

Alexander Schagen

# **Zur Qualität von Inbound Centers im Marketing**

Typen – Wirkungen – Implikationen



Springer Gabler

RESEARCH

---

# **Zur Qualität von Inbound Centers im Marketing**

---

Alexander Schagen

# Zur Qualität von Inbound Centers im Marketing

Typen – Wirkungen – Implikationen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Christian Belz



Springer Gabler

**RESEARCH**

Dr. Alexander Schagen  
St. Gallen, Schweiz

Dissertation Universität St.Gallen (HSG), 2012

ISBN 978-3-8349-4366-8

ISBN 978-3-8349-4367-5 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-8349-4367-5

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

*Meiner Familie*

# Geleitwort des Professors

## Lesenswert

Inbound Marketing fördert und nutzt die Initiative des Kunden. Immer wenn der Kunde das Unternehmen etwas fragt, anregt oder reklamiert, ist das Volltreffer-Marketing. Eine wirklich verlockende Alternative - in einer Zeit, in welcher das Marketing von Unternehmen meistens die falschen Kunden, zur falschen Zeit, mit der falschen Sache oder dem falschen Kanal und am falschen Ort erreicht. Zudem begegnet Inbound der rasanten Entwicklung zu engagierten Kunden, die sich selbst immer mehr im Netz austauschen. Inbound Centers sind dabei ein Schlüssel, um proaktiv auf die Anliegen der Kunden einzugehen.

In dieser wichtigen Thematik bewegt sich Alexander Schagen mit seiner Dissertation. Gerade zu Beginn prüft er bei den 50 serviceorientiertesten Unternehmen von Deutschland, wie sie auf Anfragen der Kunden antworten. Sein Ergebnis zeigt auch für diese Anbieter deutlich, wie enorm die Chancen zur Verbesserung sind. Die Arbeit ist praxisorientiert und wissenschaftlich. Sie verbindet qualitative Fallforschung sowie quantitative Experimente und Auswertungen zur Wirkung von Inbound Centers bei Swiss International Air Lines. Der Verfasser beschreibt und belegt nicht nur die Wirklichkeit und Verbesserungen. Er folgert, gewichtet und entwickelt kreative und substanzielle Strukturen, Modelle, Typologien und Ansätze für das Management. Bei aller Stringenz ist auch immer die Werteposition des Verfassers zu spüren. Eigentlich will er die Welt des Marketing für Kunden und Unternehmen verbessern. Auch bewahrt er die kritische Distanz zu seinem eigenen Projekt. Und: Die Arbeit liest sich gut, sie ist dicht und die Argumentation überzeugt.

Das Ergebnis der Arbeit ist aussergewöhnlich. In meinen mehr als zwanzig Jahren als Marketingprofessor habe ich vielleicht ein bis zwei Mal eine solche Spitzenarbeit betreut, deshalb das euphorische Geleitwort. Ich bin stolz darauf und dankbar, dass ich diesen Weg gemeinsam mit Alexander Schagen gehen konnte. Ich freue mich, dass er sich auch zukünftig an Forschung und Lehre orientiert.

Die Inhalte sind also nicht nur lesenswert, sondern Wert angewendet zu werden. Dazu wünsche ich dem Buch viele Leser, die dabei wertvolle Anregungen gewinnen und nutzen.

Sankt Gallen, den 11. Mai 2012

Prof. Dr. Christian Belz

Ordinarius für Marketing an der Universität St.Gallen (HSG) und  
Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing

## Vorwort des Autors

*"Für Revolutionen hat es nicht gereicht,  
deshalb machen wir Wissenschaft." (Eric Kandel)*

Mit dem Beginn am Institut für Marketing der Universität St.Gallen (HSG) sollte meine Doktorarbeit eigentlich in der Schnittstelle von Marketing und Ethik liegen. Die Suche nach einem konkreten Thema hat aber bald gezeigt, dass die grossen Herausforderungen aus meiner Sicht bereits beantwortet wurden. Der Austausch mit Managern hat zudem gezeigt, dass der Begriff Unternehmensethik eine wenig optimale Ausgangslage schafft und das Thema im Endeffekt nicht die gewünschte Praxisrelevanz hat.

Während dieser Zeit hat mein Doktorvater Prof. Dr. Christian Belz sein Thema Inbound Marketing und die Relevanz von kundeninitiierten Dialogen vorgeschlagen. Dieses Thema hat mich schnell überzeugt. Schliesslich sind Kundendialoge ein wichtiger Bestandteil von Marketing und Unternehmensethik. Inbound Marketing befasst sich also mit der Kommunikation von aktiven Kunden zu reagierenden Unternehmen. Im weiteren Verlauf der Themenfindung hat sich die Qualität von Inbound Centers als relevantes Thema für Praxis und Forschung ergeben. Mittlerweile bestätigen Unternehmensberatungen und Fachbeiträge die hohe Relevanz der Inbound Center Qualität. Mit diesem Thema kann die Arbeit dazu beitragen, Inbound Centers und bislang kritische Kundenerlebnisse zu verbessern. Eine Verbesserung von Inbound Centers erfordert qualifizierte und angemessen bezahlte Mitarbeitende im Kundenkontakt. Es ist wünschenswert, dass die Arbeit einen kleinen Beitrag zur Verbesserung der Situation von Mitarbeitenden in Inbound Centers leistet. Dies ist nur möglich, wenn die Inbound Center Qualität und deren Bedeutung für den Unternehmenserfolg praxisnah untersucht werden. Darin liegen die Herausforderungen und Ziele dieser Arbeit.

Der Weg ist das Ziel. Auf meinem Weg zu dieser Arbeit haben mich ein paar Menschen unterstützt, denen ich auch in diesem Vorwort ausdrücklich danken möchte. In erster Linie gilt mein Dank natürlich meinem Doktorvater Prof. Dr. Christian Belz. Seine Expertise hat meine wissenschaftliche Entwicklung sowie die strikte Orientierung an Praxis und Forschung wesentlich geprägt. Gleichzeitig war die Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Christian Belz stets äusserst angenehm, so dass er auch meine persönliche Entwicklung stark geprägt hat. Besonderer Dank gilt auch Prof. Dr. Dirk Zupanic für seine hervorragende Unterstützung als Teamleiter.

Bei Prof. Dr. Sven Reinecke bedanke ich mich für das Korreferat und die stets gute Zusammenarbeit. Ebenso bedanke ich mich bei Prof. Dr. Marcus Schögel, Prof. Dr. Christian Schmitz und Dr. Michael Reinhold für wertvolle Hinweise zu dieser Arbeit und das sehr gute Arbeitsklima am Institut für Marketing. Ganz herzlich danke ich meiner anfänglichen Kollegin und jetzigen Freundin Cansu Oral für eine sensationelle gemeinsame Zeit. Weiter bedanke ich mich bei unserem gesamten Team am Institut für Marketing für eine besonders angenehme Atmosphäre. Für eine interessante Zeit als Visiting Scholar an der University of Otago in Neuseeland danke ich Prof. Dr. Jürgen Gnöth. Bei der Universität St.Gallen (HSG) bedanke ich mich für ein einmaliges Arbeitsumfeld.

Ausserhalb dieses Umfeldes bedanke ich mich vor allem bei Swiss International Air Lines Ltd. für die ausgesprochen freundliche und interessante Zusammenarbeit. Mein Dank richtet sich hier vor allem an Dr. Frank Maier, Markus Binkert, Robert Heerenveen, Samuel Rodenhausen, Carsten Golombek, die Mitarbeitenden des Inbound Centers und die befragten Kunden. Darüber hinaus bedanke ich mich bei allen Praxispartnern für ihre wertvollen Beiträge. Schliesslich danke ich meiner Familie für die Unterstützung.

