

CRM-Barometer 2007/2008

Die Transformation
zum kundenorientierten Unternehmen



Inhalt

Executive Summary	2
-------------------	---

Rahmenbedingungen	3
Ziele	
Eckdaten der Studie	

Ergebnisse der Befragung	5
Ziele und strategische Positionierung des CRM	5
Auf dem Weg zum kundenorientierten Unternehmen:	
Das Contact Center als strategisches Instrument	9

Fazit	17
-------	----

Executive Summary



Das Thema Kundenorientierung gewinnt seit einigen Jahren mehr und mehr an Bedeutung. Jetzt wird es Chefsache. Kümmerten sich früher hauptsächlich die Marketingabteilung und der Vertrieb um das Customer Relationship Management (CRM), entscheidet jetzt immer häufiger die Geschäftsleitung. Gleichzeitig soll CRM seinen Teil dazu beitragen, durch loyalere Kunden den Umsatz und den Gewinn zu steigern. Dementsprechend nimmt die strategische Bedeutung des CRMs für das Unternehmen als Ganzes zu.

Allerdings bereitet die hohe Komplexität vieler Organisationen nach wie vor Probleme. Das führt dazu, dass die Ziele der Maßnahmen unklar sind und es an Koordination mangelt.

In den meisten Branchen steht die Optimierung der Prozesse, die Kundensegmentierung sowie die Vereinheitlichung der IT-Lösung im Vordergrund. Insbesondere die Finanzdienstleistungs- und die Pharmabranche will die Effizienz des Vertriebs steigern. Entgegen dem allgemeinen Trend, nutzen viele Versorger CRM derzeit dazu, Wissen rund um den Markt und die Kunden aufzubauen.

Inzwischen gelingt es besser, die Strategie auf den verschiedenen Ebenen miteinander zu verzahnen. Bei der Umsetzung hat sich das Contact Center als zentrales Instrument zur Erhöhung der Kundenbindung etabliert. Sein negatives Image, teilweise hervorgerufen durch aggressive Marketingaktivitäten einzelner Dienstleister, konnte in unserer Studie nicht bestätigt werden.

Das wichtigste Ziel des Contact Centers ist die Vertiefung der Kundenbindung. Genutzt wird dazu nach wie vor hauptsächlich das Telefon. Die IT unterstützt nicht nur den Service, sondern bietet inzwischen auch viele Möglichkeiten, um die Kosten zu senken. Beispielsweise lassen sich Anrufe spezialisierten Teams zuweisen und das Qualitätsmonitoring kann mit Hilfe von Softwarelösungen automatisiert werden.

Bei der Steuerung der Aktivitäten über Key Performance Indicators gilt: Weniger ist mehr. Gleichzeitig müssen die richtigen Messgrößen ausgewählt werden, um die Ziele zu erreichen. Viele Befragte sind mit der Qualität der Interaktionen nicht zufrieden, nutzen aber dennoch häufig quantitative Messgrößen, anstatt die Qualität zu ermitteln. Die Kundenzufriedenheit analysieren nur wenige. Unter diesen Bedingungen ist es schwer, Prozesse und Strukturen so zu optimieren, dass die Loyalität der Käufer messbar erhöht wird. Das Problem ist zwar erkannt, dennoch wird es wahrscheinlich noch einige Zeit dauern, bis die Lösungen umgesetzt sind.

Rahmenbedingungen

Ziele

Das aktuelle CRM-Barometer konzentriert sich darauf, die Ziele und die strategische Positionierung des CRM zu beleuchten. Immer mehr Unternehmen wollen sich wandeln und kundenorientierter werden. Wie setzen sie dieses Ziel um? Ein wichtiges Instrument dazu ist das Contact Center. Welchen Einfluss hat es auf die geschäftskritischen Key Performance Indicators? Welche Bereiche können optimiert werden?

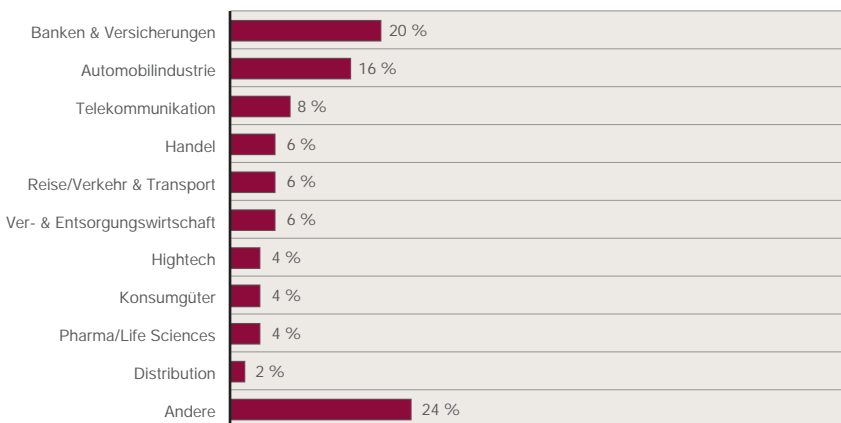
Eckdaten der Studie

Die von Capgemini durchgeführte Studie basiert auf der schriftlichen Befragung (Online) von Marketing- und CRM-Verantwortlichen von Unternehmen mit Sitz in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die Feldphase dauerte knapp sechs Wochen und wurde Ende August 2007 abgeschlossen.

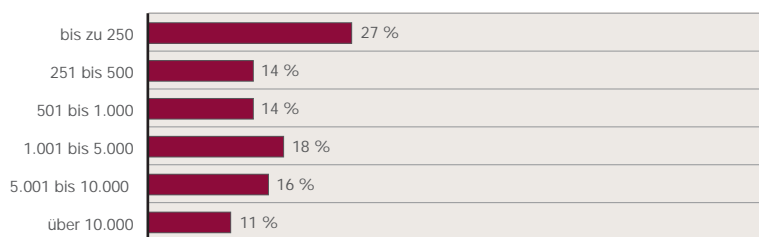
Jeder fünfte Teilnehmer kommt aus der Banken- und Versicherungsbranche. 16 Prozent der Befragten arbeiten in der Automobil- und 8 Prozent in der Telekommunikationsindustrie. Die Verteilung auf die übrigen Branchen liegt bei jeweils circa 5 Prozent.

Die Stichprobe umfasste Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 100 Millionen und mehr als 10 Milliarden Euro. Die größte Gruppe der teilnehmenden Organisationen erwirtschaftet zwischen 100 und 250 Millionen Euro pro Jahr (27 Prozent). Knapp 18 Prozent verzeichnen 1 bis 5 Milliarden Euro Umsatz, 11 Prozent mehr als 10 Milliarden.

Abb. 1: Branchen



Umsatz (in Millionen Euro)



Alle Befragten (n = 50), Prozentangaben

Capgemini 2008

Ergebnisse der Befragung

Ziele und strategische Positionierung des CRM

CRM wird Chefsache!

Customer Relationship Management ist nicht mehr allein die Aufgabe von Marketing oder Vertrieb. Immer häufiger trifft die Geschäftsleitung Entscheidungen. Ein Indikator dafür ist, dass die Anzahl derjenigen Unternehmen gestiegen ist, die mindestens einen Mitarbeiter ausschließlich für CRM-Aufgaben einsetzen – CRM wird Chefsache.

Das gilt insbesondere für die Automobilindustrie sowie für Banken und Versicherungen. Die vermehrte Beteiligung der Geschäftsleitung lässt sich unter anderem dadurch erklären, dass CRM immer öfter Ziele unterstützt, die das Unternehmen als Ganzes betreffen. Dazu gehört zum Beispiel die Steigerung des Gewinns, die in diesem Jahr insbesondere für die Automobilindustrie Priorität hat. Kosten zu senken ist dagegen zurzeit weniger relevant. Die Bedeutung dieses Themas hat über die vergangenen Jahre kontinuierlich abgenommen, lediglich bei den Versorgern steht es ganz oben auf der Liste. Diese scheinen im Gegensatz zur Automobilindustrie stärker damit beschäftigt zu sein, Prozesse zu verschlanken und neue Strukturen einzuführen, um Wettbewerbsvorteile im deregulierten Markt zu gewinnen. Da sich die Anbieter im Energiemarkt hauptsächlich über den Preis differenzieren, sind die Kosten ein wichtiger Faktor.

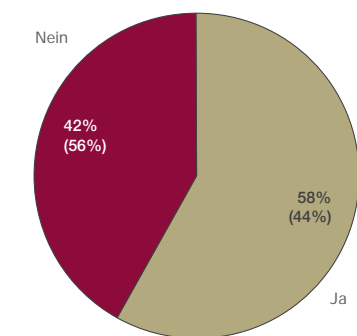
Für die Mehrheit der Teilnehmer haben sich die Unternehmensziele in den vergangenen 12 Monaten jedoch deutlich verschoben: Viele Organisationen konzentrieren sich derzeit darauf Gewinn und Umsatz zu steigern, aber dabei die Kosten im Griff zu behalten.

