieren**. Als Grundlage dafür wird der Managementprozess des Einsatzes von Service Level Standards herangezogen. Dieser umfasst die Analyse-, Planungs-, Kontroll- und Gestaltungsphase.

Besondere Herausforderungen für die Steuerung mittels Zufriedenheits-Service Level Standards ergeben sich aufgrund des subjektiven Charakters der Customer Care Zufriedenheit, der im Gegensatz zu üblichen Service Level Standards steht. Es gilt daher, **Anforderungskriterien** an den Einsatz von Zufriedenheits-Service Level Standards zur Steuerung des Customer Care Dienstleisters zu identifizieren. Den formulierten Anforderungskriterien muss das entwickelte Konzept genügen – sie sind entsprechend in den Phasen des Managementprozesses als Entscheidungsgrundlage für die Ausgestaltung des Konzepts heranzuziehen.

Aus dem formulierten Ziel leiten sich für die vorliegende Arbeit die in Abb. 1-1 dargestellten Teilziele ab. Durch die Erfüllung dieser Teilziele trägt diese Arbeit zum Abbau

der praktischen und theoretischen Defizite bei, die in der zufriedenheitsorientierten Steuerung des Customer Care bestehen.

1. Entwicklung eines grundlegenden Verständnisses der **Leistungserbringung im Customer Care Center** aus Kundensicht und der **Herausforderungen der Steuerung** externer Customer Care Center
2. Identifikation und Charakterisierung der wesentlichen Hauptelemente sowie des Managementprozesses der **Steuerung mittels Service Level Standards**
3. **Kritische Bestandsaufnahme** der gängigen Steuerung von Customer Care Centern
4. **Erarbeitung der Anforderungskriterien**, die sich an Zufriedenheits-Service Level Standards im Customer Care stellen
5. **Entwicklung einer Steuerungsmethodik** zum Einsatz von Zufriedenheits-Service Level Standards im Customer Care anhand der Phasen des Managementprozesses
 - a. Konkretisierung des Konstrukts der Customer Care Zufriedenheit und Reflektion vor dem besonderen Hintergrund der Leistungserstellung im Customer Care Kontext (Analysephase)
 - b. Erarbeitung des Vorgehens für die Formulierung der Zufriedenheits-Service Level Standards und der weiteren Steuerungselemente (Planungsphase)
 - c. Entwicklung des Kontrollinstrumentariums zur laufenden Überprüfung der Einhaltung der Zufriedenheits-Service Level Standards (Kontrollphase)
 - d. Möglichkeiten der Nutzung der Zufriedenheits-Service Level Standards für die kurz- und langfristige Gestaltung, Konzeption eines Zufriedenheits-Service Level Standard-Controlling (Gestaltungsphase)
6. **Bewertung des Konzepts** der Zufriedenheits-Service Level Standard im Customer Care anhand der Erfüllung der Anforderungskriterien

Abb. 1-1: Teilziele der Arbeit
Quelle: Eigene Darstellung

Um das Ziel der Arbeit erreichen zu können, wird eine sowohl theoretisch-konzeptionelle als auch praxisorientierte methodische Herangehensweise gewählt: Basis der Konzeptentwicklung ist die Aufarbeitung der wesentlichen wissenschaftlichen aber auch praxisorientierten Literatur zum Customer Care und zur Kundenzufriedenheit sowie zum Steuerungsinstrument Service Level Standards. Zusätzlich werden Einsichten aus der unternehmerischen Praxis herangezogen, die in Tiefeninterviews mit Vertretern von Unternehmen und Customer Care Dienstleistern gewonnen wurden und anonymisiert in die Arbeit einfließen. Diese Dualität von Theorie und Praxis sichert die Anwendbarkeit der theoretisch fundierten Ergebnisse.

1.2 Gang der Untersuchung

Den vorgestellten Ziele wird sich die vorliegende Arbeit wie folgt nähern (siehe Abb. 1-2):

Nach der Einführung widmet sich **Teil 2** der Erarbeitung des grundlegenden Verständnisses der Leistungserstellung im Customer Care Center, wobei die Anliegen der Kunden, die Customer Care Kontakte sowie der Kundenprozess der Inanspruchnahme der Customer Care Leistung charakterisiert werden. Zudem wird die Notwendigkeit einer zufriedenheitsorientierten Steuerung des externen Customer Care Dienstleisters herausgearbeitet.

