



Claudia Brasse Wolf Engelbach Marc Schietinger Eva Schmitz

AKL-Typologie

Ein empirischer Ansatz zur
Typologisierung von Call Centern

DLR-Projektträger des BMBF
»Arbeitsgestaltung
und Dienstleistungen«



Claudia Brasse

Wolf Engelbach

Marc Schietinger

Eva Schmitz

AKL-Typologie

Ein empirischer Ansatz zur Typologisierung von Call Centern

Übersicht

Geleitwort	2
Vorwort	3
Zusammenfassung	5
Summary	5
Inhaltsverzeichnis	6
1 Ausgangssituation und Zielsetzung	8
2 Methodische Vorgehensweise	13
3 Ergebnisse der Clusteranalyse	16
4 AKL-Typologie von Call Centern	26
5 Fragebogen zur Schnelleinordnung in die AKL-Typologie	31
6 Nutzung der AKL-Typologie für Wissenschaft und Praxis	36
7 Fazit und Ausblick	39
8 Anhang	40
9 Literatur	50
10 Kontaktadressen	51

Geleitwort

Unternehmen unterschiedlichster Branchen haben sich, insbesondere seit Beginn der 90er Jahre, für die Durchführung bestimmter kundenorientierter Dienstleistungsaufgaben der Tätigkeit und dem Aufgabenfeld von Call-Center-Unternehmen bedient. Banken, Telekommunikationsdienstleister, Versorgungsunternehmen, Versicherungen etc. richteten Call Center ein. Für die Unternehmen wurden Transaktionen „at any time, any place“ möglich.

Hierdurch bedingt hat sich eine neue Form der Dienstleistungsarbeit entwickelt, wodurch in der Vergangenheit im Call-Center-Bereich die Beschäftigtenzahlen sprunghaft anstiegen. Struktur- und Beschäftigtenentwicklung haben dazu geführt, dass in den letzten Jahren im Rahmen des Förderungsschwerpunktes „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ eine Anzahl von Forschungsvorhaben bewilligt wurden, die der Entwicklung neuer Konzepte dienen.

Die Vielfältigkeit der Aufgaben- und Organisationsstrukturen von Call Centern und der daraus anfallenden Tätigkeiten der Beschäftigten ist erheblich. Dies zeigen die Untersuchungen, die im Rahmen von den drei BMBF- geförderten Call-Center-Verbund-Forschungsprojekten Frequenz, Gecco und Incca durchgeführt wurden.

Entwicklungen des Dienstleistungsangebots und des -umfangs hängen stark vom Aufgabenfeld des jeweiligen Call-Center-Typs ab. Die in der vorliegenden Broschüre vorgestellte Typologisierung von Call Centern soll einen gemeinsamen Bezugsrahmen aufzeigen, nach der Forschung und betriebliche Praxis Kriterien ermitteln können, die sich zur Unterscheidung von Call Center eignen.

Die hier beschriebene Call-Center-Typologie stellt ein Angebot für den Nutzer dar, das Verständnis über Strukturen und Aufgabenprofil von Call Centern zu vertiefen.

Eckart Hüttemann

DLR e.V.

- Projektträger des BMBF -

Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen

Vorwort

Call Center sind eine Organisationsform des medienübergreifenden Kontaktmanagements mit diversen Zielgruppen von Unternehmen und Institutionen. Sie haben sich in den letzten Jahren zu einem ausdifferenzierten Funktionsbereich mit starkem Wachstum und stetigen Veränderungen entwickelt.

Die Herausforderungen der Integration vielfältiger Kommunikationsmedien, des Personalmanagements oder der Prozessintegration über die Organisationseinheit hinaus führt dabei zu sehr unterschiedlichen Lösungen je nach Branche, Unternehmensgröße und strategischer Ausrichtung.

Kaum ein Call Center scheint von seinen Kunden, seinen Leistungen, seiner Organisation und Technik oder seinem Personal her einem anderen noch zu ähneln. Dies drückt sich auch in einer Vielzahl von fast synonymen Bezeichnungen wie Customer Care Center, Service Center oder Telefonzentrale aus.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert vor diesem Hintergrund zur zielgerichteten Gestaltung von Call Centern die drei Forschungs- und Entwicklungsprojekte GECCO, FREQUENZ und INCCA. In ihnen werden zugleich theoretische Erkenntnisse erzielt, unternehmensübergreifende Erhebungen durchgeführt und betriebsspezifische Lösungen entwickelt.

Für den Transfer der Ergebnisse aus allen drei Projekten stellen sich angesichts der Verschiedenartigkeit von Call Centern und der Individualität von betriebsspezifischen Instrumenten ähnliche Fragen: Was lässt sich aus den Lösungen in den beteiligten Anwendungsprojekten für andere Unternehmen und Institutionen lernen? Wie können aus empirisch oder theoretisch ermittelten Erfolgsfaktoren im Customer Care Management Empfehlungen so konkret abgeleitet werden, dass sie nicht abstrakt oder pauschal bleiben?

Das Ziel der Autoren ist es daher, dass umsetzungsorientierte Aussagen der Vielfalt von Call Centern gerecht werden, ohne in der sich wiederholenden Differenzierung nach verschiedensten Kriterien verwirrend oder ermüdend zu wirken. Als der geeignete Lösungsansatz zu Beginn der Forschungsprojekte im Jahr 2000 erschien es, Typen von Call Centern zu definieren, die bei der Auswertung von Forschungen und Beratungen als Referenz gelten können.

Nach Überprüfung der wenigen vorhandenen Ansätze zur fundierten Typisierung von Call Centern wurde daher von November 2000 bis November 2001 in Kooperation zwischen GECCO, FREQUENZ und INCCA eine eigene empirisch abgesicherte Typologie entwickelt. Dies wäre nicht möglich gewesen ohne die Bereitschaft der Praxispartner, uns einen Einblick in ihre interne Organisation und Leistungserbringung zu gewähren. Zudem möchten wir uns herzlich für ihre Geduld be-

danken, nicht nur ihre eigenen Probleme zu sehen, sondern sich auch in solche abstrakten Forschungsfragen wie diese Typologie einzubringen.

Wir danken darüber hinaus dem uns für das BMBF begleitenden Projektträger Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen des DLR, namentlich Frau Ilona Kopp und Herrn Eckart Hüttemann. Sie haben nicht nur den persönlichen und inhaltlichen Austausch zwischen den Projekten eingefordert, sondern uns auch ermutigt, über die eigenen Projektgrenzen hinweg wissenschaftlich zu kooperieren. Erst diese Bündelung der methodischen und theoretischen Hintergründe der Autoren sowie der Zugang zu allen beteiligten Praxispartnern ermöglicht die nun vorliegende Publikation.

Diese Typologie soll nun bei der Darstellung der Ergebnisse von GECCO, INCCA und FREQUENZ auf ihre Tauglichkeit getestet werden. Auch andere Forscher und Berater sind aufgefordert, mit dieser Typologie zu arbeiten. Wir sind gespannt auf Rückmeldungen, in welchen Fällen die Typen zur fundierten Differenzierung von Aussagen geeignet sind und in welchen Fällen nicht.

Claudia Brasse, Wolf Engelbach, Marc Schietinger, Eva Schmitz

Zusammenfassung

In Kooperation der drei BMBF-Forschungsprojekte FREQUENZ, GECCO und INCCA entstand eine empirisch abgeleitete Call-Center-Typologisierung. Die 43 an den Studien beteiligten Kooperationsunternehmen wurden für eine Clusteranalyse herangezogen. In diese Analyse flossen jeweils acht Kriterien zur Beschreibung von vier Call-Center-relevanten Themenkomplexen ein: Kunden, Leistungsspektrum, Organisation und Technik sowie Personal.

Auf der Basis dieses Datenmaterials wurden drei Cluster identifiziert und beschrieben. Es wurden die Kriterien herausgefiltert, die zur Differenzierung der Call-Center-Typen geeignet waren. Darauf aufbauend wurden drei Typen von Call Centern identifiziert: Typ A – Hochqualifizierte Agenten und wenige Anrufe, Typ K – Standardisierte Kommunikation und viele Kunden, Typ L – Breites Leistungsspektrum und leistungsstarke Technik. Zu dieser AKL-Typologie wurden die Prototypen ermittelt und beschrieben. Abschließend wurde ein Fragebogen entwickelt und evaluiert, der es ermöglicht, eine Typologisierung eines Call Centers vorzunehmen.