CRM unterstützt diesen Balanceakt und erhöht die Effizienz. Durch ein besseres Verhältnis zum Kunden wird mit weniger Aufwand mehr Umsatz generiert.

Das Geld für die Projekte steht zur Verfügung: Die CRM-Budgets sind mittlerweile im dritten Jahr in Folge konstant hoch. Die Unternehmen geben damit das Signal, dass sie in die Zukunft investieren. Sie wollen nachhaltige Beziehungen zu ihren Kunden aufbauen, was sie offenbar als Erfolgsmittel für eine positive Unternehmensentwicklung werten.

Abb. 2: Customer Relationship Manager

Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Mitarbeiter, der sich ausschließlich um CRM kümmert?

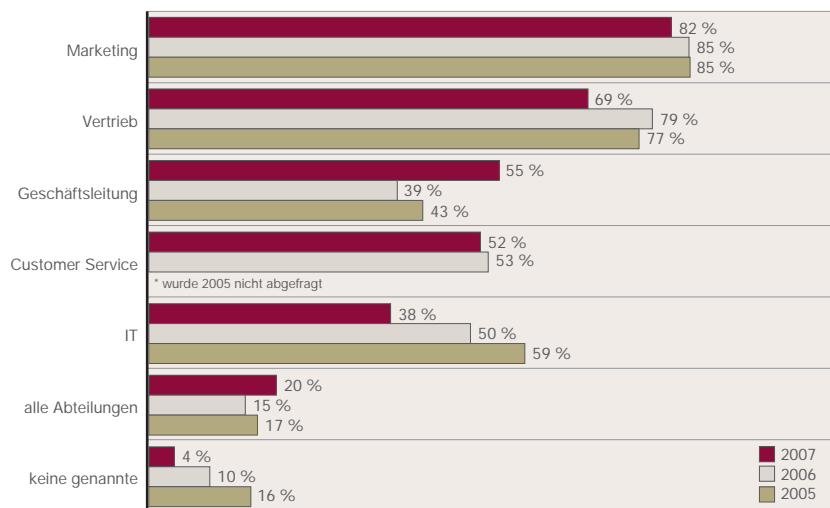


Alle Befragten (n = 71), Vergleichswerte 2006 in Klammern

Capgemini 2008

Abb. 3: Abteilungen

Welche Abteilungen befassen sich in Ihrem Unternehmen mit CRM Fragen?

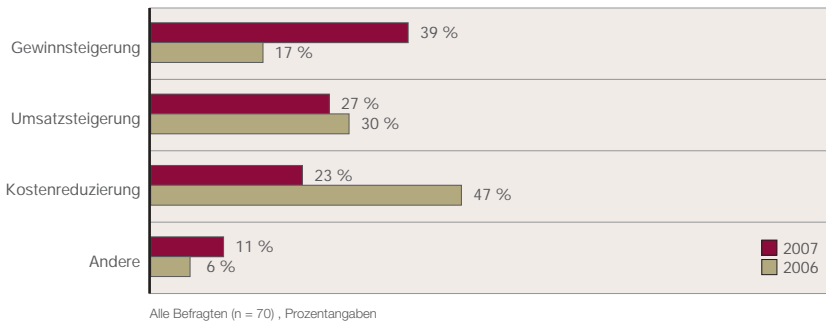


Alle Befragten (n = 71), Prozentangaben

Capgemini 2008

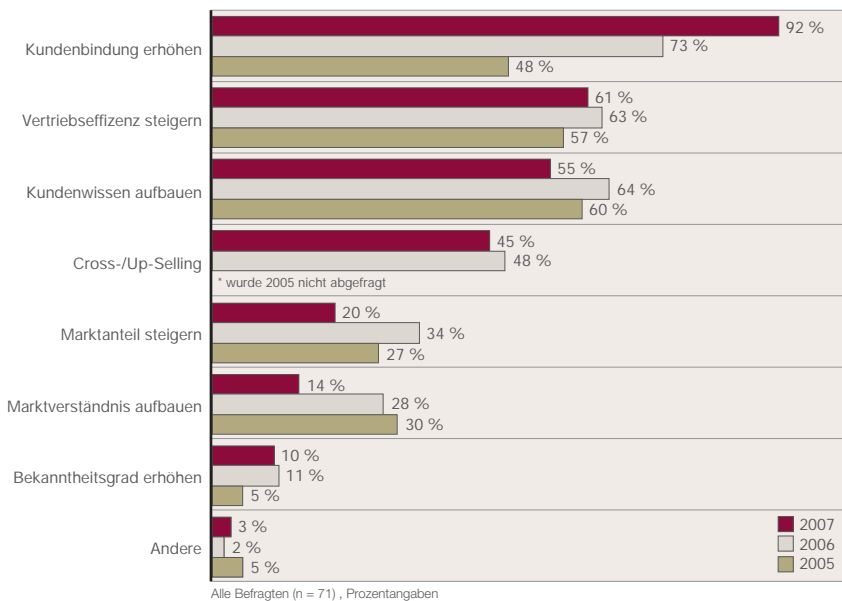
Abb. 4: Ziele

Welches Ziel hat in Ihrem Unternehmen zurzeit Priorität?



Capgemini 2008

Abb. 5 Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit der Umsetzung von CRM?



Capgemini 2008

CRM ist kein reines Marketinginstrument

Mehr als 90 Prozent aller Unternehmen konzentrieren sich in diesem Jahr darauf, durch CRM-Maßnahmen die Kundenbindung zu erhöhen. Dieser Wert ist in den vergangenen drei Jahren kontinuierlich angestiegen und ist mittlerweile das am häufigsten genannte Ziel. Dieses Ergebnis deckt sich mit unserer Erfahrung aus der

Projektarbeit: Loyalität steht insbesondere in etablierten Branchen im Vordergrund, in denen Unternehmen nur Marktanteile gewinnen können, wenn Kunden den Anbieter wechseln. Die Tatsache, dass es teurer ist, neue Kunden zu gewinnen als vorhandene zu halten, ist ein weiterer Grund sich auf die Kundenbindung zu konzentrieren.

Die Vertriebs-effizienz wollen vor allem die Banken und Versicherungen sowie die Pharma-Hersteller steigern. Der harte Wettbewerb auf dem Finanzdienstleistungsmarkt und der hohe Preisdruck führen dazu, dass optimiert werden muss. In der Life Science-Branche ist der Wettbewerbsdruck zu den Anbietern von Generika hoch. Hinzu kommt, dass in den vergangenen Jahren die Apotheker und die Endkunden stärker in die Vertriebsmaßnahmen einbezogen wurden.

Im Gegensatz dazu konzentriert sich die Ver- und Entsorgungswirtschaft darauf, mit Hilfe von CRM mehr Verständnis für den Markt aufzubauen. Die Branche hat in diesem Bereich Nachholbedarf, da sie sich aufgrund der Deregulierung noch nicht – wie viele andere – seit Jahren mit dem Thema auseinandersetzt.

Eine weitere wichtige Erkenntnis aus der aktuellen Studie ist, dass CRM die klassischen Marketinginstrumente wie beispielsweise Marktforschung nicht ersetzen kann und auch nicht so verstanden wird. Abgesehen von den Versorgern wollen immer weniger Unternehmen mit CRM den Bekanntheitsgrad erhöhen oder Marktverständnis aufbauen. CRM wird vielmehr als ein Baustein von vielen verstanden, mit dessen Hilfe das Unternehmen seine Position am Markt kontinuierlich verbessern beziehungsweise halten kann.

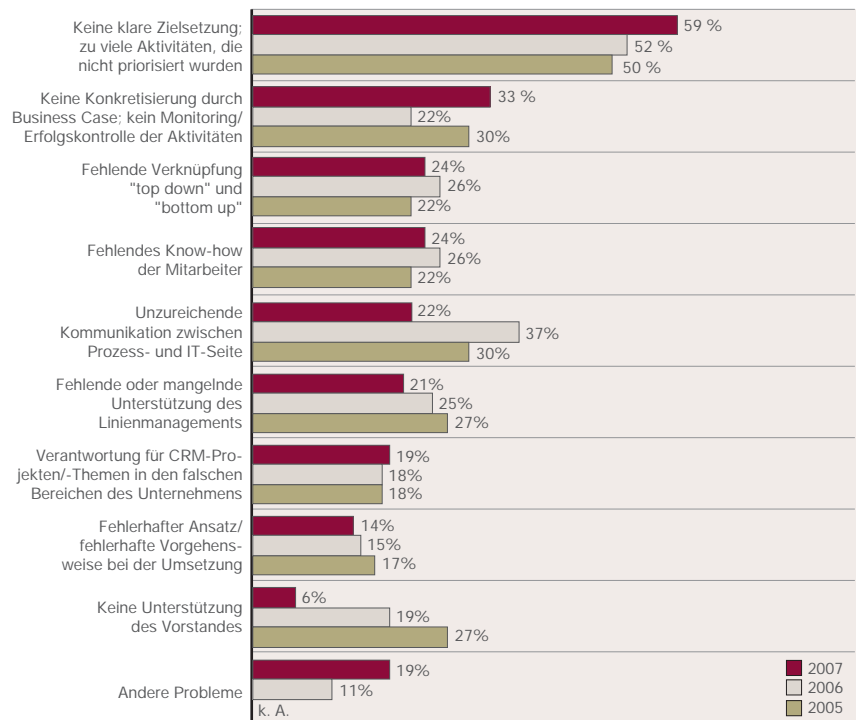
Das CRM-Problem: Zu viele Projekte, kein klares Ziel