In **Teil 3** werden Service Level Standards als Instrument zur Steuerung externer Dienstleister im Rahmen von Service Level Agreements eingeführt und die Hauptelemente der Steuerung mittels Service Level Standards identifiziert sowie der Managementprozess im Detail vorgestellt. In Teil 3 erfolgt die Bestandsaufnahme und Kritik der bestehenden Service Level Standards für Customer Care Center. Im Kapitel 3.3 werden die in Teil 2 erarbeitete Notwendigkeit der zufriedenheitsorientierten Steuerung des Customer Care Center und das in Teil 3 vorgestellte Steuerungsinstrumentarium verknüpft. Zur Beseitigung der identifizierten Defizite wird folgerichtig der Einsatz von Zufriedenheits-Service Level Standards im Customer Care gefordert und die Entwicklung eines entsprechenden Konzepts vorgeschlagen. Zudem werden Anforderungskriterien an Zufriedenheits-Service Level Standards erarbeitet und auf Basis des Managementprozesses der Steuerung mittels Service Level Standards das Vorgehen zur Konzeptentwicklung dargestellt, das die weitere Struktur der Arbeit bestimmt.

Die **Teile 4 bis 7** sind die Hauptteile der Arbeit, in denen – anhand des Managementprozesses und unter Berücksichtigung der Anforderungskriterien – das Konzept für die Zufriedenheits-Service Level Standards im Customer Care entwickelt wird. Die Teile vier bis sieben schließen daher alle mit einer Zwischenbewertung der Erfüllung der Anforderungskriterien.

In **Teil 4** steht die Analyse für die Steuerung mittels Zufriedenheits-Service Level Standards im Mittelpunkt. Das Konstrukt der Customer Care Zufriedenheit wird konkretisiert. Zudem wird die Customer Care Zufriedenheit vor dem Hintergrund der Customer Care Dreieckskonstellation betrachtet, und spezielle Aspekte des Zustandekommens der Zufriedenheitsurteile werden herausgearbeitet. Schließlich werden

die Möglichkeiten zur unternehmensspezifischen Analyse der Kundenanforderungen an die Customer Care Leistung untersucht.

Gegenstand von **Teil 5** ist die Planung für die Zufriedenheits-Service Level Standards. Zunächst wird die Festlegung der zu steuernden Leistungsgrößen diskutiert. Zentral im Teil 5 ist die Erarbeitung eines konkreten Vorgehens zur Festlegung der geforderten Zufriedenheitsniveaus (Sollvorgaben) unter Berücksichtigung der gegebenen Bedingungen und der Charakteristika der Customer Care Zufriedenheit. Die Planung weiterer Steuerungselemente schließt die inhaltliche Betrachtung ab.

Teil 6 ist der Kontrolle für die Steuerung mittels Zufriedenheits-Service Level Standards gewidmet. Dafür ist vor allem eine Customer Care Zufriedenheits-Befragung zu entwickeln und die Ermittlung der Ist-Werte der Zufriedenheits-Service Level Standards zu diskutieren.

In **Teil 7** werden Bedarf und Möglichkeiten der kurzfristigen Anpassung der Leistungserstellung und der langfristigen Anpassung der Zufriedenheits-Service Level Standards erörtert. Zudem wird eine Kosten-Nutzen-Betrachtung für den Einsatz von Zufriedenheits-Service Level Standards vorgenommen

In **Teil 8** wird eine Bewertung des Einsatzes von Zufriedenheits-Service Level Standards zur Steuerung externer Customer Care Dienstleister vorgenommen. Dazu wird das entwickelte Konzept im Überblick dargestellt und eine übergreifende Bewertung vorgenommen, inwieweit das Konzept die Anforderungskriterien erfüllt.

In **Teil 9** werden die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst und die Arbeit schließt mit einem Fazit und Ausblick.