Sankt Gallen, den 11. Mai 2012

Alexander Schagen



# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort des Professors .....	VII
Vorwort des Autors.....	IX
Zusammenfassung.....	XIII
Management Summary .....	XIV
1 Ausgangslage, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	1
1.1 Bedeutung der Inbound Center Qualität im Marketing .....	1
1.2 Feldforschung zur Inbound Center Qualität in der Praxis .....	4
1.3 Zielsetzung und Forschungsfragen der Arbeit.....	7
1.4 Aufbau der Arbeit .....	8
2 Begriffe, Theorien, Themen und Methoden .....	10
2.1 Definition, Erläuterung und Abgrenzung von Begriffen .....	10
2.1.1 Marketing, Dialog Marketing und Inbound Marketing .....	10
2.1.2 Inbound Centers als Kontaktpunkte im Marketing.....	12
2.1.3 Inbound Center Qualität aus der Kundenperspektive.....	15
2.2 Forschungsansatz, theoretische Perspektive und Logik .....	16
2.2.1 Realitätsorientierter Forschungsansatz.....	16
2.2.2 Theoretische Perspektiven auf den Untersuchungsbereich .....	17
2.2.3 Bedeutung der Service-Dominant Logic für die gewählte Perspektive.....	21
2.3 Wissenschaftliche Beiträge benachbarter Forschungsgebiete .....	22
2.3.1 Qualität, Kundenzufriedenheit, Loyalität und Wiederkaufabsicht .....	22
2.3.2 Interaktionen, Inbound Centers und Fluggesellschaften .....	32
2.3.3 Zwischenfazit: Zusammenfassung und Einordnung.....	39
2.4 Methoden im Forschungsprozess.....	44
2.4.1 Stufenweise Kombination der Methoden .....	44
2.4.2 Empirisch-qualitative Methoden zur Untersuchungsbreite .....	45
2.4.3 Empirisch-quantitative Methoden zur Untersuchungstiefe .....	49
3 Fallstudien zur Typologisierung von Inbound Centers .....	53
3.1 Kontrastierung und Auswahl der Unternehmen .....	53
3.1.1 Erkenntnisse aus Experteninterviews und Gruppendiskussionen.....	53
3.1.2 Heuristischer Rahmen zur Inbound Center Qualität.....	58
3.1.3 Auswahl der Unternehmen für die Fallstudien.....	59
3.2 Erstellung der Fallstudien .....	60
3.2.1 Swiss International Air Lines Ltd. und British Airways PLC .....	60
3.2.2 Orange Communications SA und Telefónica Germany GmbH & Co. OHG.....	69
3.2.3 Avocis Telag AG und Netex GmbH .....	77
3.3 Typologisierung von Inbound Centers im Marketing.....	86
3.3.1 Vergleich der Unternehmen .....	86
3.3.2 Vergleich der Inbound Centers.....	88
3.3.3 Empirisch gebildete Inbound Center Typen.....	92
3.4 Zwischenfazit: Zusammenfassung und Reflexion.....	97

4	Experimente zur Wirkung von Inbound Center Qualitäten.....	99
4.1	Konzeption der Experimente zu Inbound Center Qualitäten.....	99
4.1.1	Hypothesen zu Qualität, Zufriedenheit, Loyalität und Wiederkaufabsicht.....	100
4.1.2	Konzeptualisierung und Operationalisierung der Konstrukte.....	102
4.1.3	Beschreibung der Stichproben zu den Experimenten.....	110
4.2	Experiment 1: Reaktionszeit & Kommunikationsstil.....	120
4.2.1	Explorative und konfirmatorische Faktorenanalysen zu Experiment 1.....	120
4.2.2	Interpretation der Strukturgleichungsmodelle zu Experiment 1.....	126
4.2.3	Moderationseffekte im Strukturgleichungsmodell zu Experiment 1.....	136
4.3	Experiment 2: Reaktionszeit, Kommunikationsstil & Entschädigung.....	139
4.3.1	Explorative und konfirmatorische Faktorenanalysen zu Experiment 2.....	139
4.3.2	Interpretation der Strukturgleichungsmodelle zu Experiment 2.....	143
4.3.3	Moderationseffekte im Strukturgleichungsmodell zu Experiment 2.....	165
4.4	Zwischenfazit: Zusammenfassung und Reflexion.....	167
5	Implikationen für Inbound Centers in der Praxis.....	171
5.1	Handlungsoptionen für Manager von Inbound Centers.....	171
5.1.1	Kundenerwartungen an die Inbound Center Qualität.....	171
5.1.2	Gestaltung der Inbound Center Qualität nach Typen.....	176
5.1.3	Reales Marketing und Wertschöpfungsstufen für Inbound Centers.....	179
5.2	Segmentierung von aktiven Kunden im Inbound Marketing.....	184
5.2.1	Kundensegmente im Inbound Marketing.....	184
5.2.2	Veränderungen der Kundensegmente im Inbound Marketing.....	191
5.2.3	Zwischenfazit: Zusammenfassung und Reflexion.....	195
5.3	Controlling: Management Cockpit für das Inbound Marketing.....	197
5.3.1	Bestandteile eines Management Cockpits im Inbound Marketing.....	197
5.3.2	Ebene 1: Zufriedenheiten, Loyalität, Wiederkaufabsicht und Kundenwert.....	198
5.3.3	Ebene 2: Reaktionszeit, Kommunikation und Entschädigung.....	200
5.4	Szenarien für das Management von Inbound Centers.....	202
5.4.1	Pessimistisches Szenario für Inbound Centers.....	205
5.4.2	Wahrscheinliches Szenario für Inbound Centers.....	207
5.4.3	Optimistisches Szenario für Inbound Centers.....	210
6	Fazit zur Inbound Center Qualität.....	214
6.1	Zusammenfassung für die Forschung.....	214
6.2	Zusammenfassung für das Management.....	216
6.3	Kritische Reflexion der Arbeit.....	219
6.4	Ausblick auf die Inbound Center Qualität.....	221
	Literaturverzeichnis.....	222
	Abbildungsverzeichnis.....	247
	Anhang.....	251

## Zusammenfassung

Inbound Centers werden einerseits als bedeutsamer Marketingkanal bewertet und andererseits als unzureichendes Kundenerlebnis kritisiert. In Praxis und Wissenschaft mangelt es an Wissen über Inbound Center Typen, ihren Wirkungen auf die Kundenbeziehungen und entsprechenden Implikationen für das Management. Daraus ergibt sich der Aufbau dieser Arbeit:

Block 1 strukturiert das Thema durch Literaturrecherchen, Interviews, Workshops und Fallstudien. Die empirisch-qualitative Untersuchung mündet in eine Inbound Center Typologie. Diese unterscheidet kostenorientierte Call Centers, umsatzorientierte Contact Centers, kundenorientierte Customer Service Centers und beziehungsorientierte Customer Care Centers anhand der übergeordneten Unternehmensstrategie und ihrem Anteil an der Wertschöpfung.

Block 2 greift die Qualität dieser vier Inbound Center Typen auf und untersucht in Experimenten ihre Wirkung auf die Wahrnehmung, Zufriedenheit, Loyalität und Wiederkaufabsicht der Kunden. Experiment 1 zeigt den Einfluss von Reaktionszeiten und Kommunikationsstilen auf die Kundenbeziehung. Einzig schnelle und individuelle Reaktionen erfüllen die Kundenerwartungen. Moderierend wirken die Soziodemographie und Kundenhistorie. Weitere Ergebnisse zeigt der Vergleich von vier Experimentalgruppen und einer Kontrollgruppe. Experiment 2 erweitert die Untersuchung um freiwillige Entschädigungen mit Bargeld und Gutscheinen. Beide Entschädigungen verbessern die Kundenbeziehungen und reduzieren den Einfluss von Reaktionszeiten und Kommunikationsstilen. Soziodemographie und Kundenhistorie verlieren zudem ihren moderierenden Einfluss. Acht Experimentalgruppen und eine Kontrollgruppe zeigen weitere Unterschiede zur Wirkung der Inbound Center Qualität.