Zum dritten Mal in Folge nannte die Mehrheit der Teilnehmer unklare Ziele und zu viele Aktivitäten als die Hauptprobleme bei der Umsetzung der CRM-Strategie. Warum haben so viele Unternehmen von Jahr zu Jahr mehr Schwierigkeiten damit, CRM-Projekte zu priorisieren und sie einheitlich auszurichten? Einer der Hauptgründe ist mit Sicherheit die hohe Komplexität vieler Organisationen. Insbesondere in historisch gewachsenen Unternehmen verfolgen die verschiedenen Bereiche häufig unterschiedliche Ziele und es ist schwer, sie alle auf einen Nenner zu bringen. Eine Lösung wäre, CRM ganzheitlich zu definieren und die Verantwortlichkeit dafür auf höherer Ebene anzusiedeln. Dazu gehen auch bereits immer mehr Unternehmen über, indem sie die Geschäftsleitung in die Entscheidungen involvieren.

Je höher die Verantwortung für CRM aufgehängt wird, desto wichtiger werden Erfolgskontrolle und Monitoring. Um sie zu ermöglichen, müssen im Vorfeld Business Cases erstellt werden – eine Problematik, die die Befragten erkannt haben. Ein Drittel bemängelt mittlerweile das Fehlen der Analysen und zeigt dadurch, dass es die Herausforderungen kennt und weiß, wie sie bewältigt werden können.

Abb. 6: Probleme

Welche sind die am häufigsten auftretenden Probleme bei der Umsetzung der CRM-Strategie oder von CRM-Aktivitäten?



Alle Befragten (n = 70), Prozentangaben

Capgemini 2008

Prozessoptimierung steht auch in Zukunft im Mittelpunkt

2007 sind ähnliche CRM-Themen wichtig wie in den vergangenen beiden Jahren. Die kundenorientierte Optimierung der Geschäftsprozesse ist seit dem ersten Barometer von zentraler Bedeutung. Auch wenn die drei wichtigsten Themen von Jahr zu Jahr immer wieder die Platzierungen auf der Prioritätenliste tauschen, so zeigt der Trend, dass neben der Prozessoptimierung vor allem die Kundensegmentierung sowie die Einführung einer einheitlichen beziehungsweise Verbesserung der CRM-Lösung im Mittelpunkt stehen. Dieses Ergebnis untermauern verschiedene Analysten und es steht im Einklang mit unseren Erfahrungen im Projektalltag.

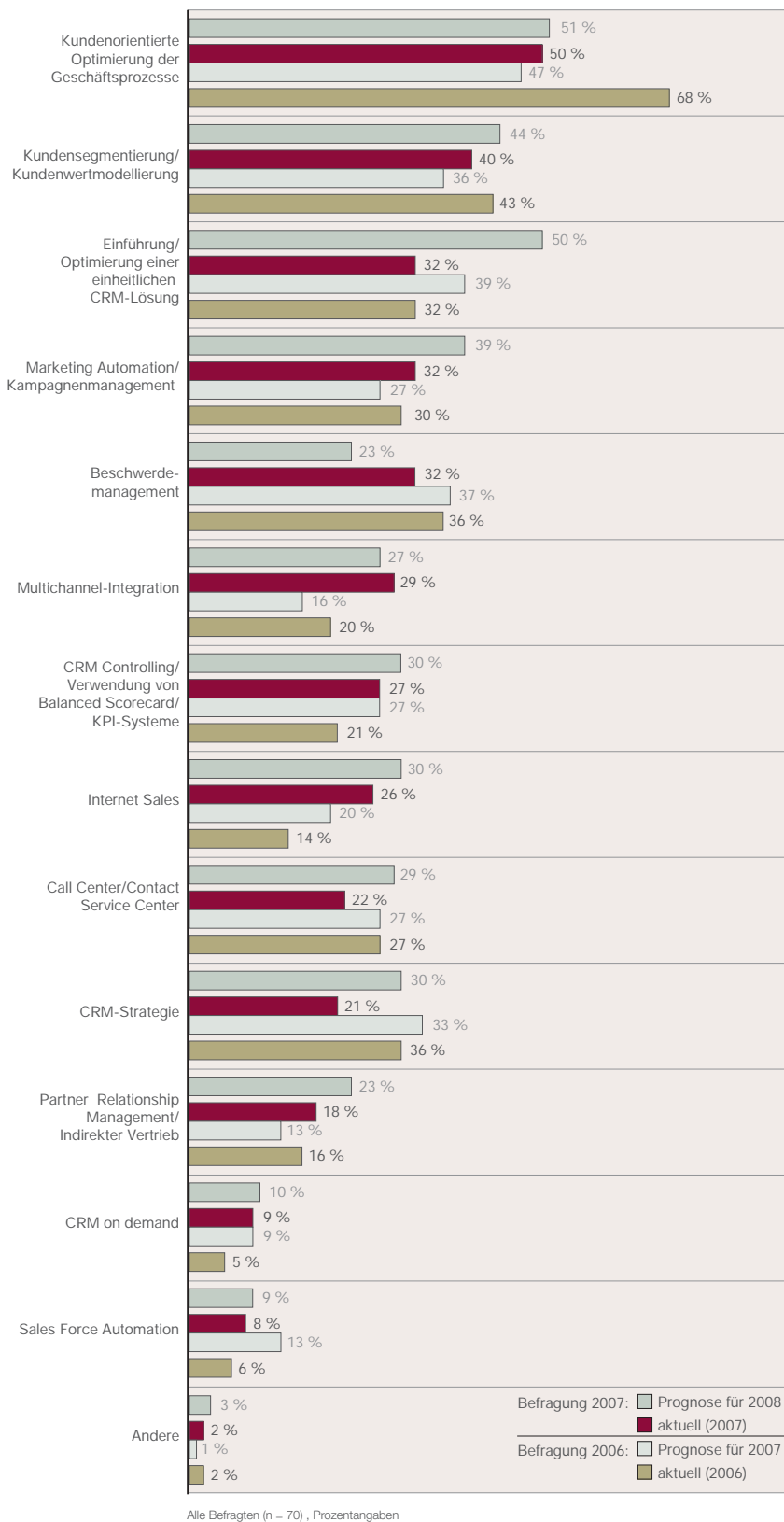
Allerdings gibt es weitere Themen, die nicht ganz oben auf der Prioritätenliste stehen, aber wichtiger werden.

Zum einen kümmern sich viele Unternehmen um die Multichannel-Integration. Bereits im vergangenen Jahr wurde das Bindeglied zwischen traditionellen und neueren Kommunikationskanälen häufig genannt. In diesem Jahr wird die Integration noch wichtiger. Insbesondere der Verkauf über das Internet nimmt Fahrt auf und wird im kommenden Jahr einen Trend markieren.

Zum anderen ist die Entwicklung des Partner Relationship Managements erwähnenswert. Die Relevanz dieses Themas wird in 2008 in einigen Branchen deutlich zunehmen. Allerdings verdeutlicht Partner Relationship Management, wie groß die Bandbreite und das Potenzial von CRM-Maßnahmen sind: Nicht der Kunde an sich steht im Mittelpunkt dieser Aktivitäten, sondern die Optimierung vertrieblicher Prozesse mit Hilfe von

Abb. 7: CRM-Themen

Welche CRM-Themen sind Ihrer Meinung nach in diesem bzw. nächsten Jahr für Ihr Unternehmen wichtig?



Capgemini 2008

Methoden aus dem Customer Relationship Management. Dieser Trend zum „CRM ohne C“ zeichnete sich bereits in den Ergebnissen des Barometers aus dem Jahr 2005 ab. Das Unternehmen konzentriert sich nicht mehr ausschließlich auf den Endkonsumenten, sondern fächert die Maßnahmen breiter und bereichsübergreifend auf. Auf diese Weise wird der Vertrieb in die Maßnahmen einbezogen, wie beispielsweise beim Management indirekter Vertriebskanäle.

Mehr als ein Drittel der Teilnehmer hält das Beschwerdemanagement für ein wichtiges Thema (Prognose 2007: 37 Prozent, Prognose 2008: 23 Prozent). Kaum eine andere Informationsquelle eröffnet einem Unternehmen wertvollere Informationen, um seine Produkte und seinen Service zu verbessern. Eine besonders große Rolle spielt es im kommenden Jahr für die Touristikbranche. Sie will die Chancen nutzen, die das Feedback der Kunden bietet und auf diese Weise ihre Leistungen verbessern.