Die AKL-Typologie ermöglicht Forschern, Beratern und Praktikern ein differenzierendes Benchmarking. Weiterhin können Erkenntnisse und Lösungen für Call Center differenziert betrachtet bzw. typenspezifische Besonderheiten festgestellt und benannt werden.

Summary

An empirical Call-Center typology has been derived from the cooperation between the three BMBF research projects FREQUENZ, GECCO and INCCA. Forty three of the cooperation companies participating in the study were brought together for a cluster analysis. Eight criteria for the description of four call center relevant theme complexes have been included: clients, performance spectrum, organisation and technique as well as personnel.

Based on this data material, three clusters were identified and described. Criteria, which is suitable for the differentiation of the call center types, was filtered out. Through this three types of call centers were identified: Type A – highly qualified agents and less calls, Type K – standardised communication and many customers, Type L – broad performance spectrum and strong performance technique. The prototypes of the AKL typology was ascertained and described. Finally a questionnaire was developed and evaluated which made it possible for a typology of a call center to be carried out.

The AKL typology allows researchers, advisors and practitioners a differentiated benchmarking. Furthermore, results and solutions for call centers can be seen in a differentiated manner, or rather type specific features can be determined or named.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	2
Vorwort	3
Zusammenfassung	5
Summary	5
1 Ausgangssituation und Zielsetzung	8
1.1 Bedeutung der Call Center Typologisierung für die Forschung	8
1.2 Bedeutung der Call Center Typologisierung für die Praxis	8
1.3 Bisherige Ansätze zur Typologisierung von Call Centern	9
2 Methodische Vorgehensweise	13
2.1 Kriterien zur Bildung der Clusteranalyse	14
2.2 Durchführung der Clusteranalyse	15
3 Ergebnisse der Clusteranalyse	16
3.1 Beschreibung der Call-Center-Cluster	16
3.1.1 Kriterien, die nicht zur Unterscheidung beitragen	18
3.1.2 Kriterien mit typischer Ausprägung für mindestens ein Cluster	18
3.1.3 Kriterien zur Unterscheidung aller drei Call-Center-Cluster	19
3.2 Interpretation der Call-Center-Cluster	19
3.2.1 Cluster 1: Kleines Inbound-Call-Center mit komplexeren Aufgabenstellungen	20
3.2.2 Cluster 2: Großes Inbound-Call-Center für das Massengeschäft	21
3.2.3 Cluster 3: Multiple Dienstleister mit breitem Angebotsspektrum	23
4 AKL-Typologie von Call Centern	26
5 Fragebogen zur Schnelleinordnung in die AKL-Typologie	31
5.1 Zielsetzung des Fragebogens	31
5.2 Methodisches Vorgehen zur Entwicklung	31
5.3 Überprüfung des Fragebogens	33
6 Nutzung der AKL-Typologie für Wissenschaft und Praxis	36

7	Fazit und Ausblick	39
8	Anhang	40
8.1	Kriterienliste zur Typologisierung der Call Center	40
8.2	Auswertung der Kreuztabellen (5-Clusterlösung)	44
8.3	Kriterienkatalog zur Typologisierung von Call Centern	46
8.4	AKL-Typologisierung von Call Centern mittels Fragebogen - Beispiel	47
8.5	Verzeichnis der Tabellen	48
8.6	Verzeichnis der Abbildungen	49
9	Literatur	50
10	Kontaktadressen	51

1 Ausgangssituation und Zielsetzung

Unter dem Sammelbegriff „Call Center“ werden sehr unterschiedliche Ausprägungen eines Dienstleistungsangebotes bzw. einer Dienstleistungsorganisationsform subsummiert. Aus diesem Grund wird mittlerweile weder in der Wissenschaft noch in der Praxis von „der Call Center Branche“ gesprochen. Für Call Center Betreiber und Forscher sind Aussagen über „das Call Center“ nur von geringem Nutzen, da sie sich nicht auf die jeweils spezifischen Gegebenheiten übertragen lassen. Um sinnvolle und praxisnahe Erkenntnisse im Bereich Call Center zu erlangen, ist eine differenzierte Betrachtungsweise der Call-Center-Landschaft erforderlich, ohne jede Aussage bis auf die einzelbetriebliche Ebene herunterbrechen zu müssen.

Ziel des vorliegenden Typisierungsansatzes ist es, auf empirischem Weg eine Typologisierung zu finden, die eine differenzierte Diskussion von Ergebnissen und Gestaltungslösungen ermöglicht.

1.1 Bedeutung der Call Center Typologisierung für die Forschung

Verbundvorhaben von Forschung, Beratung und Umsetzungspartnern gewinnen ihre Erfahrungen und Ergebnisse aus theoretischen Analysen und praktischen Anwendungen. Wissenschaftliche Aufsätze oder die Beschreibung von Fallbeispielen sind die greifbaren Resultate. Die anwendungsorientierte Forschung steht dann vor der Herausforderung, diese Resultate für andere Unternehmen verwertbar zu machen. Häufig geschieht dies in Form von Checklisten und Empfehlungen. Sofern diese den Anspruch haben, für „alle Call Center“ gültig zu sein, müssen sie sehr allgemein bleiben. Wollen sie hingegen den Besonderheiten gerecht werden, differenzieren sie weit aus und werden für die Praxis unnutzbar.

Eine gemeinsame Typologie von Call Centern kann dieses Problem lösen, da dann für jede Empfehlung nach einer generellen Begründung nur noch ihre unterschiedliche Ausprägung für die vorab festgelegten Typen ausformuliert werden können. Ergebnisse werden dadurch transparenter und realitätsnäher. Zudem besteht ein gemeinsamer Bezugsrahmen unterschiedlicher Forschungsansätze, durch den die Forschung selbst weitere Impulse erhalten kann.

1.2 Bedeutung der Call Center Typologisierung für die Praxis

Für die „Praxis“ – also im wesentlichen für die Fach- und Führungskräfte in Call Center Organisationen – liegt der Nutzen einer Typologisierung insbesondere in einer Verbesserung der Einordnbarkeit von Gestaltungslösungen und Handlungsempfehlungen. Vielfach werden in einzelnen Call Centern Lösungsansätze für die anstehenden Aufgaben und Probleme entwickelt, die auch für ande-

re Unternehmen von Nutzen sein können. Dabei stellt sich die Frage, inwieweit diese Erfahrungen auf spezifische Einzelfallsituationen übertragbar sind. Auf Kongressen und Tagungen werden Praxisbeispiele vorgestellt, die bei den anwesenden Call-Center-Managern auf großes Interesse stoßen. Bei der Umsetzung dieser Modelle und Empfehlungen auf das eigene Unternehmen stellt sich jedoch vielfach heraus, dass eine andere Ausgangssituation vorliegt und der vorgestellte Lösungsansatz nicht oder nur begrenzt auf die eigene Anforderungssituation anwendbar ist. Eine Call-Center-Typologie kann einen Weg aus dem Dilemma „spezifische Einzellösung“ versus „allgemeingültige Vorgehensweise“ bieten. Zum einen ist es leichter, sich auszutauschen, wenn der gemeinsame Bezugsrahmen klar ist, zum anderen können Lösungen anderer besser auf Übertragbarkeit geprüft und integriert werden.