Block 3 leitet Implikationen für das Management ab und verbessert die Inbound Center Qualität pro Typ. Eine Kundensegmentierung zeigt danach das Potenzial von kundenspezifischen Reaktionen im Inbound Marketing für die Segmente der Fans, Freunde und Kritiker. Ein Management Cockpit greift die Kundensegmente für das Controlling auf und verbindet sie mit Kennzahlen zur Inbound Center Qualität, Kundenzufriedenheit, Loyalität, Wiederkaufabsicht und zum Kundenwert. Schliesslich fließen die Erkenntnisse in ein pessimistisches, wahrscheinliches und optimistisches Szenario zur Zukunft der Inbound Center Qualität ein.

Die Untersuchungen zu Typen, Wirkungen und Implikationen von Inbound Center Qualität verbessern möglichst die Kundenerlebnisse und Unternehmenserfolge.

## Management Summary

On the one hand Inbound Centers are valued as an important marketing channel, and on the other hand, are criticized as a poor customer experience. In research and practice little is known about Inbound Center types, their effects on customer relationships, and adequate implications for management. Out of this, the structure of this work is as follows:

Section 1 structures the subject using literature research, interviews, workshops and case studies. The empiric-qualitative investigation leads to an Inbound Center typology, which differentiates between cost-oriented Call Centers, sales-oriented Contact Centers, customer-oriented Customer Service Centers and relationship-oriented Customer Care Centers, depending on the superordinated organization strategy and the Inbound Center's proportion to the value creation.

Section 2 deals with the quality of these four types of Inbound Centers and experimentally examines their effects regarding perception, satisfaction, loyalty and repurchase intention of the customers. Experiment 1 shows the influence of response times and communication styles on customer relationships. Only quick and individual reactions meet the customers' expectations, whereby social demographics and customer history have moderating effects. The comparison of four experimental groups and a control group provides additional insights. Experiment 2 extends the investigation by a voluntary compensation using cash and vouchers. Both types of compensations improve customer relations and reduce the influence of response times and communication styles. In addition, social demographics and customer history lose their moderating effects. Eight experimental groups and a control group show additional differences regarding the effect of the Inbound Center quality.

Section 3 incorporates managerial implications and improves the Inbound Center quality for each type. This is followed by a customer segmentation which shows the potential of customized reactions in Inbound Marketing for the segments fans, friends and critics. A management cockpit picks up the customer segments for controlling and connects them to the Inbound Center using key indicators to determine quality, customer satisfaction, loyalty, repurchase intention and customer value. Finally, the results are used for a worst case, most likely and best case scenario with regard to the future of Inbound Center quality.

The studies regarding typology, effects and implications for Inbound Center quality contribute to the improvement of both customer experience and business performance.

# 1 Ausgangslage, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

## 1.1 Bedeutung der Inbound Center Qualität im Marketing

*"Die Wurfweite des Marketing nimmt ab, doch Inbound Centers betreiben Volltreffer-Marketing." (Christian Belz)*

In Marketing und Vertrieb nutzen Unternehmen zunehmend spezialisierte Inbound Centers für die effiziente Bearbeitung von Anfragen, Bestellungen und Beschwerden (Dun/Bloemer/Henseler 2011; Miciak/Desmarais 2001; Anton 2000; Bennington/Cummane/Conn 2000; Feinberg et al. 2000). Als wesentlicher Bestandteil des Kundenerlebnisses prägen Inbound Centers für Kunden den "Moment der Wahrheit" (Grönroos 1990). Sie sind ein Aushängeschild für die Kundenorientierung eines Unternehmens und ein wichtiger Treiber für den Unternehmenserfolg (Jasmand/Blazevic/de Ruyter 2012). Inbound Centers erwirtschaften laut McKinsey (Eichfeld/Morse/Scott 2006) mindestens 10% des gesamten Umsatzes und sind für das Cross- und Up-Selling relevant. Laut Capgemini (Buvat et al. 2006) und Accenture (Brückner et al. 2008) sind Inbound Centers als künftig wichtigster Kanal im Marketing zu werten. Allerdings werden die Kundenerwartungen laut einer gemeinsamen Studie von Capgemini und Ernst & Young selten erfüllt (Becker 2000). Häufig werden schlechte Erreichbarkeiten, lange Reaktionszeiten, wenig qualifizierte Antworten, wenig passende Leistungen und mangelnde Verbesserungen kritisiert (Oldroyd/McElheran/Elkington 2011; Dixon/Freeman/Toman 2010; Markey/Reichheld/Dullweber 2009; Kalyanam/Zweben 2006; Feinberg et al. 2000). Eine Umfrage der Deutschen Verkäufer-Schule (2011) zählt Reaktionen auf aktive Kunden heute zu den grossen Herausforderungen in der Praxis. Unternehmen haben Mühe das richtige Mass an Inbound Center Qualität zu definieren und umzusetzen (Jasmand/Blazevic/de Ruyter 2012).

Die geringe Inbound Center Qualität widerspricht nicht nur dem Potenzial für Unternehmen, sondern auch der volkswirtschaftlichen Bedeutung. In Grossbritannien, Irland, Deutschland, Österreich und den Beneluxstaaten sind Inbound Centers ein wichtiger Teil der Wirtschaft (Schönauer 2005). In Deutschland liegt das jährliche Branchenwachstum bei 15% mit einem Investitionsvolumen von vier Milliarden Euro (Brien 2008; Haupt 2008). Dank des technologischen Fortschritts und des steigenden Wettbewerbs zählen Inbound Centers heute zu den grössten Wachstumsbranchen. Analysten gehen davon aus, dass Inbound Centers ab 2012 den grössten horizontalen Markt in Deutschland bilden und ein grösseres strategisches Gewicht erhalten (Kurz-

lechner 2007). Die steigende Bedeutung für die Unternehmensstrategie und der internationale Wettbewerbsdruck lässt viele Inbound Centers von einer strikten Kostenorientierung auf eine stärkere Qualitätsorientierung wechseln. Dies gilt besonders für die Branchen Telekommunikation, Informationstechnologie sowie Handel und Verlagswesen (Becker 2000). Inbound Centers sind ebenso relevant für Banken und Versicherungen, den Automobil- und Maschinenbau sowie Verkehrs- und Touristikunternehmen.

Inbound Centers profitieren aktuell von gesellschaftlichen Trends (Münch 1995). Die Informationsüberlastung begrenzt die Kommunikation vom Unternehmen zum Kunden (Kroeber-Riel/Esch 2004, S. 17). Kunden reagieren skeptisch auf die einseitige Kommunikation der Unternehmen und assoziieren damit Begriffe wie Übertreibung, Belästigung und Manipulation (Shet/Sisodia/Barbulescu 2006, S. 26 ff.). Werbung belästigt 95% der Gesellschaft und benötigt nach Ansicht der Kunden mehr staatliche Regulierung (Verbraucherzentralen 2006; Yankelovich 2004). Einige Kunden leisten aktiven Widerstand und wehren die Kommunikation der Unternehmen mit Robinsonlisten und neuen Technologien ab. Die Europäische Union und einzelne Staaten unterstützen die Kunden und regulieren die Kommunikation der Unternehmen mit neuen Gesetzen (Grutzeck 2010, S. 58). Insgesamt nimmt die Wurfweite des Marketing ab (Belz et al. 2011a, S. 17). Weitere Trends untermauern das Potenzial der Kommunikation vom Kunden zum Unternehmen (Joshi/Syali 2007). Vor dem Kauf profitieren Kunden von einer erhöhten Transparenz (Schögel 2009). Das mobile Internet beschleunigt die Kommunikation und ermöglicht Kunden nahezu jederzeit Unternehmen zu kontaktieren. Der rasante Anstieg von Social Media verstärkt diesen Trend und gibt Kunden die Kontrolle über das Informationszeitalter (Bernoff/Schadler 2011; O'Reilly 2005). In der Kaufphase nehmen informierte und aktive Kunden eine neue Rolle ein und beteiligen sich oftmals an der Wertschöpfung (Pralhalad/Ramaswamy 2004a). Nach dem Kauf nimmt die Bedeutung von Kundenbewertungen zu (Tinsley/Dillon/Madsen 2011).