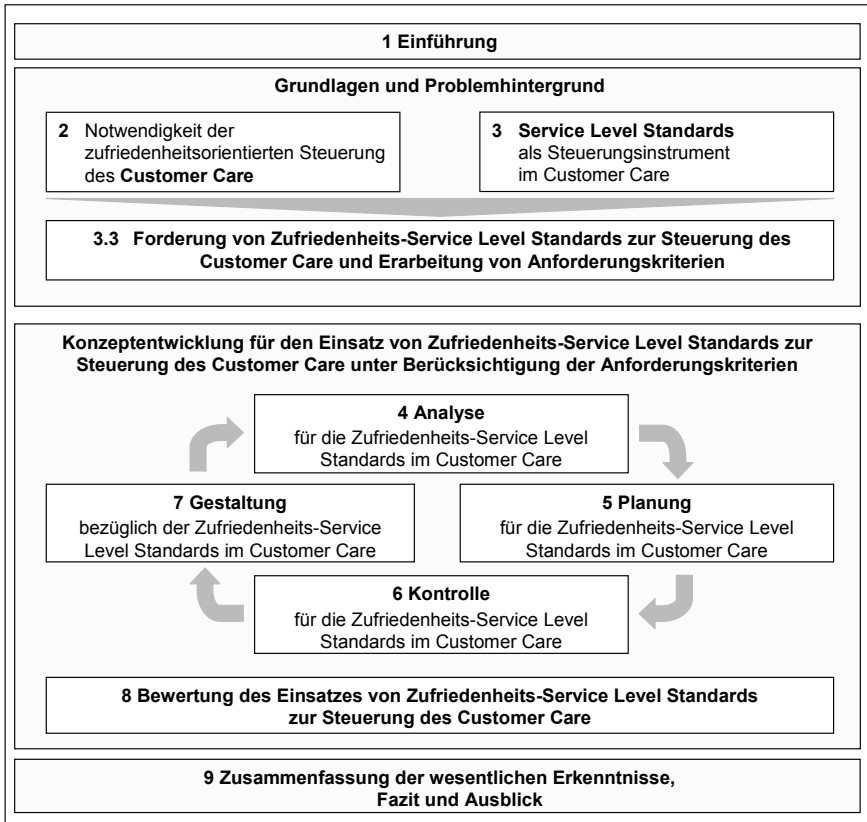


Abb. 1-2: Gang der Untersuchung der vorliegenden Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung

2 Notwendigkeit der zufriedenheitsorientierten Steuerung des Customer Care

In diesem zweiten Teil der Arbeit werden in Kapitel 2.1 zunächst grundlegende Ausführungen zur Definition und Bedeutung von Customer Care vorgenommen. Basierend darauf wird im Kapitel 2.2 das Customer Care Center als wesentliche Organisationsform des Customer Care definiert und charakterisiert und der potentielle Beitrag von Customer Care Centern zur Erreichung der Ziele des Customer Care verdeutlicht. Weiterhin werden die Rahmenfaktoren der Leistungserstellung im Customer Care Center erörtert. Kapitel 2.3 widmet sich der Konkretisierung der Customer Care Leistung, welche die Bearbeitung bestimmter Kundenanliegen innerhalb von Customer Care Kontakten umfasst und als Customer Care Prozess erbracht wird. In Kapitel 2.4 wird die Notwendigkeit einer zufriedenheitsorientierten Steuerung von Customer Care Centern herausgearbeitet. Zugleich wird aufgrund der Relevanz und der damit verbundenen besonderen Herausforderungen der Fokus auf die Steuerung externer Customer Care Center gelegt, d.h. auf die Steuerung von Customer Care Dienstleistern.

2.1 Grundlegende Ausführungen zum Customer Care

2.1.1 Definition von Customer Care

In der Literatur existieren unterschiedliche Begriffsverständnisse von Customer Care. Dies gilt sowohl für den Aufgabenumfang des Customer Care als auch den von Customer Care angesprochenen Kundenkreis.

Hinsichtlich des **Aufgabenumfangs** sehen einige Autoren Customer Care als umfassendes Konzept im Sinne einer kundenorientierten Unternehmensphilosophie oder eines „Total Customer Care“ (Reinecke/Sipötz/Wiemann 1998). Allerdings gestattet diese Definition kaum eine wirkliche Abgrenzung zu anderen unternehmerischen Aufgaben (Marketing, Vertrieb, Service usw.) und ist daher genauer zu fassen. Eine solche Konkretisierung nehmen Stauss/Seidel (2007, S. 35) vor, indem sie Customer Care als den planvollen Umgang mit den Anliegen, die Kunden an das Unternehmen richten, definieren. In der vorliegenden Arbeit wird Customer Care als **Ergänzung der eigentlichen Leistung des Unternehmens** (Kernleistung) und damit als wesentlicher Bestandteil des kundenorientierten Serviceangebots von Unternehmen

verstanden (u.a. Buser/Welte/Wiederkehr 2003, S. 17; Dangelmaier et al. 2004; Kruse 1998, S. 13).