In 68 Prozent der Unternehmen wird das Beschwerde- und Reklamationsmanagement überwiegend über das Contact Center abgewickelt. Strategisch umgesetzt kann es die Kundenbindung enorm erhöhen und dem Unternehmen helfen, sich immer besser auf die Bedürfnisse der Kunden einzustellen (ohne Abbildung).

Der Verkauf über das Internet gewinnt generell an Bedeutung, insbesondere in der Telekommunikationsbranche, die im harten Preiswettbewerb die Kosten optimieren muss. In der Automobilindustrie dient das Internet nach wie vor eher als Informationsquelle für den Kunden. Der Verkauf wird über den indirekten Vertriebskanal Händler abgewickelt. Scheinbar gibt es wenig Bestrebungen ihn umzustrukturieren, denn das Internet als Verkaufsplattform hat für die Branche – entgegen dem allgemeinen Trend – auch in Zukunft wenig Bedeutung.

Auf dem Weg zum kundenorientierten Unternehmen: Das Contact Center als strategisches Instrument

Das Spektrum der von uns befragten Unternehmen ist im Hinblick auf das Contact Center groß: Manche beschäftigen lediglich einige wenige Agenten, andere betreiben mehrere Center mit bis zu 4.000 Mitarbeitern. Entsprechend variiert die Anzahl der betreuten Kunden. Diese Bandbreite macht die Ergebnisse allerdings um so interessanter, denn sie spiegeln nicht nur die Meinung der Contact Center-Profis wider, sondern geben auch Aufschluss darüber, wie CRM-Verantwortliche mit weniger Ressourcen die Thematik einschätzen und ihre Ziele umsetzen.

Erfreulich ist, dass sich das Image des Contact Centers gewandelt hat: Nur circa jedes siebte Unternehmen empfindet es als negativ. Dieses Ergebnis wäre noch vor wenigen Jahren ungewöhnlich gewesen und verdeutlicht, dass sowohl die Professionalität als auch die Akzeptanz der Contact Center steigen.

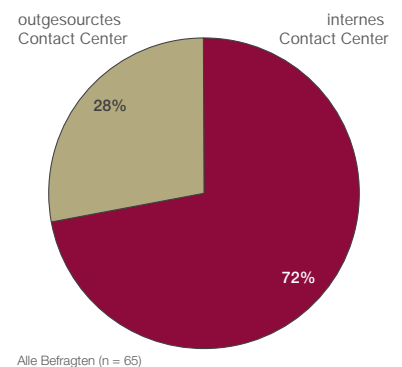
Welches Ziel das Unternehmen auch immer verfolgt, sei es die Erhöhung der Kundenbindung, die Steigerung des Umsatzes oder die Reduzierung der Kosten: Das Contact Center ist das geeignete strategische Instrument, um diese Ziele zu operationalisieren. Das zeigen auch die Ergebnisse der Umfrage. Immer mehr Unternehmen scheint jetzt auch die schwierige Aufgabe zu gelingen, die verschiedenen Ebenen miteinander zu verzahnen: Konzern-, CRM- und Contact Center-Strategie.

Knapp drei von vier Unternehmen betreiben ein intern geführtes Contact Center, das nicht durch externe Dienstleister unterstützt wird. Die überwiegende Anzahl der angesprochenen Organisationen – nämlich sieben von zehn – nehmen nicht nur Anfragen entgegen (Inbound), sondern treten auch aktiv mit ihren Kunden in Kontakt (Outbound).

Nur 6 Prozent der Teilnehmer, also knapp jedes 17. Unternehmen, steigern mit Hilfe des Contact Centers den Umsatz. Die meisten setzen es ein, um Service abzuwickeln. Woher kommt es, dass nur wenige Unternehmen den Kontakt zum Kunden nutzen, um zu verkaufen? Einerseits liegt es wahrscheinlich daran, dass Contact Center historisch bedingt in erster Linie für den Kundenservice genutzt werden. Zum anderen erhöht der Verkauf als zusätzliche Dimension die Komplexität: Die Agenten müssen andere Qualifikationen mitbringen als reine Servicemitarbeiter. Sie benötigen zusätzliche Informationen und müssen geschult werden. Allerdings eröffnet die Erweiterung des Spektrums Unternehmen auch eine neue Chance: Je mehr Anliegen der Kunde mit einem einzigen Anruf erledigen kann, desto besser fühlt er sich betreut und umso höher ist seine Loyalität. In der Regel bewertet der Konsument einen Dialog mit dem Unternehmen positiv, wenn er beispielsweise beim selben Agenten einen Garantiefall melden, eine Bestellung aufgeben und seine

Abb. 8: Struktur Contact Center

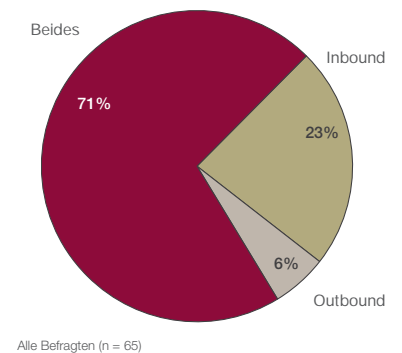
Betreiben Sie Ihr Contact Center selbst, oder haben sie seinen Betrieb einem Dienstleister übertragen?



Capgemini 2008

Abb. 9: Nutzung

Für welche Art des Kundenkontaktes nutzen Sie Ihr Contact Center?



Capgemini 2008

Abb. 10: Ziele

Welches übergeordnete, strategische Ziel verfolgt Ihr Unternehmen mit dem Contact Center?

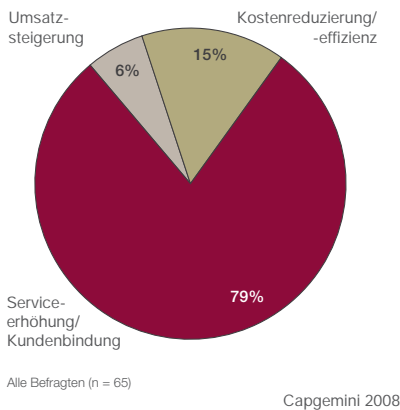
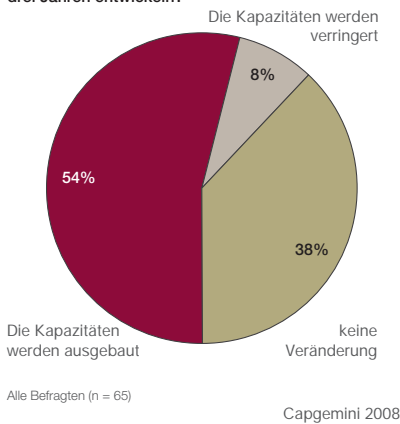


Abb. 11: Entwicklung

Wie wird sich Ihr Contact Center in den nächsten drei Jahren entwickeln?



Kontodaten und Zahlungsmodalitäten ändern kann. Im Sinne eines kontinuierlichen Optimierungsprozesses ist es aus unserer Sicht nur eine Frage der Zeit, bis mehr Unternehmen den Kontakt zum Kunden auch nutzen, um weitere Produkte zu verkaufen. Das Center und die Strukturen sind bereits etabliert, was für den Verkauf noch fehlt sind bestimmte Qualifikationen und Informationen. Die Vorteile, die ein zusätzlich vertriebsorientiertes Contact Center mit sich bringt, liegen auf der Hand: Tag für Tag bearbeitet es viele Kundenkontakte, die sich auch für den Vertrieb nutzen lassen und gleichzeitig die Qualität des Services erhöhen.

Solch eine Erweiterung der Ziele des Contact Centers ist ein Beispiel dafür, wie es als strategisches Instrument die Transformation zum kundenorientierten Unternehmen ermöglichen kann.

Die Zeichen der Zeit stehen auf Veränderung

Mehr als die Hälfte der Befragten planen, ihr Contact Center auszubauen.

Dies liegt insbesondere daran, dass der Einsatz eines Contact Centers mehr Vor- als Nachteile zu haben scheint. Als Vorteil empfinden viele Unternehmen die Vertiefung der Kundenbindung sowie 41 Prozent die Möglichkeit, mehr über den Abnehmer zu erfahren. Beide Aussagen zeigen, dass viele Center somit ihr übergeordnetes strategisches Ziel zu einem großen Teil erfüllen. Als weitere Vorteile nannten die Teilnehmer die Flexibilität und Performance der Center. Insbesondere durch die Kanalauswahl und -steuerung bieten sich viele Möglichkeiten, effizient zu arbeiten. Sie sollten bewusst genutzt und ausgebaut werden, um den Dialog mit dem Kunden optimal zu gestalten. Knapp drei

von zehn Unternehmen nannten die Erweiterung der Wertschöpfungskette einen Vorteil, den das Contact Center dem Unternehmen bringt. Zusätzliche Leistungen anzubieten erhöht nicht nur den Umsatz, sondern kann auch – wie bereits angesprochen – die Loyalität und Zufriedenheit der Kunden steigern.