Die steigende Bedeutung von Inbound Centers in der Praxis führt zu einer stärkeren Gewichtung in der Wissenschaft (vgl. Kapitel 2.3). Allerdings wird die Inbound Center Qualität selten aus der Kundenperspektive untersucht (Dun/Bloemer/Henseler 2011; Feinberg et al. 2000; Bennington/Cummane/Conn 2000; Tom/Burns/Zeng 1997; Dobbins 1996). Viele Studien wählen relativ einfache Methoden und untersuchen nur einzelne Merkmale der Inbound Center Qualität. Es gibt keine Veröffentlichung zu Experimenten mit realen Kunden und mehreren Merkmalen von Inbound Center Qualität. Daher besteht Bedarf an praxisnahen Experimenten zu unterschiedlichen Merk-

malen von Inbound Center Qualität (Day 2011). Dies bestätigt auch Jedraßczyk (2008, S. 69) im Herausgeberwerk von Stauss (2008) zu aktuellen Forschungsfragen im Dienstleistungsmarketing. Das Marketing Science Institute (2010) in Cambridge (USA) bewertet das Verständnis von aktiven Kunden als aktuelle Forschungspriorität im Marketing.

Indem Unternehmen die Typen (vgl. Kapitel 3) und Wirkungen (vgl. Kapitel 4) von Inbound Center Qualitäten kennen und für Implikationen (vgl. Kapitel 5) nutzen, werden die Voraussetzungen für langfristige Kundenbeziehungen geschaffen (Berry 1995; Bitner 1995). Die vorliegende Arbeit untersucht daher die Inbound Center Qualität aus der Kundenperspektive: "Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile" (Belz/Bieger 2006, S. 27). Als besonders relevant haben Manager und Wissenschaftler die Inbound Center Qualität von Fluggesellschaften identifiziert (Kalynam/Zweben 2006; Rust/Lemon/Zeithaml 2004). Kunden sind in die Beziehung zu Fluggesellschaften besonders involviert und die Datenbasis ermöglicht aussagekräftige Untersuchungen. Ausserdem zeichnet sich die Branche seit einigen Jahren durch weitgehende Rechte für Kunden und einen harten Preiskampf aus. Durch die gleichzeitige Kunden- und Kostenorientierung agieren Inbound Centers von Fluggesellschaften im Spannungsfeld der Blue Ocean Strategy (Kim/Mauborgne 2005). Die Vorreiterrolle der Branche zeigt sich daran, dass Continental Airlines in den 1970er Jahren als weltweit erstes Unternehmen ein Inbound Center eingesetzt hat (Kjellerup 2004). Teile der vorliegenden Arbeit wurden daher in Kooperation mit Swiss International Air Lines Ltd. erstellt (vgl. Anhang C). Zusammenfassend offenbart die Kommunikation vom Kunden zum Unternehmen ungenutztes Potenzial, während die Kommunikation vom Unternehmen zum Kunden wenig erfolgreich ist (Abbildung 1). Schloter (2009), CEO der Swisscom AG, fordert entsprechend den Wandel vom Push- zum Pull-Marketing. Oder anders ausgedrückt: "Vom Advertising zum Invertising" (Lammoth 2008).

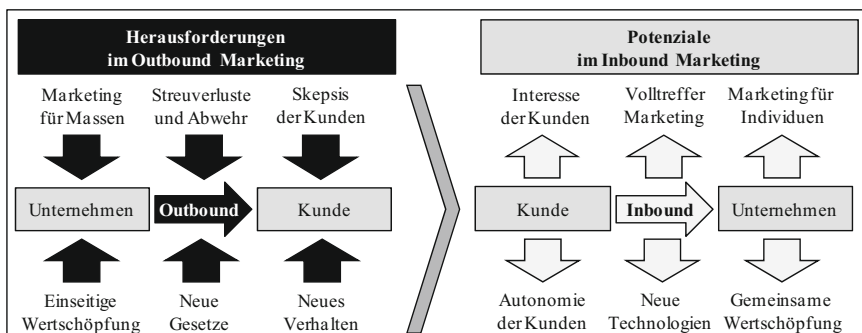


Abbildung 1: Herausforderungen und Potenziale im Marketing

## 1.2 Feldforschung zur Inbound Center Qualität in der Praxis

Die Inbound Center Qualität der 50 kundenorientiertesten Dienstleistungsunternehmen Deutschlands (Forthmann 2010) wird zu Beginn dieser Arbeit mit einer Feldforschung überprüft. An jedes Unternehmen wurde an einem Arbeitstag anfangs der Woche zu vergleichbaren Uhrzeiten jeweils eine E-Mail von zwei verschiedenen Konten gesendet. Jedes Unternehmen wurde von zwei Personen getestet. Der Status Quo der Inbound Center Qualität ist trotz des Doppeltests eine Momentaufnahme ohne Anspruch auf empirische Repräsentativität. Das geäußerte Anliegen war stets eine Frage eines potenziellen Kunden aus der Schweiz zu einem Angebot in Deutschland. Versicherungen haben bspw. die Information eines berufsbedingten Umzuges nach Deutschland und eine Anfrage zu einer Krankenversicherung erhalten. An die anderen Unternehmen wurden Anfragen mit einem ähnlichen Schwierigkeitsgrad gesendet. Die Inbound Center Qualität der Unternehmen wurde Anfang 2012 ermittelt und durch den Erfahrungsschatz des Autors bewertet. Die Erreichbarkeit der Unternehmen wurde anhand der Inbound Kanäle auf der Homepage ermittelt (Davidow 2003). Die Erreichbarkeit wurde mit "hervorragend" bewertet, wenn Unternehmen im Inbound Marketing eine Homepage mit einem übersichtlichen Multichannel Management anbieten und an 24 Stunden am Tag an 7 Tagen in der Woche erreichbar sind. Diese Unternehmen haben zudem kostenlose Telefonkanäle, eine Social Media Verbindung und interaktive Chats. Eine zeitlich eingeschränkte Erreichbarkeit, der Zwang zu Standardformularen ohne die Möglichkeit eine E-Mail zu schreiben, kostenpflichtige Telefonkanäle, eine weniger gute Übersichtlichkeit und fehlende Inbound Kanäle resultieren je nach Kombination und Ausprägung in eine "sehr gute", "gute", "befriedigende" oder "ausreichende" Erreichbarkeit. Die Bewertung "mangelhaft" hat ein Unternehmen erhalten, bei dem Anfang 2012 die Homepage mehrere Wochen nicht funktioniert hat. Die in Stunden gemessene Reaktionszeit wird für beide Anfragen angegeben und unterscheidet zwischen sofortigen Eingangsbestätigungen und finalen Bearbeitungen (Jayachandran/Hewett/Kaufman 2004). Die Kommunikation wurde anhand von Standardisierung und Individualisierung bewertet und für beide Anfragen zusammengefasst (Rafaeli/Ziklik/Doucet 2008). Die Bewertung "hervorragend" konnte auf zwei Anfragen bezogen kein Mal vergeben werden. Eine "sehr gute" Kommunikation ergibt sich aus individuellen Antworten mit Empathie und zusätzlichen Lösungsvorschlägen oder sinnvollen Cross-Selling Angeboten. Eine standardisierte Kommunikation, wenig Bezug zum Kundenanliegen, eine unverständliche Fachsprache und fehlende Lösungsvorschläge ergeben je nach Kombination und Ausprägung eine "gute", "befriedigende" oder "ausreichende" Kommunikation.