In Bezug auf die **Kunden**, deren Betreuung Aufgabe des Customer Care ist, beschränken einige Autoren Customer Care auf Bestandskunden bzw. die Nachkaufphase, also den Zeitraum nach dem Kauf eines Produkts/einer Dienstleistung. Hansen/Jeschke (1992, S. 94) ordnen Customer Care in das Nachkaufmarketing ein, Anton (1997, S. 3) spricht dem Customer Care als Hauptzweck zu „...to assist the customer after the sale and build a long term relationship“ und Hafner (2001, S. 2) definiert Customer Care als Anstrengungen eines Unternehmens zum Erhalt des bereits bestehenden Kundenstammes und Maßnahmen zur Verhinderung von Kundenabwanderungen. Bestandskunden sind sicherlich eine wesentliche, aber nicht die einzige Zielgruppe des Customer Care unter den Kunden des Unternehmens. Daher soll im Folgenden dem Verständnis von Stauss/Seidel (2007, S. 35) gefolgt werden, dass Customer Care eine unternehmerische Aufgabe sowohl gegenüber Bestandskunden als auch Interessenten und verlorenen Kunden ist. Customer Care bezieht sich damit auf **Kunden in allen Phasen des Kundenbeziehungslebenszyklus** (Stauss 2006b).² Dieses breitete Begriffsverständnis wird auch von anderen Autoren unterstützt (Bullinger/Bamberger/König 2003; Wiencke/Koke 1999, S. 16ff.).

Zusammenfassend wird Customer Care in der vorliegenden Arbeit wie folgt verstanden:

Customer Care ist die umfassende Betreuung der potentiellen, aktuellen und ehemaligen Kunden des Unternehmens bezüglich aller Anliegen, die sich im Zusammenhang der beabsichtigten, derzeitigen oder vergangenen Nutzung der Kernleistung des Unternehmens ergeben.

Customer Care spielt damit eine wesentliche Rolle in der Umsetzung einer Kundenbeziehungsmanagement-Strategie und kann als Instrument in das Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management, CRM) eingeordnet werden (Stauss/Seidel 2007, S. 37).

2.1.2 Bedeutung und Ziele des Customer Care

Die Rolle von Customer Care für Unternehmen ist insbesondere vor dem Hintergrund zu sehen, dass angesichts des härteren Wettbewerbs um Kunden die Relevanz von

² Damit wird in Anlehnung an Stauss (2006b) im Folgenden auch von einem Kundenbegriff ausgegangen, der sowohl potentielle als auch aktuelle und verlorene (ehemalige) Kunden umfasst.

Kundenorientierung und die Differenzierung vom Wettbewerb für den unternehmerischen Erfolg zunehmen (Reinecke/Sipötz/Wiemann 1998, S. 264). In diesem Kontext ergibt sich die **Bedeutung von Customer Care** sowohl kunden- als auch wettbewerbsgerichtet:

- Wesentlich mit Blick auf die **Kunden** ist die Schaffung von Kundennutzen über die eigentliche Kernleistung des Unternehmens hinaus. Die gestiegene Komplexität der Kernleistung vieler Unternehmen resultiert in einem höheren **Betreuungsbedarf** der Kunden im Zusammenhang mit der Nutzung der Kernleistung. Gleichzeitig erwarten immer mehr Kunden, zusätzlich zur eigentlichen Kernleistung ein unternehmerisches Serviceangebot wahrnehmen zu können (Buser/Welte/Wiederkehr 2003, S. 18). Unternehmen müssen ihren Kunden weiterhin eine Möglichkeit zum **Kontakt** mit dem Unternehmen bieten. Customer Care hat in diesem Rahmen eine besondere Stellung als „Gatekeeper“ in das Unternehmen (Hansen/Stauss 1985). Günter (2000) schreibt Customer Care zudem eine **Nutzungsfunktion** zu: Die adäquate Betreuung der Kunden fördert die Inanspruchnahme der Kernleistung oder ist Voraussetzung dafür. Dies ist insbesondere bei erklärungsbedürftigen Kernleistungen relevant (Krah 2004, S. 32). In einem Telekommunikationsunternehmen (Expertengespräch 4) wurde empirisch eine klare Verbindung zwischen kundenseitiger Kenntnis der Vorteile des (relativ komplexen) Produktes durch Customer Care Aktivitäten und Ausmaß der Produktnutzung und der Verhinderung von Kündigungen ermittelt. Darüber hinaus ist der fortwährende Kontakt mit den Kunden aus Unternehmenssicht oft eine der wenigen Möglichkeiten, **Wissen über die Kunden** zu erhalten (Hansen/Stauss 1985; Günter 2000; Stauss 2002a; Stauss/Seidel 2007). Dieses Wissen ist Grundlage für die Schaffung kundenorientierter Produkt- und Dienstleistungsangebote.
- Bezieht man noch den **Wettbewerb** ein, ist zu bemerken, dass viele Produkte im Kernnutzen austauschbar geworden sind. Dadurch wird eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern am Markt notwendig. Ein wesentliches **Differenzierungspotential** besteht dabei vor allem in einem kundenorientierten Betreuungsangebot durch Customer Care im gesamten Kundendialog und in allen Phasen des Kundenkontakts (u.a. Buser/Welte/Wiederkehr 2003, S. 17; Kudernatsch 1998, S. 11; Töpfer/Mehdorn 1995, S. 32ff.). Je mehr Wettbewerber am Markt existieren und je weniger das Unternehmen das Monopol auf seine Kernleistung hat, desto größer wird die Bedeutung von Customer Care.