Zu den Schwachstellen des Contact Centers gehört die Qualität der Kontakte, mit der viele Teilnehmer unzufrieden sind. Sie beklagen, dass die Anforderungen der Konsumenten nur ungenügend abgedeckt werden. Dennoch sind mehr als 50 Prozent der Befragten der Meinung, dass über das Contact Center die Kundenbindung vertieft wird – zwei Aussagen, die sich grundsätzlich widersprechen, denn nur hervorragend bediente Kunden werden ihre Loyalität erhöhen. Zurückzuführen ist dieser Widerspruch eventuell darauf, dass vielen Unternehmen zu wenig Daten vorliegen, um die Anforderungen der Kunden zu ermitteln und deren Zufriedenheit zu messen.

Kritik gibt es auch für zu niedrige Service Level. Diese zu optimieren ist natürlich immer eine Gratwanderung zwischen Kosten und Nutzen. 28 Prozent der Teilnehmer sind außerdem der Ansicht, dass die Standardisierung der Prozesse die individuelle Betreuung der Kunden beeinträchtigt.

Vor- und Nachteile von Standardisierung versus Flexibilität lassen sich analog zum Thema Service Level ebenfalls in einer Kosten-Nutzen-Dimension abbilden, die allerdings nicht ausschließlich über die Optimierung des Contact Centers entscheiden sollte. Oder, wie es ein Teilnehmer formulierte:

„Die persönliche Ansprache muss wieder mehr gefördert werden. Aufgrund des technischen Fortschritts und der neuen Kommunikationskanäle verliert der Mensch als Individuum an Profil.“

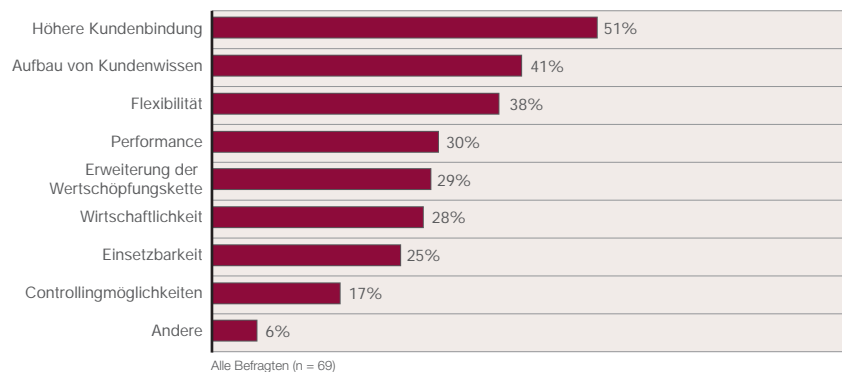
23 Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass die mangelnde Qualifikation der Agenten dem Unternehmen Nachteile einbringt. Selbstverständlich kostet Training Geld und höher qualifizierte Mitarbeiter verdienen mehr. Wie viel in die Ressource Mitarbeiter investiert werden sollte, richtet sich danach, ob das Unternehmen möglichst preiswert agieren oder im Hinblick auf die Qualität eine Führungsrolle übernehmen will. Bevor allerdings über ein bestimmtes Verhältnis von Kosten und Qualität entschieden wird, sollte man die Ansprüche der Kunden analysieren. Denn der Erfolg des Unternehmens hängt unter anderem auch davon ab, ob man den Erwartungen der Kunden an die eigene Marke gerecht werden kann.

Messgrößen für die Umsetzung der Strategie

Key Performance Indicators (KPIs) definieren Messgrößen, die eindeutig und einheitlich sein und nachhaltig wirken müssen, um Vergleichbarkeit und Transparenz zu schaffen. In der Regel dienen KPIs als:

Abb. 12: Vorteile Contact Center

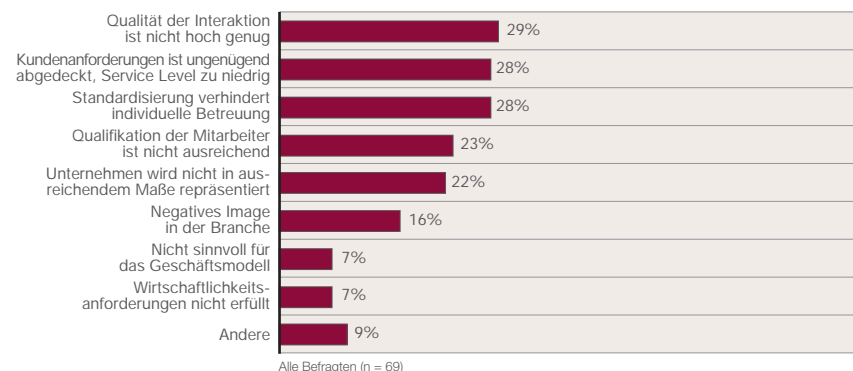
Was sind für Sie die wesentlichen Vorteile Ihres Contact Centers für das Unternehmen?



Capgemini 2008

Abb. 13: Nachteile Contact Center

Was sind für Sie mögliche Nachteile Ihres Contact Centers für das Unternehmen?



Capgemini 2008

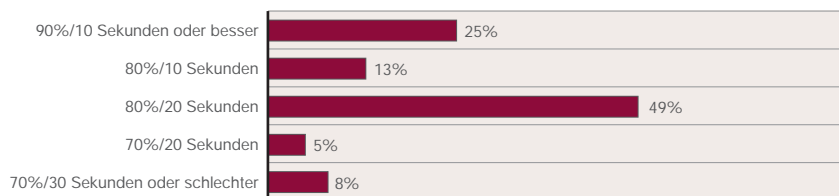
- Entscheidungsgrundlage zum Beispiel zur Abschätzung des Ausmaßes von Problemen.
- Kontrollmechanismus im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs.
- Instrument zur Koordinierung des operativen Tagesgeschäfts beispielsweise im Hinblick auf Personaleinsatzplanung.

Grundsätzlich können KPIs je nach Zielsetzung differenziert eingesetzt werden. Sie sind auch häufig unterschiedlich definiert und gemessen: Bei den Kosten pro Kontakt betrachten manche Unternehmen lediglich den Erstkontakt, andere beziehen den 1st Level Support ein oder erfassen die Kosten des gesamten Vorgangs. Wie auch immer der Indikator definiert

wird – wichtig ist, dass die Messung der Effizienz des Contact Centers ein Schritt in die richtige Richtung ist.

Abb. 14: Controlling und Leistungsindikatoren

Mit welchem Service Level arbeiten Sie?



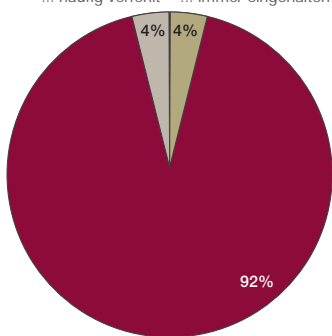
Alle Befragten (n = 39)
90/10 bedeutet, dass 90% der eingehenden Telefonate innerhalb von 10 Sek. beantwortet werden.

Capgemini 2008

Abb. 15: Einhaltung des Service Levels

Das vorgegebene Service Level wird ...

... häufig verfehlt ... immer eingehalten



... im Wesentlichen eingehalten
(z. B. abgesehen von saisonalen Peaks)

Alle Befragten (n = 47)

Capgemini 2008

Denn eines der gängigen Probleme im Contact Center ist die Balance zwischen Kosten und Qualität, die Unternehmen durch den Einsatz der richtigen KPIs in den Griff bekommen können.

Ein Beispiel: Ein typischer Richtwert für Qualität im Kundenkontakt ist das Service Level. Allerdings ist Qualität im Kundenkontakt mehr, als die zügige Annahme von Gesprächen.

Knapp die Hälfte der befragten Teilnehmer erreichen ein Service Level von 80/20. Das bedeutet, dass 80 Prozent aller Anrufer nicht länger als 20 Sekunden warten müssen, bis jemand mit ihnen spricht. Die Nutzung des 80/20-Service Levels als KPI ist in den meisten Branchen Standard, da der Wert für viele ein guter Kompromiss zwischen Kosten und Qualität ist. Die Erhöhung des Service Levels auf beispielsweise 90/10 bedeutet nicht unbedingt besseren Kundenservice. Denn zum einen nehmen die meisten Anrufer gar nicht wahr, dass sie statt 20 nur 10 Sekunden gewartet haben. Zum anderen muss das Unternehmen häufig viel mehr Personal einsetzen, um diese Quote permanent durchzuhalten. Anstatt in die Erhöhung des Service Levels zu investieren, ist es für die Mehrheit der Unternehmen sinnvoller die Mitarbeiter zu qualifizieren, um Probleme schneller lösen zu können und damit die Quote derjenigen Kunden, die ein zweites Mal anrufen, zu senken.