Die Praxisergebnisse zeigen eine heterogene Qualität von Erreichbarkeit, Reaktionszeit und Kommunikation (Abbildung 2). Die zweimalige Anfrage pro Unternehmen offenbart eine schwankende Inbound Center Qualität sowohl zwischen den Unternehmen als auch innerhalb eines Unternehmens. Lediglich ein Unternehmen von den 50 prämierten Unternehmen kann bei der Inbound Center Qualität als Best Practice bezeichnet werden. Die Versicherung CosmosDirekt (2012) hat eine hervorragende Erreichbarkeit von 24 Stunden am Tag und 7 Tagen in der Woche. Die kundenfreundliche Homepage ist auf eine leichte Kontaktaufnahme ausgerichtet und bietet verschiedene Inbound Kanäle mit einem kostenlosen Rückrufservice an. Kunden können zudem interaktiv mit einem Berater chatten. Der Eingang beider E-Mails wurde nach wenigen Sekunden bestätigt und die Anliegen innerhalb von 3,5 Stunden und 10,5 Stunden final beantwortet. Die Kommunikation war individuell, lösungsorientiert und freundlich.

Demgegenüber haben viele Unternehmen eine durchschnittliche oder wenig konstante Inbound Center Qualität. Manche Unternehmen haben eine besonders gute Erreichbarkeit, eine überraschend schnelle Reaktionszeit oder eine kundenorientierte Kommunikation. Doch erreicht keines dieser Unternehmen in allen drei Kriterien und über zwei Anfragen hinweg einen Spitzenwert. Auffällig ist die relativ schlechte Erreichbarkeit mancher Unternehmen. Multichannel Management, kostenlose Telefonkanäle und Social Media sind im Inbound Marketing nicht selbstverständlich. Die Innovex GmbH war bspw. über mehrere Wochen nur über eine provisorische Homepage mit einer schlichten Telefonnummer erreichbar. Zudem fallen die schwanken Reaktionszeiten auf. Carglass hat die erste Anfrage nach 30 Minuten und die zweite Anfrage nach 7 Tagen beantwortet. Die Job AG beantwortet das erste Anliegen final nach nur 4 Minuten, reagiert aber nicht auf die zweite Anfrage. Zehn Unternehmen, also 20% der Stichprobe, beantworten ein Anliegen erst nach 3 - 14 Tagen. Spitzenreiter ist die Easynet GmbH mit einer Reaktionszeit von gut zwei Wochen. Insgesamt werden 78% der Anfragen beantwortet. In 22 Fällen haben die Unternehmen nicht auf ein Anliegen reagiert. Die Württembergische Versicherung, Ista Deutschland und das Allgemeine Krankenhaus Celle haben beide Anfragen nicht beantwortet. Darüberhinaus versenden 54% der Unternehmen keine automatisierte Eingangsbestätigung. Schliesslich kann die Kommunikation bei 56% der Unternehmen als gut oder sehr gut bewertet werden. 44% der Unternehmen haben eine befriedigende oder ausreichende Kommunikation mit einer relativ hohen Standardisierung. Die Inbound Center Qualität der Unternehmen untermauert die Relevanz des Themas und den Handlungsbedarf in der Praxis (Abbildung 2). Die Ergebnisse werden später wieder aufgegriffen (vgl. Kapitel 5.1.1).

Rang	Kundenorientierteste Dienstleistungsunternehmen 2010	Erreichbarkeit	Reaktionszeiten*		Kommunikation
1	Carglass GmbH	hervorragend	½**	159**	sehr gut
2	Interhyp AG	gut	½**	13**	sehr gut
3	Otto GmbH & Co KG	gut	21**	24**	befriedigend
4	CosmosDirekt***	hervorragend	3½**	10½**	sehr gut
5	ICUnet.AG	gut	18	293	gut
6	SBK Siemens Betriebskrankenkasse	befriedigend	2**	13**	sehr gut
7	Donner & Reuschel	ausreichend	10	keine	gut
8	LichtBlick AG	sehr gut	23½**	29**	gut
9	Schwenninger BKK	sehr gut	17½	23	befriedigend
10	BAUR Versand GmbH & Co KG	sehr gut	14**	28**	sehr gut
11	Glatthaar Fertiggeller GmbH	befriedigend	12	163	befriedigend
12	Ergo Direkt Versicherungen	hervorragend	28½**	45**	gut
13	Barmer GEK	gut	12	30	befriedigend
14	AOK Schleswig-Holstein	ausreichend	2**	keine**	gut
15	R+V Betriebskrankenkasse Holstein	sehr gut	10**	keine**	gut
16	AOK - Hessen	ausreichend	1**	34½**	gut
17	STRATO AG	befriedigend	16**	50½**	ausreichend
18	Amadeus FiRe AG	ausreichend	42½	keine	befriedigend
19	NET dental GmbH	ausreichend	1	10	sehr gut
20	Lufthansa AirPlus Servicekarten	ausreichend	179**	keine**	gut
21	AOK PLUS-Sachsen & Thüringen	sehr gut	16**	124**	gut
22	NATIONAL-BANK AG	gut	20	keine	gut
23	HRS - Robert Ragge GmbH	hervorragend	25	keine	befriedigend
24	TNT Express GmbH	ausreichend	¼**	9½**	befriedigend
25	Straumann GmbH	gut	10½	120	gut
26	DENTAURUM J. P. Winkelstroeter KG	befriedigend	88	12½	gut
27	AOK Berlin-Brandenburg	ausreichend	16	20½	befriedigend
28	Württembergische Versicherung AG	ausreichend	keine	keine	keine
29	UNION TANK Eckstein GmbH & Co. KG	gut	18	41½	befriedigend
30	Europäische Reiseversicherung AG	gut	1½	34	gut
31	Öffentliche Versicherung Oldenburg	sehr gut	11½	keine	gut
32	ING-DiBa AG	gut	3**	11**	befriedigend
33	mhplus Betriebskrankenkasse	sehr gut	11½	69	befriedigend
34	Barmenia Versicherungen	gut	15½	27½	befriedigend
35	Innovex GmbH	mangelhaft	keine	Erreichbarkeit per E-Mail	
36	Knappschaft	gut	9	keine	ausreichend
37	Standard Life Versicherung	ausreichend	69	155	gut
38	l&l Internet AG	hervorragend	40	keine	gut
39	Sprint Sanierung GmbH	ausreichend	6½	keine	gut
40	Job AG Personaldienstleistungen AG	sehr gut	1/15	keine	gut
41	Wüstenrot Bausparkasse AG	befriedigend	113**	keine**	gut
42	Zur Rose Pharma GmbH	gut	8	keine	befriedigend
43	Direct Line Versicherung AG	sehr gut	60**	62**	ausreichend
44	Easynet GmbH	gut	337**	keine**	gut
45	Ista Deutschland GmbH	ausreichend	keine**	keine**	keine
46	Deutsche Kreditbank AG	ausreichend	9**	10½**	ausreichend
47	GDF SUEZ Energie Deutschland AG	sehr gut	11	73½	gut
48	Allgemeines Krankenhaus Celle	gut	keine	keine	keine
49	Charles Vögele Deutschland GmbH	befriedigend	26½**	42**	befriedigend
50	Expert AG	ausreichend	71	keine	gut

\* = in Stunden / \*\* = Eingangsbestätigung / \*\*\* = Best Practice

Abbildung 2: Status Quo zur Inbound Center Qualität in der Praxis

### 1.3 Zielsetzung und Forschungsfragen der Arbeit

Die zuvor erarbeitete Ausgangslage deutet an, dass die Wissenschaft bislang keine qualifizierten Lösungen für das Inbound Center Management bereitstellt. Wissenschaftler unterschiedlicher Spezialgebiete fordern die Untersuchung dieses Themenbereichs (vgl. Kapitel 2.3). Die beschriebenen Herausforderungen sind in der Praxis bekannt und weitestgehend ungelöst (vgl. Kapitel 1.1). Die Defizite in Praxis und Forschung markieren eine Forschungslücke mit deren Hilfe die Zielsetzung der Untersuchung definiert wird:

Das Ziel dieser Arbeit ist es, Inbound Centers und ihre Qualität zu typologisieren, die Wirkungen dieser Inbound Center Qualitäten erfolgsorientiert zu messen und praxisnahe Implikationen für das Inbound Center Management abzuleiten.