Customer Care hat damit eine wesentliche Bedeutung für das Erreichen von **Kundenzufriedenheit und Kundenbindung**: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

sind wichtige Zielgrößen für Unternehmen (Diller 1996; Homburg/Bruhn 2005; Stauss 1999). Eine Studie von Stauss/Dornach/Coenen (2006) zum Zufriedenheitsmanagement in Deutschland ergab, dass 97% der Befragten Kundenzufriedenheit als zentrales Unternehmensziel bezeichnen. Vom Erreichen dieser Größen erwarten Unternehmen einen positiven Effekt auf den ökonomischen Erfolg (Meyer/Oevermann 1995; Reichheld/Sasser 1991; Reinecke/Sipötz/Wiemann 1998, S. 264): **Kundenzufriedenheit** ist eine Voraussetzung der **Kundenbindung** (Oliver 1997; Stauss 1997, für eine Übersicht empirischer Studien siehe Homburg/Bucerus 2006, S. 57f.), aber kein Garant dafür, da der Zusammenhang von verschiedenen Faktoren beeinflusst wird (Finkelman/Goland 1990, S. 4; Stauss 1997; Stauss 1999). Mit einer steigenden Kundenbindung werden positive Auswirkungen den **ökonomischen Erfolg** verbunden (Diller 1996; Kumar 1999; Reichheld 2004, 2006; Reichheld/Teal 1996). Dabei spielen nach Diller 1996, S. 82) vor allem die Erhöhung der Umsätze (Ausschöpfung des Umsatzpotentials der Kunden und Generierung von Kundenempfehlungen), die Senkung von Kosten (geringere Akquisitions- und Bearbeitungskosten) und die Stabilisierung des Unternehmenserfolgs (Festigung von Geschäftsbeziehungen und damit Umsätzen und Gewinnen, Nutzung anhaltenden Kundenfeedbacks zur kundenorientierten Anpassung der Leistungen) eine Rolle. Die Kundenzufriedenheit wirkt so indirekt über die Kundenbindung auch positiv auf den ökonomischen Erfolg.³

Customer Care beeinflusst die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung positiv (Dangelmaier et al. 2004; Krahl 2004, S. 32; Töpfer/Greff 2000, S. 87f.; Töpfer/Mann 1999, S. 68f.; Weinkopf 2002a, S. 17; Wiencke/Koke 1999, S. 7). Zudem wird Customer Care von Kunden als Teil der Leistung des Unternehmens wahrgenommen, so dass die kundenseitige Beurteilung des Customer Care auf die Beurteilung des Unternehmens wirkt (Güthoff 1995, S. 78ff.). Dadurch ergeben sich die mit der Kundenzufriedenheit und insbesondere mit der Kundenbindung verbundenen förderlichen Effekte auf den ökonomischen Erfolg. Diese **Wirkungskette** ist in Abb. 2-1 dargestellt.

³. Der Kundenzufriedenheit werden auch direkte Erfolgswirkungen zugeschrieben (u.a. Anderson/Fornell/Rust 1997; Anderson/Mittal 2000; Homburg/Bucerus 2006). Aber die Wirkung der Kundenbindung soll im Vordergrund stehen.

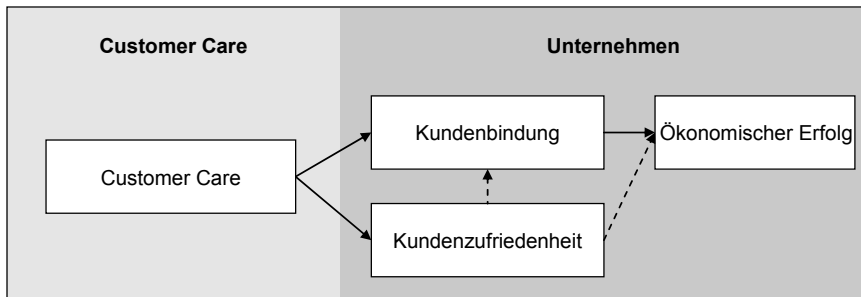


Abb. 2-1: Customer Care als Quelle für Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und ökonomischen Erfolg auf Unternehmensebene

Quelle: Eigene Darstellung

Die Bedeutung des Customer Care für Kundenzufriedenheit und Kundenbindung und damit ökonomischen Erfolg wurde auch empirisch bestätigt:

- Ergebnis der Studie von Kroker (2000, S. 19, zitiert aus Frieltz et al. 2000, S. 9) war, dass 68% der abgewanderten Kunden mangelnden Kundenservice als Grund angegeben hatten.
- Weiterhin ergab eine Studie von Keaveney (1995), dass der am zweithäufigsten genannte Abwanderungsgrund ein unbefriedigender Kontakt mit Kundenkontaktpersonal des Unternehmens war (34% aller Befragten).
- Eine Studie von RightNow Technologies zum Kundenservice in Deutschland 2006 (o.V. 2006e) offenbarte, dass auf die Frage, wodurch die Bindung der Kunden an Unternehmen am stärksten beeinflusst wird, mit 34% der größte Anteil aller Befragten den Kundenservice angaben. Die gleiche Studie ergab, dass sich fast alle Befragten (93%) bereit zeigten, in hohem Maße oder zumindest verstärkt wieder die Leistungen eines Unternehmens in Anspruch zu nehmen bzw. 81% angaben, das Unternehmen weiterzempfehlen zu wollen, wenn dieses regelmäßig exzellenten Kundenservice bietet.

Die **Ziele des Customer Care** ergeben sich daher wie folgt: Customer Care soll allen potentiellen, aktuellen und ehemaligen Kunden eine Kontaktmöglichkeit zum Unternehmen sowie ein an den Kundenbedürfnissen orientiertes Betreuungsangebot bezüglich aller Anliegen, die sich im Zusammenhang der beabsichtigten, derzeitigen oder vergangenen Nutzung der Kernleistung ergeben, bieten (u.a. Buser/Welte/Wiederkehr 2003, S. 17; Dangelmaier et al. 2004; Kruse 1998, S. 13; Stauss/Seidel 2007, S. 35f.). Durch die kundengerechte Lösung der Anliegen auf Customer Care Ebene sollen auf Unternehmensebene Kundenzufriedenheit und

Kundenbindung sowie die damit verbundenen positiven Effekte auf den ökonomischen Erfolg erreicht werden (Bamberger 1995, S. 14; Meier 2001, S. 22; Stauss/Seidel 2007, S. 35; Töpfer/Mann 1999, S. 68f.).

Nachdem in Kapitel 2.1 ein grundlegendes Verständnis des Customer sowie seiner Bedeutung und Ziele erarbeitet wurde, wird im nächsten Kapitel der Einsatz von Customer Care Centern als Organisationsform des Customer Care beschrieben.

2.2 Customer Care Center als wesentliche Organisationsform des Customer Care

2.2.1 Definition und Charakterisierung von Customer Care Centern

2.2.1.1 Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands

Eines der wesentlichen Prinzipien des Kundenbeziehungsmanagements ist die Bündelung der Kommunikationskanäle des Kunden zum Unternehmen in dafür spezialisierten organisatorischen Einheiten (Stauss/Seidel 2002, S. 33). Die kundenorientierte Organisation des Kundenkontakts im Rahmen des Customer Care erfolgt in so genannten Customer Care Centern (Engelbach 2003, S. 24; Greff/Kruse 1999, S. 58; König 2002, S. 44f.; Stauss/Seidel 2007, S. 37f.; Weinkopf 2002a, S. 18).

An dieser Stelle muss darauf verwiesen werden, dass die Kundenbetreuung durch Customer Care auch im direkten persönlichen Kontakt zwischen Kunde und Mitarbeiter, also von Angesicht zu Angesicht, erfolgen kann (z.B. in einem lokalen Servicecenter oder durch den Kundenberater in der Geschäftsstelle einer Bank oder durch den Außendienst-Wartungstechniker im Hause des Kunden). Dieser Fall wird in der vorliegenden Arbeit aus zwei Gründen nicht betrachtet: Erstens wird der direkte persönliche Kundenservice häufig durch reguläre (Außendienst-)Mitarbeiter des Unternehmens erbracht und ist damit eher Gegenstand der Personalführung als der Steuerung interner oder externer organisatorischer Einheiten. Zweitens unterscheidet sich das Erbringen persönlicher Customer Care Aktivitäten von dem nicht-persönlicher Customer Care Aktivitäten, bei denen sich Kunde und Customer Care Mitarbeiter nicht unmittelbar gegenüberstehen. Mit beiden Formen sind jeweils spezifische Charakteristika und Probleme verbunden, so dass eine gemeinsame Betrachtung wenig sinnvoll erscheint. Im Folgenden stehen deshalb Customer Care Center, in denen die

Customer Care Leistung im mittelbaren Kunden-Anbieter-Kontakt erbracht wird, als wesentliche Organisationsform des Customer Care im Mittelpunkt.