Interessanterweise hält die überwältigende Mehrheit – neun von zehn Unternehmen – die Service Level im Wesentlichen ein. In den vergangenen Jahren haben wir oft andere Erfahrungen gemacht: Das Kommunikationsaufkommen ist häufig nur schwer planbar und für viele Unternehmen ist es schwierig, kurzfristig zusätzliche Agenten zu mobilisieren. In der Regel funktioniert das nur mit einer ausgefeilten Personaleinsatzplanung und dem richtigen Verhältnis von Teil- und Vollzeitkräften. Selbst wenn alle Marketingkampagnen in die Planung eingeflossen sind, die saisonalen Einflüsse berücksichtigt wurden und kurzfristig zusätzliche Mitarbeiter für einige Stunden eingesetzt werden können, gelingt es nicht immer, das Service Level einzuhalten.

Ob darunter das Image leidet, analysieren allerdings nur wenige Unternehmen: Die Messung der Kundenzufriedenheit ist nach wie vor ein Bereich, dem zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet wird. Jede dritte Organisation ermittelt nicht, ob der Service gut war. Angesichts der Tatsache, dass knapp 80 Prozent der befragten Unternehmen das Contact Center explizit einsetzen, um den Service zu verbessern und die Kundenbindung zu erhöhen, erstaunt es umso mehr, dass sie das Ergebnis nicht messen. Ohne ist es jedoch fast unmöglich, sinnvolle Verbesserungen auf den Weg zu bringen.

Aber auch diejenigen, die die Zufriedenheit ihrer Kunden ermitteln, können sich nicht zurücklehnen: Unsere Erfahrung zeigt, dass sich erst dann eine tiefere Bindung zum Kunden etablieren lässt, wenn er sehr zufrieden ist. Dies bedeutet, dass weniger als die Hälfte (oder 44%) der befragten Unternehmen davon ausgehen kann, dass das Contact Center sein Ziel erreicht, nämlich die Kundenbindung zu vertiefen.

Die Verwendung von KPIs – oder: weniger ist mehr

Die hohe Anzahl der KPIs, die die Teilnehmer für die Steuerung der Aktivitäten verwenden, verdeutlicht, wie unterschiedlich die Center geführt werden. Erkennbar ist dennoch, dass die meisten Indikatoren entweder auf Kosten oder auf Qualität ausgerichtet sind.

Enorm wichtig ist, die Balance zwischen zu vielen und zu wenig Indikatoren zu finden. Arbeitet man mit einer geringen Anzahl von Indikatoren, lässt sich kaum eine Aussage ableiten; sind es zu viele, ist das Center nicht steuerbar. Die Reduzierung auf das Wesentliche ist die Kunst.

Dasselbe gilt für die Auswahl von qualitativen und quantitativen KPIs. Wie die Ergebnisse der Studie zeigen, setzt die Mehrheit nach wie vor hauptsächlich auf quantitative Messgrößen: Erreichbarkeit, Einhaltung der Service Level, Reaktionszeit und Anzahl der verloren gegangenen Anrufe. All diese Indikatoren sagen lediglich etwas darüber aus, ob und wann ein Kunde einen Agenten erreicht, sie geben jedoch keine Auskunft über die Qualität der Interaktion, beispielsweise ob

der Anrufer zufrieden war und sein Problem gelöst wurde.

Natürlich sind quantitative Größen leichter zu messen als qualitative. Aus der Automated Call Distribution (ACD) lassen sich viele Daten auslesen, die zu Statistiken zusammengefasst werden können. Qualität zu ermitteln, ist viel schwieriger: Zum einen muss definiert werden, was Qualität für das Unternehmen bedeutet und welches Maß ein Kunde analog zur Markenstrategie erwartet. Ist es Kompetenz, Freundlichkeit, Flexibilität oder alles zusammen? Zum anderen muss die Qualität gemessen werden und das geht kaum ohne Kundenzufriedenheitsumfragen oder die entsprechenden Softwarelösungen.

Ein aussagefähiges Gesamtbild entsteht erst dann, wenn die richtigen KPIs in den Zusammenhang gestellt werden. Dazu ein Beispiel aus der Praxis: Ein Unternehmen will die Effizienz im Contact Center verbessern und misst deshalb die Kosten pro Kontakt. Um sie zu senken, sorgt das Contact Center Management dafür, dass Anrufe schneller abgewickelt werden. Das Ergebnis: Die Kosten pro Kontakt sinken.

Abb. 16: Kundenzufriedenheit

Messen Sie die Zufriedenheit Ihrer Kunden mit den Leistungen des Contact Centers?

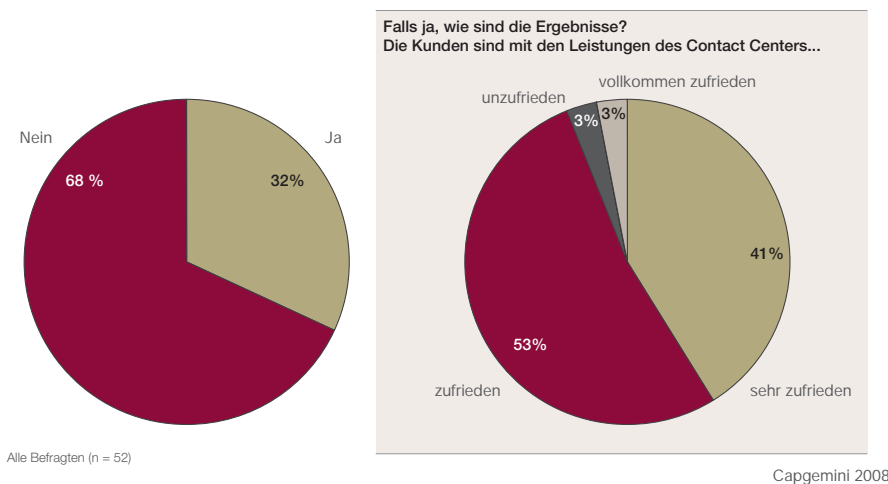
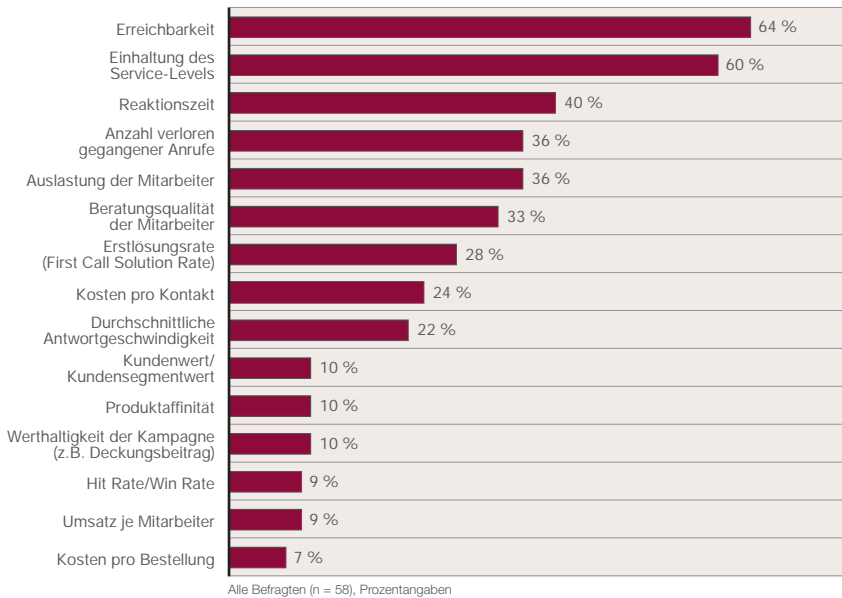


Abb. 17: Controlling und Performanceindikatoren

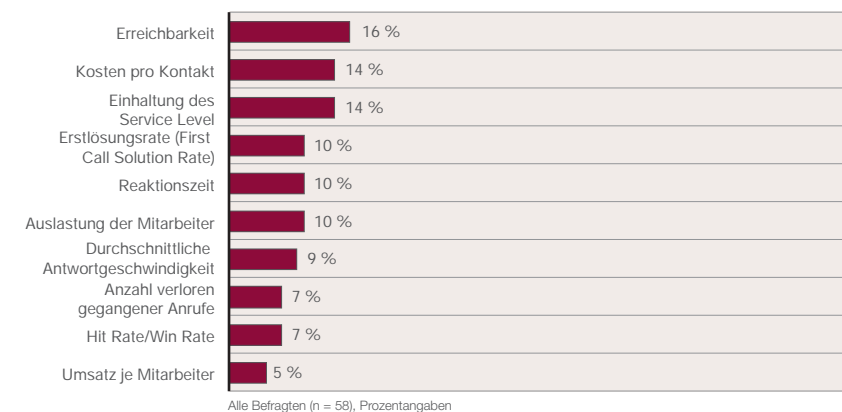
Welche Key Performance Indicators (KPIs) nutzen Sie zur Steuerung des Contact Centers?



Capgemini 2008

Abb. 18: Controlling und Performanceindikatoren

Planen Sie in Zukunft weitere KPIs zu nutzen und wenn ja, welche?



Capgemini 2008

Anfangs ist die Unternehmensleitung mit dem Ergebnis zufrieden. Nach einer bestimmten Zeit stellt sie allerdings fest, dass trotz geringerer Kosten pro Kontakt die Gesamtausgaben nicht sinken. Bei genauerer Analyse stellt sich heraus, dass das Call-Aufkommen gestiegen ist, ein Phänomen, das immer wieder auftritt.

