

Call Center: Ein Instrument des Relationship Marketing

Corina Grisch

Call Center in ihrer heutigen Form sind erst in neuerer Zeit entstanden. In den letzten paar Jahren ist ihre Anzahl rapide gewachsen. Dasselbe ist beim Relationship Marketing der Fall. Der Begriff wurde erstmals in den achtziger Jahren erwähnt.¹ Heute hat sich das transaktionsorientierte Marketing-Verständnis hin zu einem beziehungsorientierten Verständnis verändert. Das Relationship Marketing hat weite Verbreitung gefunden.

Diese Arbeit widmet sich der Frage, ob das Call Center als ein Instrument des Beziehungsmarketing eingesetzt werden kann, und wenn ja auf welche Art und Weise dies erfolgt. Der Einfluss des Call Centers auf die Kundenbeziehung wird aufgezeigt und die Gründe für die unterschiedliche Häufigkeit von Call Centern bei Dienstleistungen, Investitionsgütern und Konsumgütern werden untersucht.

Ins Relationship Marketing wurden verschiedene Ansätze wie z.B. das Konsumgüter-, Investitionsgüter- oder Dienstleistungsmarketing integriert. Der zentrale Bestandteil des Relationship Marketing stellt die Beziehung dar. Diese kann zu verschiedenen Anspruchsgruppen der Unternehmung aufgebaut werden, im Zusammenhang mit dem Call Center ist aber vor allem die Kundenbeziehung von Bedeutung. Damit eine Beziehung zustande kommt, müssen gewisse Bedingungen erfüllt sein, z.B. muss für beide Partner ein Mehrwert entstehen. Das Ziel des Relationship Marketing besteht darin, einzigartige langfristige Beziehungen zu schaffen, die der Unternehmung strategische Wettbewerbsvorteile bringen. Zu langfristigen Kundenbeziehungen gehört die Kundenbindung in der Phase nach dem Kauf. Beziehungen durchlaufen in ihrem Lebenszyklus verschiedene Phasen. Die Intensität von Beziehungen nimmt im Phasenverlauf im Idealfall zu, sie kann aber auch abnehmen und irgendwann zu einem Abbruch der Beziehung führen. Investitionen sollen nur in jene Beziehungen erfolgen, von denen erwartet wird, dass sie in Zukunft für die Unternehmung profitabel sein werden.

Im Relationship Marketing sind die Komponenten internes und externes Marketing zu unterscheiden. Das externe Marketing befasst sich mit den Beziehungen der Unternehmung nach aussen. Das interne Marketing bezieht sich hingegen auf die Beziehungen der Unternehmung zu den Mitarbeitern. Letztere sind vor allem bei Dienstleistungen entscheidend, um eine hohe interne Servicequalität zu erreichen. Diese wirkt sich auch auf die externe Servicequalität aus, welche eine Voraussetzung für Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und schliesslich Unternehmenserfolg darstellt.

¹ vgl. Wehrli, H.P.: Relationship Marketing, in: Fickert, R.; Hässig, K. (Hrsg.): Customer Focus in Materialwirtschaft und Logistik, SVME-Schriftenreihe zur Materialwirtschaft Band 9, Aarau 1995, S. 9-31

Wie im Relationship Marketing so wird auch mit Call Centern eine möglichst hohe Qualität der Leistung angestrebt. Daraus sollen ebenfalls Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Unternehmenserfolg entstehen. Zu den weiteren wichtigen Zielen von Call Centern zählt z.B. die Neukundengewinnung. Das Call Center kann zudem für Aufgaben wie Beratung, Beschwerdeannahme, Telesales, Durchführung von Marktumfragen eingesetzt werden. Dabei kann der (potentielle) Kunde den Kontakt initiieren oder das Call Center selber.

Um eine effiziente und effektive Abwicklung der Kundenkommunikation zu gewährleisten, stehen vielfältige Technologien zur Verfügung. Als Beispiele dazu seien die automatische Anrufverteilung (ACD) oder die Verschmelzung von Computersystem und Telekommunikationsanlage (CTI) genannt. Zusätzlich kann die Kommunikation durch Informationen aus einer Datenbank unterstützt werden. In Zukunft dürfte auch die Bedeutung des Internets für Call Center weiter zunehmen. Dieses ermöglicht z.B. die Kommunikation per E-Mail oder den Aufbau von Video-Telefonaten.

Ein entscheidender Punkt bei der Einführung eines Call Centers ist die Frage nach der organisatorischen Eingliederung. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Inhouse-Call Centern, die vom Unternehmen selber betrieben werden, und Call Centern, deren Leistungen von einem externen Anbieter angeboten werden (Outsourcing).