1.3 Bisherige Ansätze zur Typologisierung von Call Centern

Bestehende Typologien von Call Centern sind in der Regel sehr einfach und nicht empirisch, sondern heuristisch hergeleitet. In der einschlägigen Fachliteratur finden sich im wesentlichen folgende Unterscheidungsmerkmale:

- Inbound-Outbound: Eines der Hauptunterscheidungskriterien wird in der Art der Kontaktaufnahme gesehen. Unter „Inbound“ versteht man alle eingehenden Anrufe, „Outbound“ bezeichnet den aktiven Telefonservice. Mit dieser Unterscheidung sind die entsprechenden Telefondienstleistungen und Aktivitäten verbunden (vgl. Wiencke; Koke, 1997, Bittner u.a., 2000). Andere Autoren konzentrieren sich auf die Anforderungen und Aufgabenstellungen von Inbound-Kundencentern (vgl. Cleveland u.a., 1998).
- Intern-Extern: Eine weitere gängige Typologisierung basiert auf der Organisationsform der Call Center. Dabei versteht man unter „Inhouse Call Centern“ eigenständige Abteilungen innerhalb eines Gesamtunternehmens, „Externe Dienstleister“ bieten als eigenständige Firmen verschiedene Servicedienstleistungen an. Dazwischen sind die „Tochtergesellschaften“ angesiedelt, die als ausgegründete Organisationseinheit den Call-Center-Betrieb für ein einzelnes Unternehmen übernehmen (vgl. Bittner u.a. 2000). Benchmarkstudien beziehen diese Unterscheidung vielfach in ihre Untersuchungen ein (vgl. GfK 1998; ProfiTel 1998; MMB 1999 u.a.).
- Call-Center-Größe: Vor allem für die Praktiker ist die Anzahl der Mitarbeiter bzw. der Arbeitsplätze ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal. Kleine Call Center mit wenigen Mitarbeitern müssen anders organisiert, strukturiert und geführt werden als Servicebereiche mit mehreren Hundert Beschäftigten.

- Branche: Vielfach wird die Branche, in dem die Call-Center-Dienstleistung angesiedelt ist, als beschreibendes und diskriminierendes Merkmal angesehen. Marktsituation, Kundenerwartungen und Dienstleistungsspektrum von Industrieunternehmen, Marktforschungsinstituten, Banken und Versicherungen oder dem Handel (als beispielhafte Branchen) sind klar voneinander abgrenzbar. Beim Versuch, die eigene Call-Center-Performance zu beurteilen, vergleichen sich die Unternehmen zumeist mit ihren Mitbewerbern. Dies gilt vor allem für Art und Umfang der Dienstleistungen, die erbracht werden (Öffnungszeiten, Serviceangebot, Erreichbarkeit u.ä.).

Einen weiteren Ansatz beschreiben Biehler und Vogel (1999), indem sie zwischen unternehmens- und marktorientierten Call Centern unterscheiden. Erstere sind intern angesiedelt, telefonieren vorrangig inbound mit dem Ziel, ein zusätzliches Dienstleistungsangebot zu realisieren, und sichern vergleichsweise gute Arbeitsbedingungen (Bezahlung, Sicherheit). Die marktorientierten Call Center sind demgegenüber in der Regel externe Dienstleister, telefonieren vorwiegend outbound, erbringen kostengünstige (Komplett-) Dienstleistungen und bieten eher eine geringe Entlohnung, ohne Tarifverträge bei hoher Flexibilisierung der Arbeitszeiten (vgl. Bittner u.a. 2000).

Einen Schritt weiter geht der Ansatz von Zinser (1999). Hier wurden auf der Basis einer Analyse von vier zentralen Einflussbereichen (Umfeld, Organisation, Technik und Personal) fünf Typen von „Customer Care Centern“ (CCCs) gebildet:

- Standard Service CCC (z.B. Adressqualifizierung. Einfache und preisgünstige Dienstleistungen; monotone Aufgaben und geringer Tätigkeitsspielraum; geringes Qualifikationsniveau)
- Basic CCC (z.B. Abonnentenbetreuung. Standardisierte Dienstleistungen; verschiedenartige Tätigkeiten; interne fachliche Qualifizierung erforderlich)
- High Quality CCC (z.B. Telemarketing. Komplexes Dienstleistungsangebot; weitgehende Handlungs- und Entscheidungsspielräume; hohe Qualifikationsanforderungen / kaufmännische Ausbildung)
- Premium CCC (z.B. Bankgeschäfte. Spezialisierte Dienstleistungen; selbständige Rundum-Sachbearbeitung; hohe Qualifikationsanforderungen und Karrieremöglichkeiten)
- Dedicated High-End CCC (z.B. Ferndiagnose technischer Anlagen. Komplexes, nicht standardisiertes Leistungsangebot; hohe Entscheidungsautonomie; Mitarbeiter sind hochbezahlte Spezialisten)

Empirische Versuche zur Call-Center-Typologisierung sind bislang kaum auszumachen. Eine Ausnahme bildet das europäische Forschungsprojekt „TOSCA“, in dessen Rahmen 512 Call Center aus 8 Ländern nach einer telefonischen Befragung zu 16 Kriterien (z.B. Standort, Branche, Technologie, DL-Angebot, Arbeitszeiten) insgesamt 5 Gruppen zugeteilt wurden (siehe Abbildung 1 nach www.toscallcentres.net).

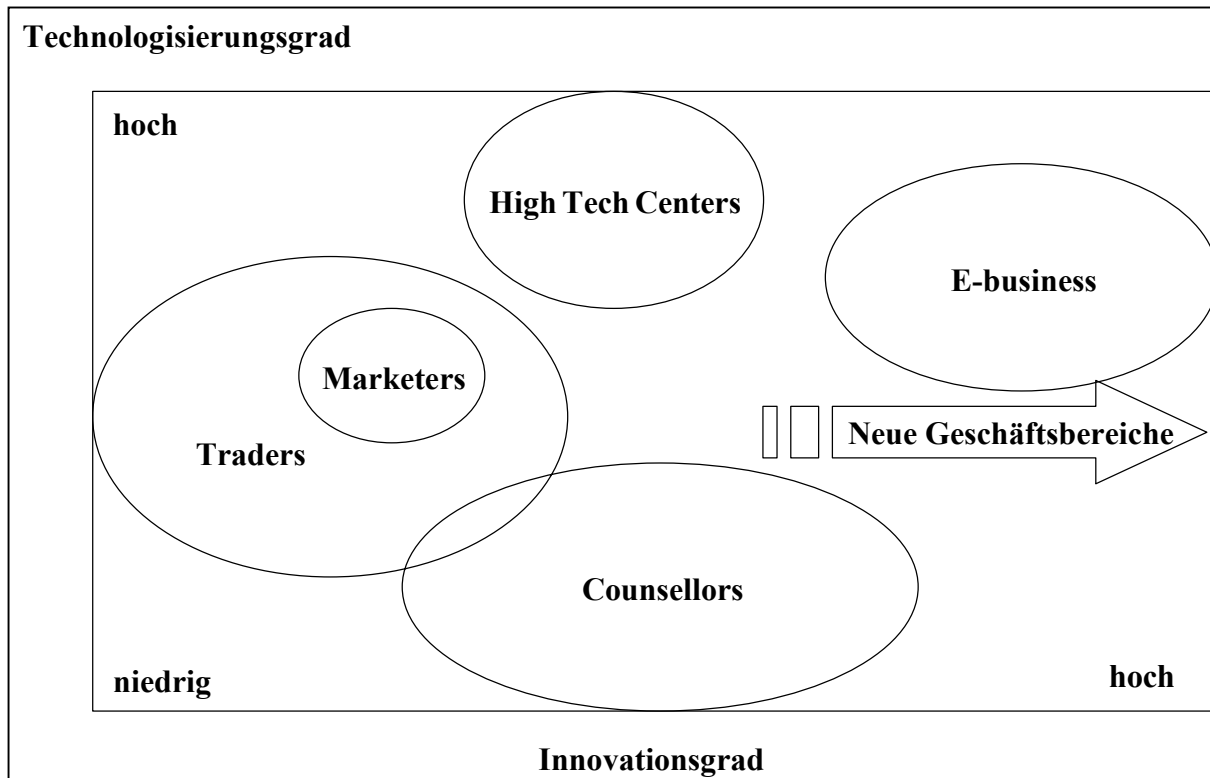


Abbildung 1 : Europäische Call Center Typologisierung

- Gruppe 1; High Tech Centers (in der Regel große externe Dienstleister mit gesicherten Beschäftigungsverhältnissen)
- Gruppe 2: Telemarketers (eher kleine Dienstleister, vorrangig im Outbound tätig mit geringer Technologisierung und hohen Flexibilitätsanforderungen. Viele Aushilfskräfte und geringer Beschäftigungsschutz)
- Gruppe 3: Traders (mittelgroße Call Center, spezialisiert im Bereich Banken, Reisen etc.)
- Gruppe 4: Counsellors (mittelgroße Call Center mit eher geringer Technologisierung für ausgehende Anrufe, aber hoher für eingehende. Viele Aushilfskräfte)
- Gruppe 5: E-business (inhouse Call Center mit hochentwickelter Technik. Größtenteils gewerkschaftlich organisiert)

Insgesamt liefert diese Studie wertvolle Erkenntnisse zum Zusammenhang von Standort, Dienstleistungsangebot und technologischen Standard der europäischen Call Center. Für die anwendungsnahe Forschung, in der die Übertragung von Gestaltungslösungen im Vordergrund des Interesses steht, eignet sich dieser Ansatz jedoch kaum. Hierzu fehlen detailliertere Angaben zu organisatorischen und personellen Ausprägungen der einzelnen Typen. Diese Lücke soll mit dem im folgenden dargestellten Typologisierungversuch geschlossen werden.