Erst die deutlich niedrigere Erstlösungsrate offenbart, was passiert ist: Da die Gespräche schneller beendet werden sollten, verschoben die Agenten die Lösung des Problems auf einen späteren Anruf. Damit wurden die Kosten pro Kontakt zwar gesenkt, allerdings zu Lasten der Kundenzufriedenheit.

Das Beispiel verdeutlicht, dass man die Parameter, die gemessen werden, sorgfältig aussuchen und gewichten muss. Welche Indikatoren für die jeweilige Organisation die wichtigsten sind, leitet sich aus der Unternehmensstrategie ab. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass viele Teilnehmer die Erreichbarkeit und die Einhaltung der Servicezeit als KPI nutzen. Beide Indikatoren sind Bestandteil des Service Levels. Vielleicht erklärt die stringente Ausrichtung auf diese Merkmale, weshalb neun von zehn Unternehmen das vorgegebene Service Level im Wesentlichen einhalten.

Auch in Zukunft bleibt das Service Level sowie die Erreichbarkeit für die meisten Unternehmen ein wichtiger Indikator. Allerdings werden die Kosten pro Kontakt und die Erstlösungsrate wichtiger. Misst derzeit nur knapp jedes vierte Unternehmen diese Parameter, wollen sie in Zukunft weitere 14 beziehungsweise 10 Prozent nutzen. Dieses Ergebnis verdeutlicht einen gedanklichen Wechsel innerhalb der Branche, den wir auch im Gespräch mit Kunden wahrnehmen. Das neue Ziel heißt hohe Servicequalität bei gleichzeitig mehr Effizienz.

Die IT macht's möglich

Der Wandel zu einem kundenorientierten Unternehmen ist ein enorm komplexes Unterfangen, das natürlich auch in der IT abgebildet werden muss. Gleiches gilt für die Veränderung von Abläufen im Contact Center und die Konzentration auf die geschäftskritischen KPIs. Ohne die entsprechende Technologie lässt sich ihre Einhaltung jedoch kaum erfassen.

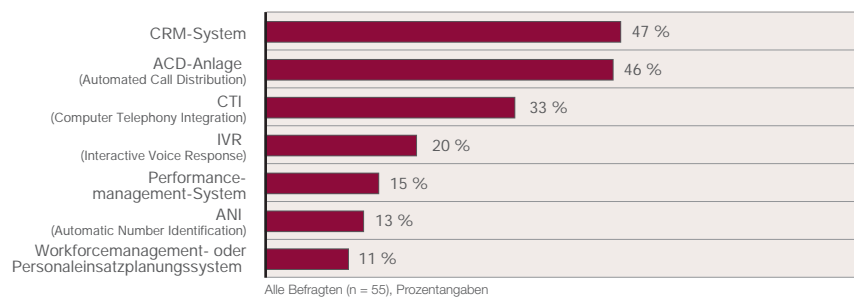
Welche IT-Systeme werden am meisten eingesetzt?

Am weitesten verbreitet sind nach wie vor die klassischen Contact Center-Technologien. Dazu gehören CRM-Systeme, die die Basis für den Dialog zwischen Kunde und Unternehmen liefern. Die zweithäufigste Verwendung ist die so genannte ACD, ein System zur automatischen Verteilung der Anrufe entsprechend vorab definierter Regeln. Über die ACD kann beispielsweise bestimmt werden, in welche Teams die Anrufe bestimmter Kundengruppen durchgestellt werden. Ein weiteres wichtiges Thema ist auch die Verteilung der Anrufe entsprechend der Mitarbeiterqualifikation. Generell können über die ACD Anfragen variabel verteilt und die Wartezeiten verkürzt werden. Außerdem lässt sich mit ihrer Hilfe die Kostenstruktur optimieren, die, wie bereits angesprochen, zukünftig wichtiger wird.

Um zum Beispiel Kundenanfragen in entsprechend qualifizierte Teams weiterleiten zu können, ist die Computer Telephony Integration (CTI) erforderlich. Sie identifiziert den Kunden und stellt dem Agenten alle erforderlichen Angaben wie die Bestellhistorie und Präferenzen im CRM-System zur Verfügung, sobald der Anruf entgegengenommen wird.

Abb. 19: Contact Center-Technologie

Welche Technologien werden in Ihrem Contact Center eingesetzt?



Capgemini 2008

Auch wenn erst jedes dritte Unternehmen CTI nutzt, diese Technologie gehört zusammen mit dem CRM-System und ACD zu den Standardkomponenten, die im Contact Center eingesetzt werden.

Systeme für die Personaleinsatzplanung beziehungsweise das Workforce Management sind derzeit deutlich unterrepräsentiert. Fast 90 Prozent der Befragten scheinen die Schichtplanung mit anderen Mitteln zu bewerkstelligen. Dabei ist die IT-gestützte Einsatzplanung insbesondere für die Unternehmen wichtig, deren Kontaktvolumina relativ schwer vorausszusehen sind und die hohen saisonalen Schwankungen unterliegen. Die richtige Planung sorgt dafür, dass auch in Spitzenzeiten die Erreichbarkeit hoch bleibt.

Das Telefon – weiterhin der am meisten genutzte Kommunikationskanal

Mehr als 90 Prozent der Contact Center unterstützen telefonische Anfragen und ebenso viele Befragten präferieren diesen Kommunikationskanal. Allerdings gewinnt der Kontakt über das Internet an Bedeutung. 19 Prozent wollen auch das World Wide Web als Kanal einbinden.

Diese Tatsache ist sicherlich auch darauf zurückzuführen, dass viele Center in Zukunft kosteneffizienter arbeiten sollen. Der hohe Standardisierungsgrad der Internetformulare und die optimale Prozessführung machen insbesondere das Internet zu einem in vieler Hinsicht interessanten Kommunikationskanal. Es ermöglicht, Kundenanfragen mit gleich bleibend hoher Qualität zu vergleichsweise geringen Kosten zu beantworten.

Interessante Ergebnisse lieferte die Frage, wie häufig ein Unternehmen mit einem Kunden Kontakt hat. Die Bandbreite war enorm: Manche Organisation kommuniziert – unter

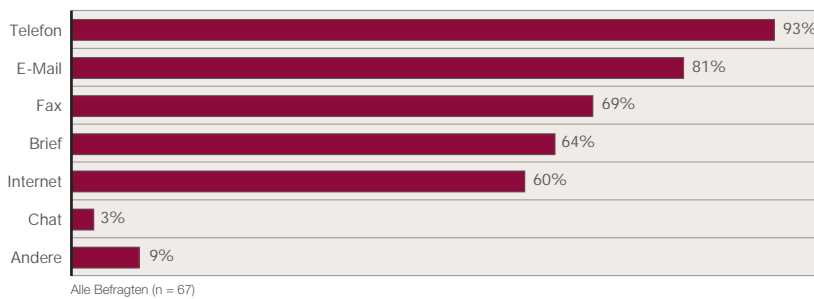
Berücksichtigung aller Wochenenden und Feiertage – jeden dritten Tag mit jedem Kunden. Da liegt die Frage nah: Was ist der Grund dafür? Manches andere Unternehmen dagegen interagiert nur alle 80 Monate. Das ist selbst bei einem großen Kundestamm relativ selten und in diesem Fall sollte überlegt werden, ob eine Erhöhung der Kontaktrate nicht ratsam und sinnvoll ist.

Die beiden Enden der Skala zeigen, wie unterschiedlich die Anforderungen an die Interaktion mit Kunden sein können. Sie hängen sowohl von den Produkten und Services des Unternehmens ab als auch von der Branche. Das zeigt einmal mehr, dass jede Organisation die Kontaktrate individuell entsprechend ihrer Bedürfnisse definieren muss.

Das Thema Kundenorientierung gewinnt seit einigen Jahren mehr und mehr an Bedeutung. Dies liegt zum einen daran, dass durch die Globalisierung und Deregulierung der Märkte der Wettbewerbsdruck in vielen Branchen steigt und die Akquisition von Neukunden schwieriger wird. Gleichzeitig verschiebt sich häufig die Macht vom Anbieter zum Käufer. Dessen Loyalität sinkt, da er Waren im Internet schnell vergleichen kann. Aus diesem Grund sind viele Unternehmen gezwungen, ihre Leistungen und Produkte, die Prozesse und das Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften immer stärker auf den Kunden auszurichten.