Die Zielsetzung enthält drei inhaltliche Frageblöcke zur Typologisierung, Messung und Gestaltung der Inbound Center Qualität (Abbildung 3). An diesen Blöcken richten sich die Methoden im Forschungsprozess und der Aufbau der Untersuchung aus.

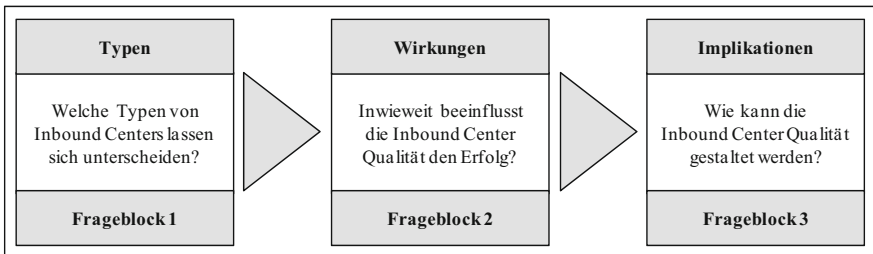


Abbildung 3: Drei Frageblöcke der Arbeit

- Block 1 typologisiert Inbound Centers anhand ihrer Qualität. In Fallstudien werden Typen von Inbound Centers identifiziert und beschrieben (vgl. Kapitel 3).
- Block 2 misst die Wirkung von Inbound Center Qualität aus der Kundenperspektive und stellt einen Bezug zum Unternehmenserfolg her (vgl. Kapitel 4).
- Block 3 leitet praxisnahe Implikationen für eine erfolgsorientierte Gestaltung der Inbound Center Qualität ab (vgl. Kapitel 5).

Teilfragen ergänzen diese Frageblöcke und konkretisieren die Zielsetzungen der Untersuchung (Abbildung 4).

<b>Block 1: Welche Typen von Inbound Centers lassen sich unterscheiden?</b>
1) Welche Dimensionen prägen Inbound Centers? 2) Was unterscheidet verschiedene Inbound Center Typen? 3) Wie lassen sich Inbound Center Typen praxisnah beschreiben?
<b>Block 2: Inwieweit beeinflusst die Inbound Center Qualität den Unternehmenserfolg?</b>
4) Inwieweit beeinflusst die Inbound Center Qualität die Kundenwahrnehmung? 5) Inwieweit beeinflusst die Inbound Center Qualität die Kundenzufriedenheit? 6) Inwieweit beeinflusst die Inbound Center Qualität die Loyalität und Wiederkaufabsicht der Kunden?
<b>Block 3: Wie kann die Inbound Center Qualität gestaltet werden?</b>
7) Welche Hinweise gibt die Typologisierung für das Inbound Center Management? 8) Wie sehen eine Kundensegmentierung und ein Management Cockpit im Inbound Marketing aus? 9) Inwieweit lässt sich die Zukunft von Inbound Centers in Szenarien beschreiben?

Abbildung 4: Teilfragen der Untersuchung

## 1.4 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in sechs Kapitel unterteilt (Abbildung 5):

Kapitel 1 zeigt die Bedeutung der Inbound Center Qualität und beschreibt den Status Quo in der Praxis. Die Zielsetzungen und Forschungsfragen geben einen Bezugspunkt für die gesamte Arbeit. Der Aufbau der Arbeit gibt einen kurzen Überblick über die Kapitel.

Kapitel 2 entwickelt einen konzeptionellen Bezugsrahmen. Zentrale Begriffe und der verwendete Forschungsansatz werden kurz beschrieben. Die Erklärungsbeiträge ausgewählter Theorien und benachbarter Forschungsgebiete werden gezeigt. Abschließend wird der qualitativ-quantitative Methodenmix erläutert.

Kapitel 3 kontrastiert, vergleicht und typologisiert Inbound Centers auf Basis eines empirisch-qualitativen Forschungsansatzes. Sechs Fallstudien aus drei Branchen grenzen Call Centers, Contact Centers, Customer Service Centers und Customer Care Centers anhand prägender Dimensionen voneinander ab.

Kapitel 4 misst die Wirkung von Inbound Center Qualitäten aus der Kundenperspektive. Zwei empirisch-quantitative Experimente variieren die Qualität von Reaktionszeiten, Kommunikationsstilen sowie Entschädigungen und messen die Wirkungen auf die Wahrnehmung, Zufriedenheit, Loyalität und Wiederkaufabsicht der Kunden.

Kapitel 5 gestaltet die Inbound Center Qualität. Der Vergleich zwischen dem Status Quo und den Kundenerwartungen mündet in Stellhebeln für Inbound Center Qualität. Eine Kundensegmentierung wird mit einem Management Cockpit verbunden. Die Implikationen enden mit drei Inbound Center Szenarien.

Kapitel 6 fasst die Ergebnisse für die Unternehmen und die Forschung zusammen und beantwortet die Forschungsfragen der Arbeit. Danach werden die Ergebnisse kritisch in Bezug auf die gewählte Vorgehensweise und Methodik reflektiert. Die Arbeit schliesst mit einem Ausblick auf die künftige Inbound Center Qualität.

Einleitung	Rahmen	Typen	Wirkungen	Implikationen	Fazit
Bedeutung	Begriffe	Heuristik	Konzeption	Management	Forschung
Status Quo	Theorie	Kontrastierung	Experiment 1	Segmentierung	Praxis
Ziele & Fragen	Einordnung	Vergleich	Experiment 2	Controlling	Reflexion
Aufbau	Methoden	Typologie	Ergebnisse	Szenarien	Ausblick
Kapitel 1 5%	Kapitel 2 20%	Kapitel 3 20%	Kapitel 4 30%	Kapitel 5 20%	Kapitel 6 5%

Abbildung 5: Aufbau der Arbeit

## 2 Begriffe, Theorien, Themen und Methoden

Im Folgenden werden die zentralen Begriffe dieser Arbeit erläutert (vgl. Kapitel 2.1). Danach werden der gewählte Forschungsansatz, die theoretische Perspektive und der Einfluss der Service-Dominant Logic auf die gewählte Perspektive beschrieben (vgl. Kapitel 2.2). Die wissenschaftlichen Beiträge benachbarter Forschungsgebiete (vgl. Kapitel 2.3) und die Methoden im Forschungsprozess werden aufbereitet (vgl. Kapitel 2.4).

### 2.1 Definition, Erläuterung und Abgrenzung von Begriffen

Für ein einheitliches Verständnis werden in diesem Kapitel zentrale Begriffe kurz definiert, erläutert und abgegrenzt (Abbildung 6). Für tiefere Inhalte wird auf weiterführende Literatur verwiesen. Der Hierarchie der Begriffe folgend, wird zunächst Inbound Marketing in das Marketing und Dialog Marketing einsortiert. Der Begriff "Inbound Marketing" wird erläutert, definiert und gegen das Outbound Marketing abgegrenzt. Danach folgt die Begrenzung des Untersuchungsobjekts auf Inbound Centers. Der Begriff "Inbound Center" wird entsprechend definiert, erläutert und abgegrenzt. Als Untersuchungsobjekt wird weiter der Begriff "Qualität" definiert, erläutert und abgegrenzt.