2 Methodische Vorgehensweise

Es ist deutlich geworden wie wichtig es ist, eine Call-Center-Typologie zu entwickeln, die einerseits empirisch fundiert ist und andererseits möglichst viele Kriterien einer Call-Center-Organisation berücksichtigt. Um, diesem Ziel näher zu kommen, wählten die drei vom BMBF geförderten Call-Center-Forschungsprojekte FREQUENZ, GECCO und INCCA eine Vorgehensweise, in deren methodischem Mittelpunkt eine Clusteranalyse steht. Als Voraussetzung dafür wurden zunächst Kriterien entwickelt, die Anhaltspunkte für eine Unterscheidung von Call Centern ergeben. Nach der durchgeführten Clusteranalyse werden die Ergebnisse interpretiert und Call-Center-Typen ausgearbeitet.

Die Erstellung der Call-Center-Typologie lief in den folgenden Schritten ab:

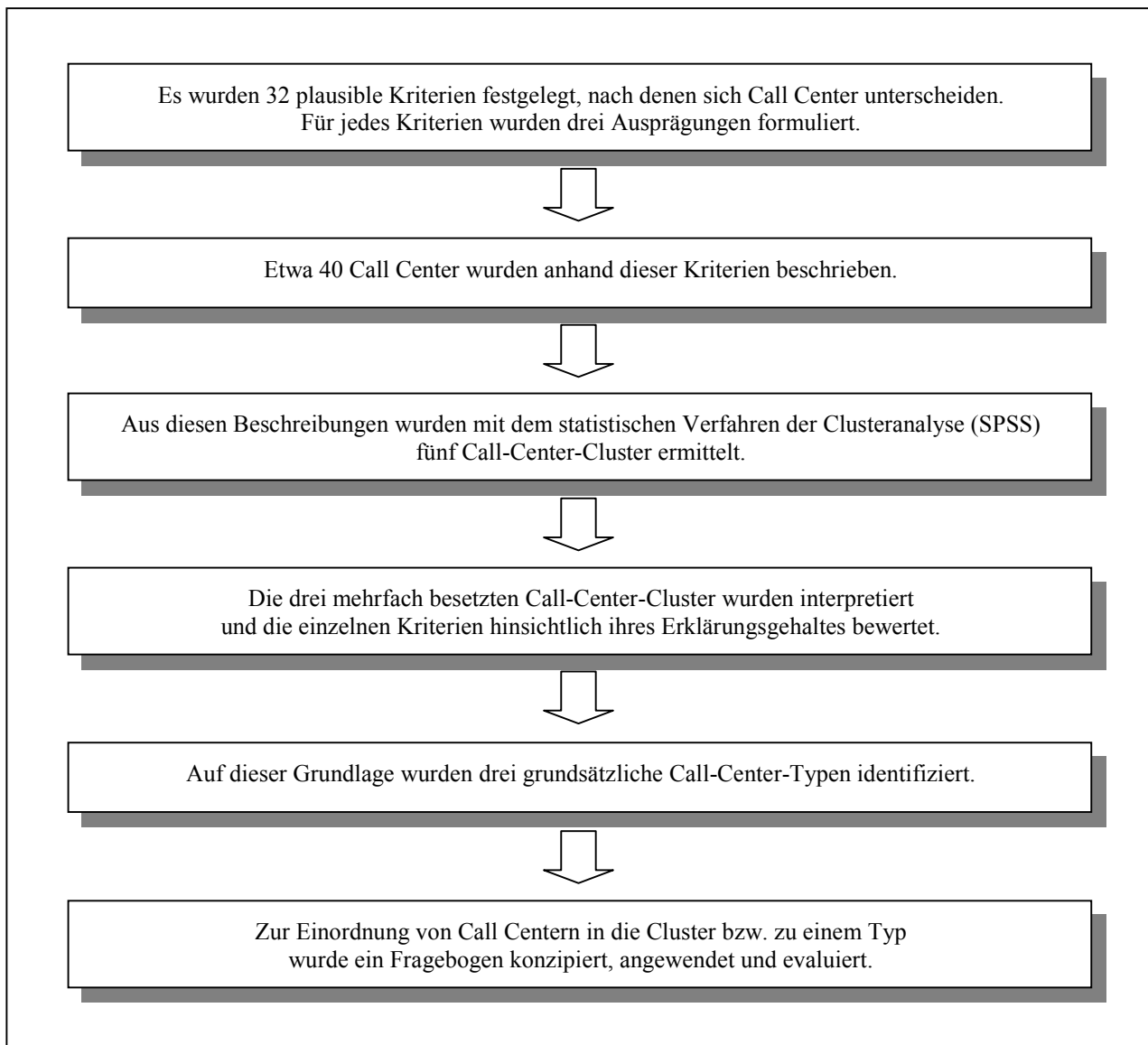


Abbildung 2 : Ablaufdiagramm der AKL-Typologisierung

2.1 Kriterien zur Bildung der Clusteranalyse

Für die Anfertigung einer Typologie ist es zunächst notwendig, Kriterien zu ermitteln, die zur Unterscheidung von Untersuchungsobjekten (hier also der Call Center) geeignet erscheinen. Für die Erstellung dieser Call-Center-Typologie wurden Kriterien herangezogen, die den Autoren aufgrund der eigenen Fallstudien und Projektarbeiten möglichst trennscharf erschienen. Dabei wurden teilweise auch Kriterien verwendet, die man in ähnlicher Form auch in anderen Typologisierungs-Ansätzen eingesetzt hat (vgl. Kapitel 1).

Um eine möglichst breit angelegte Typenbildung zu erhalten, die für viele Bereiche einsetzbar ist, wurden die wesentlichen Aspekte der Call Center definiert. In vier unterschiedlichen Themenkomplexen wurden die potenziellen Beschreibungsmerkmale zusammengestellt:

- Kunden des Call Centers
- Leistungsspektrum des Call Centers
- Organisation und Technik des Call Centers
- Personal des Call Centers

Aus einer Sammlung von ca. 50 möglichen Kriterien wurden für jeden Themenkomplex acht Kriterien ermittelt, so dass jeder Themenkomplex gleichgewichtig in die Analyse eingegangen ist. Die Komplexe und Kriterien sind im einzelnen:

Nr.	Kunden	Leistungsspektrum	Organisation / Technik	Personal
1.	Kontaktaufnahme	Angebotspalette des Call Centers	Betreibermodell	Beschäftigungsverhältnis
2.	Kundentyp	1 st -Contact-Bearbeitung	Anzahl Agents	Ausgangsqualifikation
3.	Komplexität der Kundenkommunikation	Zeitliche Konstanz der Agentsaufgaben	Mitarbeiterwachstum	Qualifikationsanforderungen
4.	Individualität der Kundenkommunikation	Zeitliche Konstanz der Gesprächsinhalte	Geschäftsprozessintegration	Aufgabenspektrum der Agents
5.	Bearbeitungsdauer pro Kundenkontakt	Kommunikationsmedien	CRM-Systeme	Gehaltsniveau der Agents
6.	Branche	Servicezeiten	IT-Unterstützung	Fluktuation
7.	Internationalität der Kunden	Anrufvolumen	Routing-Routinen	Karrierechancen
8.	Philosophie	Verkehrsschwankungen	Wissensmanagement	Personaleinsatz

Tabelle 1 Kriterienkatalog zur AKL-Typologisierung von Call Centern

Für jedes Kriterium wurden wiederum drei Ausprägungen festgelegt, die jedem Call Center eindeutig zugeordnet werden können. Die Abgrenzung sollte dabei zum einen möglichst objektiv sein; zum anderen sollte die Zuordnung ohne das Auswerten von Unterlagen möglich bleiben. Hinzu kommt, dass die einheitliche Verwendung von drei eindeutigen Ausprägungen die Übersichtlichkeit bei der Ergebnisinterpretation erleichtert. Die einzelnen Ausprägungen der Kriterien sind im Anhang 1 dokumentiert (siehe Seite 40 ff).