Abb. 20: Kommunikationskanäle

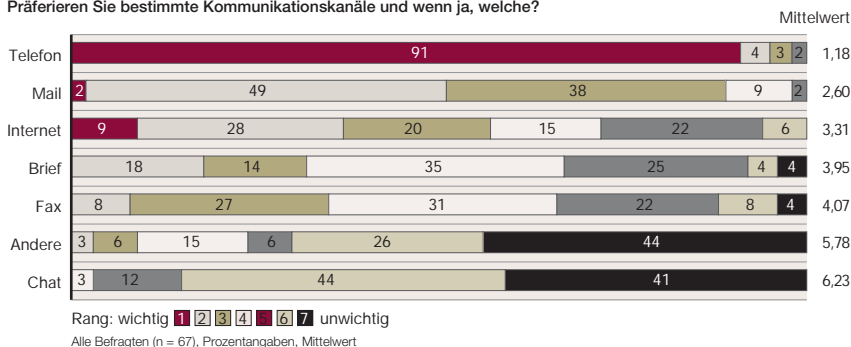
Welche Kommunikationskanäle werden durch das Contact Center Ihres Unternehmens unterstützt bzw. sind integriert?



Capgemini 2008

Abb. 21: Kommunikationskanäle/Multikanalfähigkeit

Präferieren Sie bestimmte Kommunikationskanäle und wenn ja, welche?



Capgemini 2008

Fazit

Studien zeigen immer wieder, dass die Anzahl der tatsächlich kundenorientierten Unternehmen in Zentral-Europa noch gering ist. Da der Wandel alle Ebenen beeinflusst, von der Strategie über die Unternehmensführung und die Organisation bis zu Produkten und Dienstleistungen, gleicht er häufig einer Gratwanderung, die ein Studienteilnehmer so beschreibt:

„Die Prozesse müssen optimiert, standardisiert und automatisiert werden – ohne die Akzeptanz des Kunden zu verlieren.“

Die Mittel, mit denen das Ziel erreicht werden kann, sind vorhanden: Die Technologie, die Leistungsindikatoren zur Steuerung und Optimierung der Prozesse sowie die Maßnahmen, um Mitarbeiter variabel entsprechend ihrer Qualifikation einzusetzen. Die Frage ist nur, wie Unternehmen diese Mittel nutzen und vor allem in welcher Ausprägung.

Der Wandel zum kundenorientierten Unternehmen gelingt nur, wenn er ganzheitlich, also auf allen Ebenen des Unternehmens umgesetzt wird. Die größte Hürde ist häufig, dass die meisten Organisationen nicht wissen, was ihre Kunden wünschen. Wenn diese Informationen fehlen, fehlt auch das Ziel für die Entwicklung. Viele Führungskräfte nehmen beispielsweise an, dass ein hohes Service Level eine große Rolle für die Kundenzufriedenheit spielt. Das muss jedoch nicht immer stimmen: Viele Menschen nehmen gar nicht wahr, ob sie 10 oder 20 Sekunden in der Warteschleife zubringen. Viel wichtiger ist den meisten, dass ihr Anliegen nach einer Interaktion erledigt ist. Da die Ansprüche der Kunden an jedes Unternehmen und jedes Produkt anders sind, ist es ratsam, Zufriedenheitsumfragen durchzuführen. Es gibt immer mehr Tools,

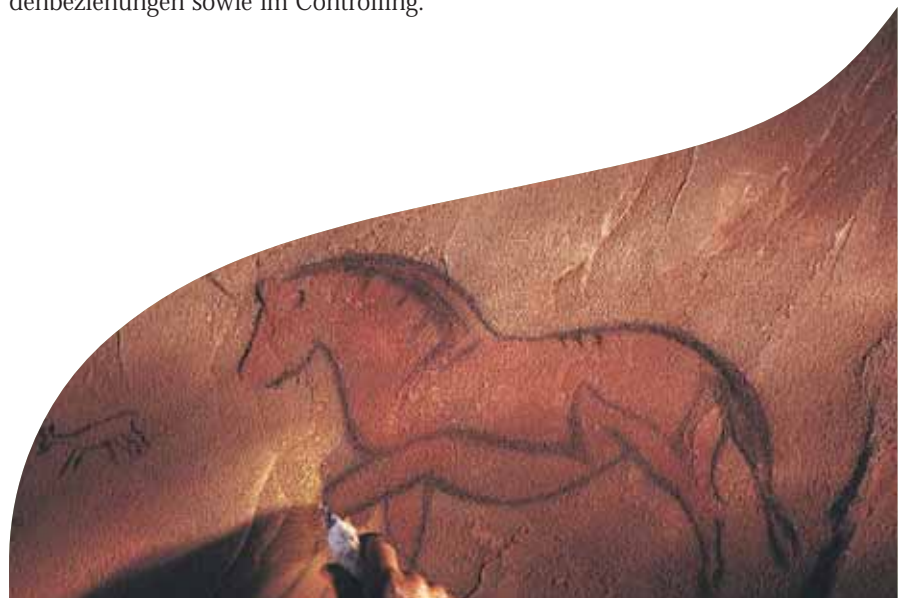
mit denen man diesen Vorgang automatisieren kann, so dass Kosten und Aufwand mittlerweile in einem guten Verhältnis zum Nutzen stehen. Eine andere Möglichkeit ist das so genannte Qualitätsmonitoring. Durch den Mitschnitt und die Analyse von Interaktionen werden die Wünsche der Kunden schnell transparent. Das Unternehmen kann gezielt handeln.

Gleichzeitig ist es in der Lage, ineffiziente Prozesse aufzudecken und die Kosten zu senken. Agenten können maßgeschneidert weitergebildet und entsprechend ihrer Fähigkeiten eingesetzt werden. Auf diese Weise sind sie in der Lage, dem Kunden Tag für Tag optimalen Service zu bieten. Um die Bindung zum Kunden zu vertiefen, müssen allerdings beide Seiten des CRM harmonisch zusammenspielen: die strategische Ausrichtung und die operative Umsetzung durch das Contact Center.

Das auf diese Weise transformierte Unternehmen stellt den Kunden auf allen Ebenen in den Mittelpunkt: in der strategischen Ausrichtung, in der Organisationsstruktur, der Führung, der Kultur, bei der Entwicklung der Produkte beziehungsweise Dienstleistungen, dem Management der Kundenbeziehungen sowie im Controlling.

Da viele vor allem börsennotierte Organisationen dazu neigen, kurzfristige finanzielle Ziele in den Vordergrund zu stellen, gerät der Käufer mit seinen Wünschen und Anforderungen leicht in Vergessenheit. Nicht selten fehlt auch die Einsicht, dass das Unternehmen von seinen Kunden abhängig ist. Hinzu kommt, dass sich die Bedürfnisse der Kunden permanent wandeln. Die Entwicklung zum kundenorientierten Unternehmen ist dementsprechend kein einmaliges Projekt, sondern ein andauernder Prozess, dessen Ergebnisse immer wieder hinterfragt werden müssen. Dabei gilt es alle Optionen zur Verbesserung des Services auszuschöpfen. Einer der Teilnehmer der Studie bemerkte dazu:

„Wir nutzen die gesamte Klaviatur, nun müssen wir nur noch lernen gut zu spielen.“





Über Capgemini

Capgemini, einer der weltweit führenden Dienstleister für Management- und IT-Beratung, Technologie-Services sowie Outsourcing, ermöglicht seinen Kunden den unternehmerischen Wandel durch den Einsatz von Technologien. Als Dienstleister stellt Capgemini Wissen und Fähigkeiten zur Verfügung, um seinen Kunden die notwendigen Freiräume für Wachstum und geschäftlichen Erfolg zu schaffen. Die Basis dafür legen die besondere Form der Zusammenarbeit, genannt Collaborative

Business Experience, sowie ein globales Rightshore® Modell, das darauf abzielt, die richtigen Ressourcen am richtigen Ort zu wettbewerbsfähigen Preisen einzusetzen.

Capgemini beschäftigt in 36 Ländern rund 83.000 Mitarbeiter und erzielte 2007 einen Umsatz von über 8,7 Milliarden Euro.

Mehr Informationen finden Sie unter <http://www.de.capgemini.com>

Deutschland

Berlin
Tel. +49 30 88703-0
Düsseldorf
Tel. +49 221 5661-1000
Frankfurt/Offenbach
Tel. +49 69 9515-0
Hamburg
Tel. +49 40 254491-810
Hannover
Tel. +49 511 67692-0
Köln
Tel. +49 221 912644-0
München
Tel. +49 89 9400-0
Stuttgart
Tel. +49 711 50505-0
Walldorf
Tel. +49 6227 7339-00
www.de.capgemini.com

Österreich

Wien
Tel. +43 1 21163-0
www.at.capgemini.com

Schweiz

Basel
Tel. +41 61 692-0842
Genf
Tel. +41 22 87952-00
Lausanne
Tel. +41 21 317-5011
Pratteln
Tel. +41 61 825-6335
Schaffhausen
Tel. +41 52 631-3822
Zürich
Tel. +41 44 560-2400
www.ch.capgemini.com

Polen

Breslau
Tel. +48 71 3564-222
Krakau
Tel. +48 12 63163-00
Warschau
Tel. +48 22 85092-00
www.pl.capgemini.com

Slowakei

Bratislava
Tel. +421 2 444556-78
www.sk.capgemini.com

Tschechien

Prag
Tel. +420 225093-111
www.capgemini.cz

Ungarn

Budapest
Tel. +36 23 506-800
www.capgemini.hu