Call Center werden bei Dienstleistungen, Investitionsgütern und Konsumgütern unterschiedlich häufig eingesetzt. Eine Häufung von Call Centern im Dienstleistungssektor erfolgt z.B. aus erhöhtem Beratungsbedarf, der aus dem erhöhten Kaufrisiko bei Dienstleistungen hervorgeht. In der Investitions- und Konsumgüterindustrie ist die Bedeutung von Call Centern geringer. In der Investitionsgüterindustrie werden die Kundenbeziehungen infolge hoher Komplexität der Produkte, Notwendigkeit von spezifischer Fachberatung und meist kleinerer Anzahl Kunden eher persönlich denn über Call Center gepflegt. Bei Konsumgütern fehlt oft das Bedürfnis nach einem Ansprechpartner, da die Produkte standardisiert sind und das Kaufrisiko im Allgemeinen tief ist.

Mit Call Centern kann der Beziehungsmarketing-Mix gestaltet werden. Viele Aktivitäten, die im Call Center ausgeführt werden, tragen dazu bei, die Kundenbeziehung zu stärken (z.B. Beratung). In allen Phasen des Beziehungsverlaufs kann das Call Center eingesetzt werden, um die Ziele des Relationship Marketing zu erreichen. Dazu gehört auch die Schaffung von Mehrwert für beide Beziehungspartner. Leistungen des Call Centers wie die Annahme und Behandlung von Beschwerden oder die Beratung und Unterstützung nach dem Kauf bringen dem Kunden Mehrwert in Form von Kostenersparnissen, Zeitersparnissen oder einer besseren Leistung. Mehrwert bringen auch moderne Call Center-Technologien, durch welche sich im Kundenkontakt Effizienz- und Effektivitätsgewinne erzielen lässt. Einen Wettbewerbsvorteil lässt sich durch die Technologien al-

lein jedoch nicht erreichen. Gute Technologien sind eine Voraussetzung, um keinen Wettbewerbsnachteil zu erleiden.

Die Frage nach den strategischen Wettbewerbsvorteilen stellt sich auch im Zusammenhang mit dem Outsourcing. Chancen um kurzfristige Wettbewerbsvorteile zu schaffen, ergeben sich im Call Center durch einen Wissensvorsprung durch das Sammeln von Kundendaten und deren Umsetzung in kundenorientierte Leistungen und Produkte. Wettbewerbsvorteile ergeben sich auch durch qualifiziertes Personal. Um keine Wettbewerbsvorteile zu verlieren, ist Outsourcing nur bei jenen Leistungen angebracht, welche von den Call Center-Mitarbeitern möglichst wenig unternehmens- und branchenspezifisches Wissen verlangen. Wichtig ist eine möglichst hohe Kontrolle über die Ressourcen und Kompetenzen beim Outsourcing-Partner. Je enger die Zusammenarbeit zu diesem gestaltet werden kann, desto eher können die Leistungen fremdbezogen werden. Dabei ist entscheidend, dass die Informationsflüsse vom und zum externen Dienstleister sichergestellt werden. Die Wettbewerbsvorteile *langfristig* zu erhalten, wird sich in Zukunft als eher schwierig erweisen. Da das Angebot eines Call Centers heute schon für viele Kunden eine Selbstverständlichkeit darstellt, wird es zunehmend schwieriger, sich langfristig über ein Call Center zu differenzieren.

Damit durch das Call Center die Relationship Marketing-Ziele erreicht werden, ist die Beachtung von vier kritischen Erfolgsfaktoren notwendig. Erfolg kann sich nur einstellen, wenn genügend qualifizierte Mitarbeiter vorhanden sind, die Prozesse reibungslos ablaufen, gute Technologien eingesetzt werden und die Servicequalität sichergestellt wird. Die Qualität der Call Center-Leistungen kann durch verschiedene anbieter- und nachfragerbezogene Messungen beurteilt werden. Damit lassen sich Rückschlüsse auf die Qualität der Kundenbeziehung machen.

Letztlich stellt sich die Frage, ob ein Call Center ein sinnvolles Mittel ist, um die Ziele des Relationship Marketing zu verfolgen. Je nach Aktivitäten, die durchgeführt werden und je nach Technologien, die eingesetzt werden, können mit einem Call Center viele Ziele des Relationship Marketing erreicht werden. Ein strategischer Wettbewerbsvorteil ist jedoch ein Ziel, das eher schwierig zu erreichen ist.