Die Beschreibung der Call Center führten in der Regel die Autoren durch, die im Rahmen der Forschungsprojekte die entsprechenden Informationen in den einzelnen Call Centern erhoben haben. Teilweise erfolgte die Beschreibung auch durch Call-Center-Manager selbst.

2.2 Durchführung der Clusteranalyse

Nachdem für alle Call Center die Ausprägungen eines jeden Kriteriums ermittelt waren, wurde eine hierarchische Clusteranalyse mit dem Statistikprogramm SPSS 10.9 durchgeführt. Das Verfahren der hierarchischen Clusteranalyse vergleicht die einzelnen Fälle (hier die jeweiligen Call Center) auf Ähnlichkeiten mit allen anderen Fällen. Die Fälle, die sich am ähnlichsten sind, werden dann stufenweise zusammengefasst. Als statistische Maßzahl zwischen den Clustern wird der quadrierte euklidische Abstand herangezogen. Dieses Vorgehen bietet sich vor allem aus zwei Gründen an. Zum einem ist dieses Verfahren wegen der relativ geringen Anzahl an Fällen besonders geeignet und zum anderen ist die hierarchische Clusteranalyse ein offenes Verfahren, bei dem die Anzahl der Cluster nicht schon vor der Berechnung angegeben wird. Dies würde bei unserer Fragestellung keinen Sinn machen, da keine theoretischen Anhaltspunkte für eine bestimmte Anzahl an Clustern vorliegen.

Insgesamt wurden 43 Call Center aus den drei BMBF-Forschungsprojekten für die Clusteranalyse herangezogen:

- GECCO: 6 deutsche Call Center
- INCCA: 13 deutsche Call Center, 6 amerikanische Call Center
- FREQUENZ: 18 deutsche Call Center

Bei sechs Call Centern waren die Ausprägungen nicht über alle Kriterien bestimmbar, was zur Folge hatte, dass diese durch das Verfahren der hierarchischen Clusteranalyse automatisch ausgeschlossen wurden und somit noch 37 Call Center in die Berechnungen eingingen.

3 Ergebnisse der Clusteranalyse

Die Auswertung einer Clusteranalyse erfolgt mehrstufig. Zuerst gibt das Berechnungsverfahren eine Aufstellung heraus, welche Call Center sich in welchem Cluster befinden. Da das hierarchische Verfahren mehrere Auswertungen mit einer unterschiedlichen Anzahl von Clustern erzeugt, muss entschieden werden, welche Stufe (sprich Anzahl an Clustern) für die Forschungsfrage am besten geeignet ist. Soll eine Clusteranalyse zu einem sinnvollem Ergebnis führen, ist nachfolgend eine ausführliche inhaltliche Interpretation unerlässlich. Die Interpretation der Clusteranalyse wird in der Regel durch eine Diskriminanzanalyse unterstützt, mit der die Kriterien herausgefiltert werden können, welche am stärksten zur Unterscheidung beitragen. Aufgrund der relativ geringen Fallzahl ist eine Diskriminanzanalyse in unserem Fall jedoch nicht möglich. Daher wurde auf das Hilfsmittel von Kreuztabellen zurückgegriffen, welche die Verteilungen der einzelnen Kriterien in den diversen Clustern aufzeigen (vgl. 8.2 Auswertung der Kreuztabellen (5-Clusterlösung), Seite 44 ff). Anhand dieser Kreuztabellen wird nachfolgend dargestellt, welche Call-Center-Cluster trennscharf sind und welche Kriterien zur Unterscheidung beitragen. Anschließend werden die Cluster inhaltlich differenziert beschrieben. Diese Beschreibung ist die Basis für die ab Kapitel 4 folgende Typenbildung (vgl. Seite 26 ff).

3.1 Beschreibung der Call-Center-Cluster

Bei der Berechnung der Cluster stellte es sich als sinnvolles Ergebnis heraus, eine 5-Cluster-Lösung anzustreben. Auch wenn zwei der fünf Cluster mit nur jeweils einem Call Center besetzt sind und somit als nicht eigenständig auswertbar gelten, kommen drei klar von einander abgrenzbare Cluster zustande. 3- oder 4-Cluster-Lösungen führten nicht zu dem erwünschten Ergebnis, da sie jeweils nur zwei sehr stark besetzte Cluster hervorbringen und dabei zu unterschiedliche Call Center „in einen Topf werfen“.

Folgende Call Center waren an der Untersuchung beteiligt und wurden bei der 5-Cluster-Lösung den jeweiligen Clustern gemäß der folgendenden Tabelle zugeordnet. Da die Erhebungen zum Teil bereits im Jahr 2000 durchgeführt wurden, können sich mittlerweile Veränderungen bei einzelnen Kriterien ergeben haben, die ggf. auch zu einer anderen Zuordnung führen.

Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5
ADAC	Cincinnati Bell (USA)	Direktanlagebank	Randstad Deutschland	Tesion Kommunikationsnetze
Call Center 1	comdirect Bank	HBV direkt		
Call Center 2	Call Center 5	Linkenheil & Friends		
Deutscher Ring	Hess Natur	People Support (USA)		
DKV Köln	Lands' End (USA)	PhoneCom		
Gerling	MasterCard (USA)	Call Center 7		
Henkel	Otto Berlin	T.D.M.		
Homag Holzbearbeitungssysteme	Otto Leipzig	TAS Mülheim		
Innovationsfabrik Heilbronn	Charles Schwab (USA)	Call Center 8		
Makino (USA)	Sparda-Telefonservice			
Call Center 3	Call Center 6			
SDZ Druck und Medien				
Sparkasse Paderborn				
Tankstellen-Support				
Call Center 4				

Tabelle 2 Ergebnisse der 5-Cluster-Berechnung

Aus Kreuztabellen wird die Verteilung der Ausprägungen der einzelnen Kriterien für jedes Cluster ersichtlich wird (Dokumentation und Auswertung der Kreuztabellen im Anhang 2, siehe Seite 44 ff). Die Verteilung der Ausprägungen ist entscheidend, wenn es um die Charakterisierung der Cluster bzw. die Herleitung der Typen geht, da sich hier die spezifischen Muster zeigen, die ein Call-Center-Cluster prägen.

Allerdings stellte sich heraus, dass nicht alle 32 Kriterien gleichermaßen zur Unterscheidung der Call-Center-Cluster beitragen. Vielmehr sind drei Abstufungen feststellbar, die nachfolgend beschrieben werden.

3.1.1 Kriterien, die nicht zur Unterscheidung beitragen

Es gibt Kriterien, bei denen sich die Verteilungen der Ausprägungen in allen Clustern gleichen und somit für kein Cluster ein spezifisches Profil aufweisen. Zu diesen Kriterien gehören:

- Bearbeitungsdauer: Schwerpunkt in allen Clustern bei „2-10 Minuten“
- Internationalität: Schwerpunkt in allen Clustern „national agierend“
- Karrierechancen: Schwerpunkt in allen Clustern „Einzelfallbezogene Aufstiegchancen“
- 1st-Contact: Schwerpunkt in allen Clustern „> 80 %“
- Konstanz der Inhalte: Schwerpunkt in allen Clustern „permanente Aktualisierung“

Diese im Anhang 2 (siehe Seite 44 ff) weiß unterlegten Kriterien nehmen mit insgesamt fünf von 32 die eindeutige Minderheit ein; keines davon befindet sich im Themenkomplex Technik und Organisation.

3.1.2 Kriterien mit typischer Ausprägung für mindestens ein Cluster

Diese Kriterien tragen dazu bei, ein Call-Center-Cluster von den beiden anderen zu unterscheiden. Das Verteilungsmuster der beiden anderen Typen ist dann meistens ähnlich. Hier zu gehören z.B. die Kriterien:

- Kundentyp: Cluster 2 ausschließlich „Privatkunden“, Cluster 1 und 3 auch Geschäftskunden
- Kommunikationsmedien: Cluster 1 (teilweise) und 3 (nahezu vollständig) das gesamte Medienspektrum, Cluster 2 nur Telefonie teilweise ergänzt durch Brief und Fax
- Personaleinsatz: in Cluster 1 ist der überwiegende Teil jener Call Center, die den Beschäftigten langfristig stabile Arbeitszeiten bieten

Diese im Anhang 2 (siehe Seite 44 ff) hellgrau unterlegten Kriterien bilden mit 16 von 32 Kriterien die Mehrheit.