Customer Care Center haben sich auf der Basis von Call Centern entwickelt, zeichnen sich aber durch einen anderen Aufgabenschwerpunkt aus. Aufbauend auf der Definition des Call Centers wird eine Definition von Customer Care Centern für die vorliegende Arbeit entwickelt.

2.2.1.2 Definition des Call Centers als Ausgangspunkt

Der Begriff „Call Center“ bezeichnet die Bündelung des Kundendialogs durch die räumliche und organisatorische Zusammenfügung von Telefonarbeitsplätzen (Böse/Flieger 1999, S. 5). In der Literatur gibt es zahlreiche Definitionen für Call Center (vgl. zu einer Übersicht verschiedener Definitionsansätze Greff/Kruse 1999, S. 30ff.; Kruse 1998, S. 14f.). Eine der ersten Definitionen, die von vielen Autoren aufgegriffen wurde, stammt von Wiencke/Koke (1997, S. 11 und 1999, S. 9), die Call Center definieren als „Unternehmensabteilungen oder eigenständige Firmen, die unter Wahrung von Unternehmens- und Marketingzielen und mit Hilfe modernster Informations- und Telekommunikationstechnik einen serviceorientierten telefonischen Dialog des Unternehmens mit Kunden, Interessenten und Lieferanten gewährleisten“. Sehr ähnliche Definitionen finden sich unter anderem bei Kruse (1998, S. 14f.), Thiem/Steffen (1999, S. 39), Menzler-Trott (1999, S. 1) und Gouthier (2002, S. 205),

Aufgrund des Anspruchs der Kunden, Unternehmen nicht nur telefonisch, sondern auf verschiedenen Kontaktwegen erreichen zu können (Schrick 2000, S. 465f.), hat sich das Verständnis von Call Centern erweitert. So bezeichnet Dawson (1999, S. 5) Call Center relativ allgemein als „a collection of people and technologies whose role is to service customers“. Dawson fasst den Begriff „Call“ sehr weit als nicht-persönliche, also über ein Kommunikationsmedium durchgeführte Transaktion zwischen dem Unternehmen und dem Kunden. Diese **mediale Transaktion** muss u.U. nicht einmal einen direkten Kontakt zu einem Mitarbeiter umfassen. Der Empfänger eines „Calls“ kann auch ein automatisiertes System, wie bspw. eine Interactive Voice Response (IVR)-Anlage (siehe Kapitel 2.2.3.3), sein (Bodin/Dawson 1996, S. 32; Burgers et al. 2000, S. 142). Aufgrund dieser weiten Auslegung schlagen einige Autoren andere Bezeichnungen vor: „Contact Center“ (u.a. Schrick 2000, S. 465f.) „Customer Interaction Center“ (u.a. Töpfer/Greff 2000, S. 204f.) oder „Communication Center“ (u.a. Kudernatsch 1998, S. 8). Im Weiteren wird vereinfachend nur der Begriff Call Center verwendet.

In Anlehnung an die aufgeführten Definitionen und an Greff/Kruse (1999, S. 30ff.) wird folgende **Definition des Call Centers** zugrunde gelegt: Call Center sind Organisationseinheiten eines Unternehmens oder rechtlich selbständige Unternehmen, die mithilfe geeigneter moderner Telekommunikations- und Informationstechnologien einen serviceorientierten und effizienten medialen Dialog zwischen Unternehmen und Kunden ermöglichen, um zum Erreichen von Unternehmenszielen beizutragen.

Ausgehend von dieser Definition des Call Centers kann das Verständnis von Customer Care Centern erarbeitet werden. Dabei soll zur Definition von Customer Care Centern auf zwei grundsätzliche Charakteristika von Call Centern und deren Ausprägung im Customer Care Center eingegangen werden: Erstens, die Inbound- vs. Outbound-Orientierung (Kapitel 2.2.1.3) und zweitens die angebotenen Kommunikationskanäle (Kapitel 2.2.1.4).