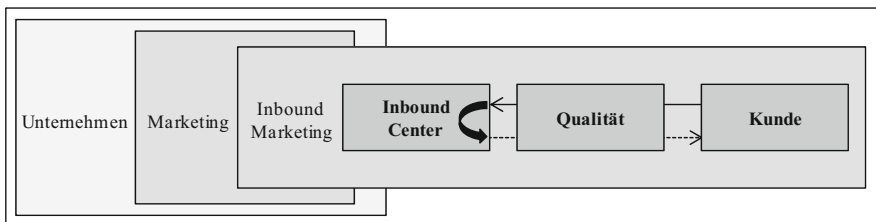


Abbildung 6: Beziehungen zwischen den zentralen Begriffen dieser Arbeit

#### 2.1.1 Marketing, Dialog Marketing und Inbound Marketing

In den letzten Jahrzehnten unterliegt der Begriff des Marketing einem stetigen Wandel (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 10 ff.). Homburg und Krohmer (2006, S. 10) integrieren aus historisch gewachsenen Marketing-Definitionen die drei Bestandteile der Aktivität, Beziehung und Führung. Marketing hat demnach eine unternehmensexterne und eine unternehmensinterne Funktion. Während die unternehmensexterne Funktion auf die Konzeption und Durchführung marktbezogener Aktivitäten eines Unternehmens gegenüber (potenziellen) Kunden zielt, soll die unternehmensinterne Funktion die Voraussetzungen für eine effektive und effiziente Durchführung dieser

marktbezogenen Aktivitäten schaffen. Beide Funktionen zielen gemeinsam auf eine optimale Gestaltung der Kundenbeziehungen. Die American Marketing Association (2007) verbindet ebenfalls die unternehmensexternen Stakeholder mit dem unternehmensinternen Erfolg und definiert Marketing als "Aktivitäten, Institutionen und Prozesse, die Leistungen erzeugen, kommunizieren, liefern und austauschen, um Konsumenten, Kunden, Unternehmenspartnern und der Gesellschaft einen Mehrwert zu bieten." Bruhn (2010, S. 14) definiert Marketing als unternehmerische Denkhaltung zur Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle interner und externer Unternehmensaktivitäten und betont für das Erreichen der Unternehmensziele eine konsequente Orientierung am Kundennutzen. Belz und Bieger (2006, S. 747) stellen den Wert für das Unternehmen als Folge des Wertes für den Kunden dar. Diese Definition beginnt bei unternehmensexternen Kundenbedürfnissen und schafft unternehmensinterne Voraussetzungen zur Befriedigung dieser Bedürfnisse. Es wird das Wechselspiel zwischen Kunden und Unternehmen im Kreislauf der Wirtschaft betont. Für das 21. Jahrhundert hebt Bruhn (2003a, S. 6) die interaktive Phase der Dialogorientierung hervor und erwähnt die steigende Bedeutung von Inbound Centers. Für diese Arbeit gilt die explizit vom Kunden ausgehende Marketing-Definition nach Belz und Bieger (2006, S. 747) mit Dialogen in interaktiven Netzwerken (Bruhn 2003a, S. 6).

Unter einem Dialog wird die mündliche oder schriftliche Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Beteiligten verstanden, um in einem Prozess gemeinsam zu ergründen, zu denken und nachzudenken (Isaacs 2002, S. 21). Um das Gemeinsame zu erreichen, wird die Einstellung zu Beziehungen verändert und der Andere als gleichwertiger Dialogpartner anerkannt. Dies gilt in gleichem Mass für Individuen und Organisationen. Auf der organisationalen Ebene des Unternehmens stellt der Dialog mit Kunden einen wichtigen Teilbereich dar (Belz 2003, S. 5): "Dialog Marketing bezeichnet die Qualität der Interaktion mit Kunden." Analog zur Marketing-Definition, geht Dialog Marketing von Kundenerwartungen und -bedürfnissen aus. Unternehmen führen Dialoge mit Inhalten, die für individuelle Kunden möglichst relevant sind und zum richtigen Zeitpunkt kommuniziert werden. Dialog Marketing ist von der Wertschätzung des Kunden geprägt und dient als Mittler zwischen Massenwerbung und dem persönlichen Kontakt zu Mitarbeitenden (Belz 2003, S. 5). Innerhalb des Dialog Marketing wird die Kommunikation vom Unternehmen zum Kunden unter dem Begriff "Outbound Marketing" zusammengefasst (Belz/Schagen 2011, S. 110 ff.). Das unternehmensgetriebene Outbound Marketing beinhaltet die Werbung in Massenmedien, wie Internet, Fernsehen und Print, sowie klassisches Direkt Marketing mit Kaltanrufen und E-Mails im Massenversand. Im engeren Sinn ist Outbound Marketing die direkte Kommunikation von einem Outbound Center zum Kunden (Krumm/Geissler 2010, S.

14). Die Kommunikation vom Kunden zum Unternehmen wird analog als Inbound Marketing bezeichnet (Belz/Schagen 2011, S. 123 ff.; Belz et al. 2009, S. 161 ff.). Das kundengetriebene Inbound Marketing beinhaltet neben Anrufen, E-Mails und Briefen auch den persönlichen Kontakt am Verkaufsort, die Kommunikation in Social Media und die Integration des Kunden in eine gemeinsame Wertschöpfung. Im engeren Sinn ist Inbound Marketing die Kommunikation von einem Kunden zu einem Inbound Center (Krumm/Geissler 2010, S. 14).

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf Inbound Marketing im engeren Sinn. Im Mittelpunkt stehen Anfragen, Bestellungen und Beschwerden, die Kunden per E-Mail und Brief an ein Inbound Center richten. Nicht untersucht wird das Kundenerlebnis am Verkaufsort (Meyer/Schwager 2007), die Kommunikation in Social Media (Wilson et al. 2011) und die Integration aktiver Kunden in eine gemeinsame Wertschöpfung (Ramaswamy 2009). Diese Themen sind zwar für das Inbound Marketing relevant, doch wäre die Tiefe der Untersuchung bei einem breiten Verständnis zu stark begrenzt. Für diese Arbeit ist Inbound Marketing wie folgt definiert (Belz/Schagen 2011, S. 124):

**Inbound Marketing** fördert und nutzt proaktiv bestimmte Kundenaktivitäten. Unternehmen erkennen Kunden als gleichwertige Partner an, stellen beidseitige Kommunikationskanäle bereit und reagieren schnell und angemessen auf differenzierte Anliegen.

### **2.1.2 Inbound Centers als Kontaktpunkte im Marketing**

Für die Kundeninteraktion haben sich selbstständige Unternehmen und zentralisierte Abteilungen etabliert. Für diese spezialisierten Organisationseinheiten werden in Praxis und Wissenschaft unterschiedliche Begriffe oftmals synonym verwendet. Bekannte Begriffe sind Call Center, Contact Center, Customer Service Center und Customer Care Center. Weitere Bezeichnungen sind bspw. Customer Relations Center, Customer Retention Center oder Feedback Management. Im deutschsprachigen Raum sind zudem die Begriffe Kundenkontaktzentrum, Beratungszentrum oder Dienstleistungszentrum zu finden. Eine genaue Abgrenzungen und Definition dieser Begriffe wäre zu Beginn dieser Arbeit kaum möglich, wenig sinnvoll und folgt daher im Verlauf dieser Arbeit (vgl. Kapitel 3.3). Für ein einheitliches Verständnis wird in dieser Arbeit der Begriff "Inbound Center" verwendet. Dieser breite und übergeordnete Begriff betont die Kommunikation vom Kunden zum Unternehmen und umfasst alle Centers im Inbound Marketing. Eine wenig eindeutige Verwendung der populären Begriffe wird



damit verhindert. In Anlehnung an Schmidt (2007, S. 10) sowie Stauss und Seidel (2007, S. 35 f.) sind Inbound Centers wie folgt definiert:

Ein **Inbound Center** bearbeitet als zentrale Organisationseinheit ehemalige, aktuelle und potentielle Kunden eines Unternehmens bezüglich aller Anliegen im Zusammenhang mit der vergangenen, derzeitigen oder beabsichtigten Leistungsnutzung.