3.1.3 Kriterien zur Unterscheidung aller drei Call-Center-Cluster

Diese „starken“ Kriterien weisen den einzelnen Clustern jeweils spezifische Muster in der Merkmalsausprägung zu, so dass jedes Cluster klar abgegrenzt wird. Beispiele:

- Komplexität der Kundenkommunikation: Cluster 1 hat den Schwerpunkt bei komplexer Individualkommunikation, Cluster 2 bei einfacher Standardkommunikation und Cluster 3 bei komplexer Standardkommunikation
- Anrufvolumen: Cluster 1 hat den Schwerpunkt auf geringem Anrufvolumen, Cluster 2 auf mittlerem Anrufvolumen und Cluster 3 auf hohem Anrufvolumen
- Gehaltsniveau der Agents: Cluster 1 beinhaltet nur Call Center, die ein mittleres oder hohes Gehaltsniveau haben, in Cluster 2 finden sich nur Call Center mit niedrigem oder mittlerem Gehaltsniveau, und Cluster 3 hat den Schwerpunkt auf dem mittleren Gehaltsniveau.

Diese im Anhang 2 (siehe Seite 44 ff) mit dunkelgrau unterlegten Kriterien stellen immerhin 11 der 32 Kriterien. Somit lässt sich festhalten, dass 27 der 32 ausgewählten Kriterien zur Unterscheidung in Call-Center-Cluster beitragen. Das ist ein sehr zufriedenstellendes Ergebnis, da die Clusterberechnung auf einer breiten Basis sinnvoller Kriterien mit differenzierenden Ausprägungen beruht.

Zugleich wird aus der Verteilung der einzelnen Ausprägungen deutlich, dass eine breite Grundlage an Kriterien erforderlich ist: Auch bei deutlichen Schwerpunkten von Ausprägungen in einem Cluster für ein Kriterium gibt es doch immer wieder Call Center, die genau bei diesem Kriterium eine Ausnahme bilden. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, klar zwischen den empirisch erhobenen Clustern und den daraus abgeleiteten Typen zu unterscheiden.

3.2 Interpretation der Call-Center-Cluster

Wie bereits angedeutet, bringt die 5-Clusteranalyse drei stichhaltige Call-Center-Cluster hervor, die sich klar voneinander abgrenzen lassen. Da Cluster 4 und 5 von nur jeweils einem Call Center besetzt sind, lassen sich diese nicht als Call-Center-Cluster interpretieren. Vielmehr handelt es sich bei den beiden Call Centern um Ausreißer. Dies ist auch inhaltlich nachvollziehbar, da beide keine „klassischen“ Call-Center-Organisationen sind: Randstad strebt einen Internet-Portal-Betrieb an, und Tesion setzt klar auf automatisierbare Telekommunikationsleistungen.

Beim ersten Überblick über die Cluster ist augenscheinlich, dass das Betreibermodell sehr prägend für die Call-Center-Cluster ist, obwohl es nur ein gleichwertiges unter 32 Kriterien war. So befinden

sich in Cluster 1 und 2 überwiegend Inhouse-Call-Center, während Cluster 3 nahezu ausschließlich mit externen Dienstleistern besetzt ist. Auch die Initiative der Kontaktaufnahme unterscheidet die Cluster sehr deutlich. Während in Cluster 1 und 2 vorwiegend inbound telefoniert wird, konzentriert sich die Outbound-Telefonie im dritten Cluster. Die „klassischen“ Unterscheidungsmerkmale von Call Centern scheinen also durchaus ihre Berechtigung zu haben (vgl. dazu Seite 9 f). Allerdings weisen Cluster 1 und 2 nicht durchgehend ähnliche Merkmalskombinationen auf. Vielmehr gibt es auch einige Themenkomplexe und Kriterien, bei denen Cluster 2 und 3 relativ ähnlich sind, wie z.B. beim Themenkomplex Personal oder den Kriterien Anzahl der Agents, IT-Unterstützung, Servicezeiten etc.

Um Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Clustern deutlich zu machen, erfolgt nun eine differenzierte Beschreibung der Call-Center-Cluster (im Anhang 3 fasst eine Tabelle die genannten Charakterisierungen zusammen, siehe Seite 46).

3.2.1 Cluster 1: Kleines Inbound-Call-Center mit komplexeren Aufgabenstellungen

Cluster 1 umfasst, grob beschrieben, Call Center, die eher klein und wenig technisiert sind, allerdings anspruchsvollere Tätigkeiten mit höher qualifiziertem Personal durchführen.

Themenkomplex Kunden

In diesem Call-Center-Cluster wird überwiegend inbound telefoniert, wobei der Schwerpunkt ganz klar bei komplexer Individualkommunikation liegt. Bezeichnend ist auch, dass Call Center, die dem produzierenden Gewerbe zuzuordnen sind, sich in diesem Cluster befinden. Komplexere (Produkt-) Beratung scheint also ein Markenzeichen dieser Art von Call Centern zu sein. Die Relevanz von Service- und Beratungsqualität zeigt auch das Kriterium „Philosophie“. Der überwiegende Teil der Call Center, bei denen die Kundenzufriedenheit im Vordergrund steht, befindet sich in diesem Cluster.

Themenkomplex Leistungsspektrum

Beim Themenkomplex Leistungsspektrum ist an diesem Call-Center-Cluster unter anderem auffällig, dass der Schwerpunkt auf kurzen und mittleren Servicezeiten liegt. Wenn ein Call Center Öffnungszeiten von unter 50 Stunden in der Woche hat, dann befindet es sich in diesem Cluster. Lange Servicezeiten von über 120 Stunden die Woche gibt es fast nicht. In das Bild passt auch, dass sich

hier fast ausschließlich Call Center finden, die ein geringes Anrufvolumen von weniger als 1000 Calls pro Tag haben und eher geringe bzw. mittlere Verkehrsschwankungen aufweisen.

Themenkomplex Organisation / Technik

Kleine Call Center mit unter 40 Agents, die zudem nicht oder nicht stark wachsen, sind charakteristisch für dieses Cluster. Auf der technischen Seite ist zu vermerken, dass die Call Center dieses Clusters IT- und CRM-mäßig nicht besonders gut ausgerüstet sind. Ein Großteil der Call Center beschränkt sich auf eine ACD-Anlage und verwendet für das Customer-Relationship-Management keine EDV-Systeme. Beim Kriterium „Geschäftsprozessintegration“ liegt ein klarer Schwerpunkt bei „Anstoß von Geschäftsprozessen im Unternehmen zwischen 30–70 %“ bzw. „Call-Center-intern abgewinkelte Anrufe > 70 %“, was darauf hinweist, dass viele dieser Call Center eher Beratungstätigkeiten wahrnehmen und weniger eine Bestellhotline sind. Ein Drittel der Call Center dieses Clusters besitzen auch keine Überlauffunktionen.

Themenkomplex Personal

Entsprechend dem höherwertigen Dienstleistungsangebot scheint auch die Personalpolitik ausgerichtet zu sein. In den meisten Call Centern dieses Clusters gibt es einen hohen Vollzeitanteil von über 80 % der Beschäftigten. Auch der Anteil von Call Centern, deren Beschäftigten zu über 70 % mindestens eine Berufsausbildung haben, ist im Vergleich zu den anderen Clustern höher. Das Gehaltsniveau ist das höchste aller Cluster, und viele bieten den Beschäftigten langfristig stabile Arbeitszeiten (sechs von acht Call Centern, die das Merkmal aufweisen, sind in diesem Cluster). Im Vergleich zu den anderen Clustern sind in Cluster 1 die Fluktuationsquoten am niedrigsten. Von den 15 Call Centern dieses Clusters haben 13 eine geringe Fluktuation von unter 5 %.