2.2.1.3 Bearbeitung von Inbound-Kundenanliegen im Customer Care Center

Wesentlich für die Charakterisierung von Call Centern ist die Unterscheidung zwischen den beiden Hauptaufgabengebieten bzw. hauptsächlichen Kommunikationsrichtungen Inbound und Outbound (u.a. Bruns 1998, S. 138; Finger 2001, S. 87; Greff 1999, S. 491; Jahnke/Spielhagen 2001, S. 34; Thieme/Steffen 1999, S. 40f.; Wiencke/Koke 1999, S. 12.; Zapf 2003, S. 363). Ein **Outbound-Call Center** agiert aktiv und geht aus eigener Initiative auf den Kunden zu, der Telefonkontakt wird also vom Unternehmen initiiert. Leistungen von Outbound-Call Centern sind dementsprechend unter anderem Direktmarketing und Telefonmarketing, Verkauf, Vertriebsunterstützung, Inkasso, Marktforschung, Kampagnenmanagement oder einfachere Aufgaben wie Adressqualifizierung. Ein **Inbound-Call Center** ist dagegen auf die reaktive Bearbeitung von Kundenanfragen konzentriert, der Telefonkontakt wird vom Kunden initiiert. In der Praxis kommen auch Mischformen vor, also Call Center, die beide Aufgabenbereiche bedienen (Busch 2005).

Anhand der oben aufgeführten Definition von Customer Care als „Umgang mit kundeninitiierten Kommunikationsformen“ wird deutlich, dass bei Customer Care die **Inbound-Perspektive dominiert** (Stauss/Seidel 2007, S. 35f.). Als Instrument des Customer Care nehmen Customer Care Center entsprechend vorrangig Inbound-Aktivitäten wahr. Outbound-Aktivitäten dienen lediglich zur Erfüllung der Kundenanforderungen bei der Abwicklung der Inbound-Anliegen, z.B. in Form von vereinbarten Rückrufen der Mitarbeiter an die Kunden im Rahmen der Klärung des spezifischen Anliegens (Stauss/Seidel 2007, S. 36). Aktuell wird diskutiert, dass aufgrund der Relevanz von Umsatz- und Gewinnzielen und Wirtschaftlichkeitsüberlegungen für Un-

ternehmen in Customer Care Centern verstärkt Anstrengungen im Sinne von Cross-, Near- und Far-Selling unternommen werden bzw. werden sollen (Böse/Flieger 1999, S. 24f.; Hermes 2005; o.V. 2006b, S. 5; Expertengespräch 6). Auf Basis der von Kunden als erfolgreich empfundenen Bearbeitung des Inbound-Anliegens soll bei ihnen die Bereitschaft geschaffen werden, Zusatzkäufe zu tätigen (Menzler-Trott 1999a, S. 2f.; Myers/Pickersgill/van Metre 2004). Damit übernehmen diese Center auch Vertriebsaufgaben, also traditionelle Outbound-Aufgaben. Diese Aktivitäten werden aber im Folgenden von der Betrachtung ausgeschlossen, da sie nicht der Definition von Customer Care Centern als Instrumente des Inbound-orientierten Customer Care entsprechen. Die Erkenntnisse dieser Arbeit sind jedoch auch dafür relevant, da die im Kontakt erreichte Zufriedenheit mit der Anliegenbearbeitung die Voraussetzung für anschließende erfolgreiche Verkaufsmaßnahmen ist.

2.2.1.4 Fokussierung auf die Bearbeitung telefonischer Anliegen im Customer Care Center

Oben wurde bereits eine Konzentration der Customer Care Aktivitäten auf nicht-persönliche Kommunikationsformen vorgenommen. Diese mediale Kommunikation kann in mündliche (Telefon) und schriftliche Kommunikation (E-Mail, Brief und Fax sowie Chat) unterschieden werden. Dabei nimmt die telefonische Kommunikation den größten Stellenwert, wie in verschiedenen Studien gezeigt wird:

Folgende Kontaktkanäle **bieten** Unternehmen den Kunden an:

- Der Sprachdialog per Telefon wird in allen Centern angeboten (Busch 2005, S. 30; o.V. 2006b).
- Nach der Aspect-Contact Center Trendstudie 2006 (Aspect-Studie) sind 80% der Center auch für E-Mail-Kommunikation mit den Kunden ausgerüstet (o.V. 2006b) und in der Callcenter-Trendstudie 2005 der Christoph Busch Unternehmensberatung (CBU-Studie) gaben 90% der Center an, per E-Mail verfügbar zu sein (Busch 2005).
- Die Möglichkeit für Online Chats bieten nach der Aspect-Studie 2006 nur 10% der befragten Unternehmen an (o.V. 2006b), während in der CBU-Studie 2005 immerhin 62% der Teilnehmer angaben, über Internet (u.a. Chat, Foren) für die Kunden ansprechbar zu sein (Busch 2005, S. 30).
- Nach der CBU-Studie 2005 stellen die meisten Anbieter mindestens zwei Kommunikationskanäle zur Verfügung, wobei der telefonische Kanal der wichtigste Zugangskanal bleibt (Busch 2005, S. 31).