Die gewählte Definition betont den planvollen Umgang mit aktiven Kunden und ihren Anliegen in allen Phasen der Kundenbeziehung (Stauss/Seidel 2007, S. 35). Andere Autoren befürworten dieses breite Begriffsverständnis (Bullinger/Bamberger/König 2003; Wiencke/Koke 1999; Reinecke/Sipötz/Wiemann 1998), das über die oft fokussierte Nachkaufphase hinaus geht (Hafner 2001; Anton/Monger/Perkins 1997; Hansen/Jeschke 1992). Einen Überblick zu Inbound Centers liefern verschiedene Autoren. Call Centers beschreiben bspw. Scupin (2006), Helber und Stolletz (2004), Stolletz (2003), Jahnke und Rabbe (2001), Thieme und Steffen (2000), Menzler-Trott (1999) sowie Böse und Flieger (1999). Contact Centers beschreiben bspw. Burnett (2011), Fluss (2005), Calvert (2004) und Schultz (2003). Customer Service Centers untersuchen bspw. Becker, Kunz und Mayer (2009), Pérez (2008) und Bruhn (2003b). Customer Care Centers beschreiben bspw. Stauss und Seidel (2009), Schmidt (2007), Salmen und Gröschel (2004), Bullinger, Bamberger und König (2003), Schultz (2003), Engelbach und Meier (2001), Wiencke und Koke (1999) sowie Reinecke, Sipötz und Wiemann (1998).

Eine Recherche bei Google Schweiz (2011) zeigt, dass der Begriff "Inbound Center" im Vergleich zu den anderen Begriffen weniger verbreitet ist und eine möglichst neutrale Untersuchung erlaubt (Abbildung 7). Für die Bezeichnung aller Center-Formen im Inbound Marketing wird der Begriff "Call Center" trotz seiner starken Dominanz nicht verwendet, da er häufig negativ besetzt und der Schwerpunkt auf den Inbound-Bereich nicht eindeutig ist. Die Begriffe "Contact Center", "Customer Service Center" und "Customer Care Center" werden nicht für alle Center-Formen verwendet, da sie häufig synonym gebraucht werden und jeweils nur einzelne Aspekte im Inbound Marketing betonen.

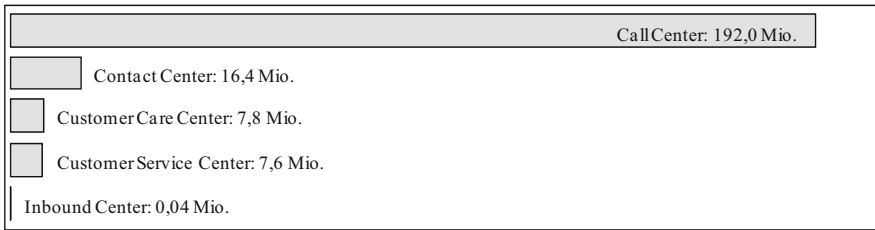


Abbildung 7: Verbreitung synonymer Begriffe im Internet (Google Schweiz 2011)

Eine weitere Recherche bei Google Scholar Schweiz (2011) zeigt die absolute und relative Entwicklung der Veröffentlichungen zu den einzelnen Begriffen bis Anfang Oktober 2011 (Abbildung 8). Die Recherche beginnt in den 1970er Jahren, da Continental Airlines in diesem Jahrzehnt das erste zentralisierte Inbound Center eingesetzt hat (Kjellerup 2004). Die Veröffentlichungen zu "Call Centers" nehmen in den 1990er Jahren deutlich zu. Bis heute dominiert dieser Begriff im Internet. Ein Grund ist seine parallele Verwendung für den Outbound- und Inbound-Bereich. Der Begriff "Contact Center" hat für den Inbound-Bereich in den 2000er Jahren an Bedeutung gewonnen. Ein noch stärkeres Wachstum hat zeitgleich der Begriff "Customer Care Center". Allerdings ist dieser Begriff absolut von geringer Bedeutung. Der Begriff "Customer Service Center" hatte in den 1990er Jahren ein starkes Wachstum, konnte sich absolut aber weniger durchsetzen als die Begriffe "Call Center" und "Contact Center". Der Begriff "Inbound Center" ist bis heute kaum von Bedeutung. Auffällig ist die Dominanz des Begriffes "Call Center" seit den 1990er Jahren. Jedoch gewinnen die Begriffe "Contact Center" und "Customer Care Center" ein Jahrzehnt später relativ stark an Bedeutung. Dies ist auf eine neue Form der Kundenorientierung im Sinne von "Total Customer Care" zurückzuführen (Reinecke/Sipötz/Wiemann 1998).

Begriff \ Zeitraum	1970er		1980er		1990er		2000er		2010er
		F		F		F		F	
Call Center	58	1.8	102	28.7	2.930	7.7	22.700	0.4	9.710
Contact Center	118	2.3	268	2.6	710	12.1	8.610	0.2	1.510
Customer Service Center	24	4.5	108	17.2	1.860	2.9	5.430	0.1	657
Customer Care Center	0	x	1	54	54	13.2	715	0.1	97
Inbound Center	0	x	2	4.0	8	1.9	15	0.2	3

F = Faktor ; (102/ 58 ≈ 1.8) ; (2.930/ 102 ≈ 28.7) ; etc.

Abbildung 8: Entwicklungen der Veröffentlichungen (Google Scholar Schweiz 2011)

### 2.1.3 Inbound Center Qualität aus der Kundenperspektive

Der Begriff "Qualität" wird zwar häufig verwendet, doch ist seine Bedeutung oftmals nicht eindeutig geklärt. Die Diskussionen über Qualität dauern besonders in der Philosophie seit Jahrhunderten an (Zollondz 2006, S. 8 ff.). Im Marketing wird seit den 1940er Jahren über die Qualität von Produkten und deren Messbarkeit diskutiert (Williams/Hoover 1946). In den folgenden Jahrzehnten wurde die Produktqualität weiter untersucht und durch objektive Indikatoren, wie die Langlebigkeit oder Fehlerquote von Produkten, gemessen (Crosby 1979; Garvin 1983). Crosby (1979) definiert Qualität als vorbeugende Übereinstimmung mit bestimmten Anforderungen und fordert für Produkte ein Null-Fehler-Prinzip. Den entstehenden Kosten für Qualität werden die Kosten für eine Nichterfüllung von Qualität gegenübergestellt. Garvin (1984) unterscheidet zwischen einer transzendenten Qualität mit einer subjektiven Wahrnehmung, einer produktbezogenen Qualität mit definierten Anforderungen, einer kundenbezogenen Qualität mit der Erfüllung aller Kundenanforderungen, einer wertorientierten Qualität mit einem qualitätsbezogenen Preis und einer fertigungsbezogenen Qualität mit der Erfüllung von Angaben und Normen. In den 1980er Jahren gleicht sich die Qualität von Produkten zunehmend an und Dienstleistungen gewinnen im Wettbewerb an Bedeutung. Die Diskussionen über Qualität verlagern sich zu dieser Zeit von materiellen Produkten auf immaterielle Dienstleistungen und an die Stelle von objektiven Indikatoren treten subjektive Einschätzungen von Managern und Kunden.

Lewis und Booms (1983) definieren die Qualität von Dienstleistungen als einheitliches Mass für angebotene und erwartete Dienstleistungen. Grönroos (1984) definiert die Qualität von Dienstleistungen als Zusammenspiel zwischen der Erwartung und der Wahrnehmung von Kunden. Im Gegensatz zur Produktqualität sind Kunden nicht an einem Leistungsergebnis, sondern am Prozess der Leistungserstellung interessiert. Die Qualität der Leistungserstellung wird dabei vom Image eines Unternehmens beeinflusst. Parasuraman, Zeithaml und Berry (1985) greifen den Vergleich von Wahrnehmung und Erwartung auf und schlagen für die Qualität von Dienstleistungen ein zehndimensionales Modell vor. Demnach ergibt sich Dienstleistungsqualität aus der Qualität von Zugang, Kommunikation, Kompetenz, Aufmerksamkeit, Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit, Reaktionsfähigkeit, Sicherheit, Sachwerten und Kundenverständnis. Drei Jahre später entsteht aus diesem Modell die SERVQUAL Messskala (Parasuraman/Zeithaml/Berry 1988). Dienstleistungsqualität wird auf die fünf Dimensionen von Sachwerten, Zuverlässigkeit, Reaktionsfähigkeit, Vertrauen und Empathie reduziert. Wichtige Neuerungen sind die Definition von Qualität als mathematische Differenz zwischen Wahrnehmung und Erwartung sowie die Betonung der normativen Erwar-