3.2.2 Cluster 2: Großes Inbound-Call-Center für das Massengeschäft

Call Center, die sich in diesem Cluster befinden, lassen sich verallgemeinernd als eher große Call Center beschreiben, die mit höherem technischen Aufwand größere Anrufvolumina abarbeiten. Allerdings sind die Gesprächsinhalte weniger komplex.

Themenkomplex Kunden

Wie auch beim Cluster 1 erfolgt die Kontaktaufnahme in diesen Call Centern überwiegend inbound. Im Gegensatz zu den anderen beiden Clustern kommen die Kunden ausschließlich aus dem privaten

Bereich. Es überwiegt die einfache Standardkommunikation, was mit einer geringeren Komplexität des Dienstleistungsangebots in Verbindung zu bringen ist. Der eindeutige Schwerpunkt liegt bei personifizierter Kommunikation, was bedeuten könnte, dass in diesen Call Center häufig Bestellanahmen oder Standardauskünfte (wie z.B. Kontostandabfragen im Bankbereich) für bereits gewonnene Kunden gemacht werden. Daher verwundert es auch nicht weiter, dass die Call Center, die überwiegend auf Kosteneffizienz achten, sich in diesem Cluster befinden.

Themenkomplex Leistungsspektrum

Entsprechend dem Dienstleistungsangebot ist das Leistungsspektrum dieses Call-Center-Clusters eher eingeschränkt. Während in den beiden anderen Call-Center-Clustern die Mehrheit über zehn verschiedene Dienstleistungen anbietet, sind diese hier in der klaren Minderheit. So blieben auch in vielen Call Centern die Aufgaben der Agents in den letzten zwei Jahren unverändert. Das Internet hat sich in diesem Cluster noch nicht auf breiter Front durchgesetzt. Die Call Center dieses Clusters weisen die längsten Servicezeiten auf. Die Mehrheit ist über 120 Stunden die Woche – und damit auch in den Abendstunden und am Wochenende - erreichbar. Als besondere Anforderung an die Call Center dieses Clusters ist ein im Vergleich zum ersten Cluster höheres Anrufvolumen zu nennen, das zusätzlich am häufigsten von allen Clustern hohe Verkehrsschwankungen aufweist.

Themenkomplex Organisation / Technik

In der Tendenz befinden sich in diesem Cluster größere Call Center. Vier Call Center beschäftigen 40 bis 150 Agents, sechs über 150 Agents, und nur eines hat weniger als 40. Dass sich diese Call Center in einem dynamischen Umfeld befinden, zeigt sich daran, dass bei der Mehrheit die Beschäftigtenanzahl steigend ist. Call Center dieses Clusters sind sehr wichtig für das operative Geschäft ihrer Unternehmen, wie die im Vergleich höchste Anzahl an Call Centern mit „Anteil an Anrufen, die Geschäftsprozesse im Unternehmen anstoßen (>70 %)“ zeigt. Interessant ist auch, dass sich in diesem Cluster überproportional viele Call Center befinden, die Teil eines größeren (virtuellen) Call-Center-Verbundes sind. Betrachtet man die EDV-technische Seite, so ist im Vergleich zum Cluster 1 eine relativ hochwertige Ausrüstung feststellbar. Die Mehrheit der Call Center benutzt CTI-Applikationen, hat selbst entwickelte CRM-Systeme und unterstützt die Agents mit digitalen Informationen, die in CTI-Lösungen integriert sind.

Themenkomplex Personal

Die Personalpolitik dieses Call-Center-Clusters ist zum einen durch die höheren Flexibilitätsanforderungen und zum anderen durch das weniger komplexe Dienstleistungsangebot geprägt. Die meisten Call Center haben einen geringen bis mittleren Vollzeitanteil, der Anteil an Beschäftigten mit abgeschlossener Berufsausbildung ist geringer als in Cluster 1. Der Schwerpunkt bei den Qualifikationsanforderungen liegt klar bei den sozialen und kommunikativen Fähigkeiten. Das Aufgabenspektrum der Agents beinhaltet allenfalls Telefonie mit Zusatzaufgaben. Es gibt kein Call Center mit einem hohen Gehaltsniveau, und die Arbeitszeiten sind variabel gestaltet, wenngleich auch in fast der Hälfte der Call Center längerfristig geplant. Im Vergleich mit Cluster 1 ist die Fluktuationsrate höher: Sie beträgt überwiegend 5 – 20 %.

3.2.3 Cluster 3: Multiple Dienstleister mit breitem Angebotsspektrum

Das Cluster 3 wird im Schwerpunkt von externen Dienstleistern geprägt. Obwohl dort ein sehr unterschiedliches Dienstleistungsangebot vom Telemarketing über EDV-Helpdesk bis hin zur Bestellhotline realisiert wird, traten bei der Clusteranalyse so viele gemeinsame Faktoren zutage, dass sich letztendlich ein eigenständiges Cluster gebildet hat. Lediglich zwei Inhouse Call Center sind in diesem Cluster vertreten. Allerdings heißt das auch nicht, dass sich alle externen Dienstleister, die für die Clusteranalyse herangezogen worden sind, in diesem Cluster befinden. So sind z.B. drei externe Dienstleister der sechs Call Center, die aufgrund fehlender Daten nicht in die Cluster-Berechnung eingehen konnten, aber im nachhinein über die AKL-Typologisierung (vgl. ab Kapitel 4 Seite 26 ff) integriert wurden, einem anderen Typ (Cluster) zugeordnet worden.

Themenkomplex Kunden

Die Call Center des Clusters 3 sind stark von der Outbound-Telefonie geprägt, wenn auch nicht so homogen, wie dies bezüglich der Inbound-Telefonie bei den anderen beiden Clustern festzustellen war. Die Outbound-Telefonie scheint ein Feldfeld zu sein, das Unternehmen häufig von anderen Firmen wahrnehmen lassen. Was die Komplexität der Dienstleistungen betrifft, bewegen sich die multiplen Dienstleister mit der komplexen Standardkommunikation überwiegend im mittleren Bereich. Die Vielfältigkeit der Telefonaufträge wird im Gegensatz zu den beiden anderen Clustern dadurch deutlich, dass Dienstleister hauptsächlich sowohl anonymisierte als auch personalisierte Kommunikation betreiben. Die Mittelstellung der Dienstleister wird auch am Kriterium „Philoso-

phie“ deutlich. Nahezu alle Call Center erheben „sowohl kosten- als auch kundenbezogene“ Kennzahlen.

Themenkomplex Leistungsspektrum

Da multiple Dienstleister in der Regel für viele Firmen telefonieren, verwundert es nicht, dass nahezu alle Call Center dieses Clusters über zehn Dienstleistungsangebote abdecken. Um entsprechend auf Wünsche von AuftraggeberInnen reagieren zu können, bedienen fast alle Call Center dieses Clusters die Kommunikationskanäle Telefon, Brief, Fax und E-Mail. Ähnlich wie die Call Center in Cluster 2 haben alle Dienstleister erweiterte Öffnungszeiten von über 50 Stunden die Woche. Verbunden mit den langen Servicezeiten ist das höchste Anrufvolumen aller Cluster hier vertreten. Dabei unterliegt das Anrufvolumen nicht eindeutig geringeren oder höheren Verkehrsschwankungen: Wahrscheinlich abhängig von den unterschiedlichen Dienstleistungen, die diese Call Center erbringen, sind die Merkmalsausprägungen des Kriteriums „Verkehrsschwankungen“ nahezu gleich verteilt.

Themenkomplex Organisation / Technik

Ähnlich wie bei den Inbound Call Centern des Clusters 2 befinden sich in diesem Cluster überwiegend mittlere bis große Call Center. Durch den im Vergleich zu den anderen Clustern klaren Schwerpunkt bei einem hohen Mitarbeiterwachstum wird deutlich, dass sich die multiplen Dienstleister in einem sehr dynamischen Umfeld bewegen. Die große Mehrheit dieser Call Center wickelt die Anrufe intern ab, woran man den Charakter als eigenständige Unternehmensform erkennen kann. EDV-technisch sind die Call Center im oberen Spektrum angesiedelt. So setzen fast alle EDV-unterstützte CRM-Systeme ein, fast die Hälfte sogar Standard-CRM-Lösungen. Auch CTI ist weitgehend Standard bei diesem Call-Center-Cluster. Lediglich beim Wissensmanagement kommt es zu einem Abfall gegenüber dem zweiten Cluster. Die projektrelevanten Informationen für die Agents sind zwar digital erfasst, aber nicht so oft in CTI-Systeme integriert.

Themenkomplex Personal

Nahezu alle Call Center dieses Clusters haben einen mittleren Vollzeitanteil von 20–80 %. Die Qualifikationsanforderungen entsprechen stark dem Cluster 2 und bewegen sich hauptsächlich im sozial-kommunikativen Bereich. Das Aufgabenspektrum bewegt sich zwischen den beiden anderen Clustern, denn es wird hauptsächlich Telefonie mit Zusatzaufgaben praktiziert. Entsprechend dem „Mittelplatz“ in der Personalpolitik überwiegt bei den Call Centern auch ein mittleres Gehaltsni-

veau. Beim Personaleinsatz ist nur ein leichter Schwerpunkt in Richtung variabler Arbeitszeiten feststellbar. Die Fluktuationsraten in diesen Call Centern sind im Vergleich zu den beiden anderen Clustern am höchsten.

4 AKL-Typologie von Call Centern

Aus der Interpretation der Verteilung der Beschreibungskriterien auf die unterscheidenden Merkmale für die einzelnen Cluster können die charakterisierenden Eigenschaften der Cluster zu Typen verdichtet werden. Call Center mit großen Ähnlichkeiten zu einem idealtypischen Vertreter des Clusters werden als Prototypen benannt; diese Zuordnung wurde in Kap. 5 Fragebogen zur Schnelleinordnung in die AKL-Typologie (siehe Seite 31) bestätigt. Als Ergebnis der Clusteranalyse und der sich daran anschließenden Optimierung des Kriterienkatalogs ergeben sich folgende 3 Grundtypen für Call Center:

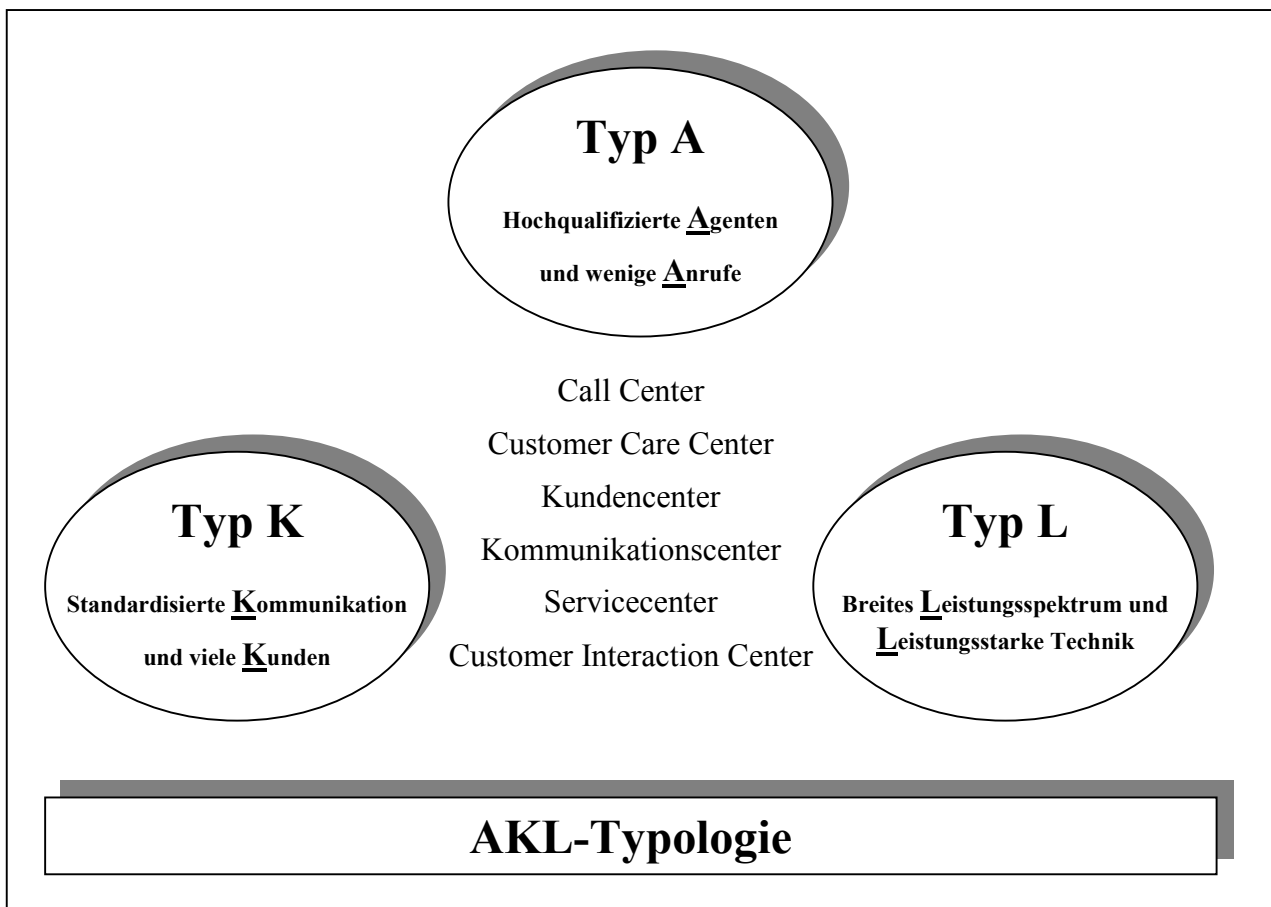


Abbildung 3 : AKL-Typologie für Call Center

Die Bezeichnung der Call-Center-Typen beinhaltet wesentliche Beschreibungsmerkmale.

- Typ A ist ein Call Center, das hochqualifizierte Agenten beschäftigt und wenige Anrufe abwickelt.
- Typ K ist ein Call Center, das standardisierte Kommunikationsinhalte hat und viele Kunden bedient.
- TYP L ist ein Call Center, das ein breites Leistungsspektrum bietet und leistungsstarke Technik einsetzt.

Im folgenden werden die Prototypen der einzelnen Typen dargestellt. Diese Skizzierung verdeutlicht den grundsätzlichen gemeinsamen Charakter der Call Center in dem jeweiligen Cluster, ohne sie vollständig beschreiben zu wollen. Zugleich sind die Typen mehr als der „kleinste gemeinsame Nenner“ aller Call Center eines Clusters, wie im Vergleich zu deren Beschreibung deutlich wird (vgl. Seite 19 ff).

TYP A	Hochqualifizierte <u>A</u>genten und wenige <u>A</u>nrufe
Kurzbeschreibung	Kleines Inbound Call Center mit komplexen Aufgabenstellungen
Organisation und Technik	Typ A ist ein eher kleines und wenig technisiertes Call Center, das anspruchsvolle Tätigkeiten mit höher qualifiziertem Personal durchführt. Zumeist wird dieser Typ als Inhouse Call Center oder Tochtergesellschaft betrieben. In diesem Call Center wird überwiegend inbound telefoniert. Die Öffnungszeiten sind meist auf die Tagesstunden beschränkt, Öffnungszeiten am Wochenende sind die Ausnahme. Das Anrufvolumen liegt meist unter 1000 calls pro Tag, die Verkehrsschwankungen sind gering bis mittel. Die technische Ausstattung umfaßt im wesentlichen eine ACD-Anlage, teilweise unterstützt durch CTI-Softwareanbindungen. Häufig sind 1st- und 2nd-level Strukturen integriert.
Personal	Das Call Center arbeitet mit einer geringen Agentenzahl (bis zu 40) und wächst nur langsam oder gar nicht. Die Agenten sind im wesentlichen vollzeitbeschäftigt, die meisten verfügen über eine abgeschlossene Berufsausbildung. Das Gehaltsniveau ist hoch, die Beschäftigten haben häufig feste Schichten oder langfristig stabile Arbeitszeiten. Die Fluktuation ist gering, sie liegt unter 5 % p.a.
Kunden und Leistungen	Der Umgang mit den Kunden ist gekennzeichnet durch komplexe Gesprächsinhalte wie beispielsweise Produktberatung. Zu den Kunden gehören sowohl Privat- als auch Geschäftskunden. Wesentliches Ziel ist die Optimierung des Servicelevels und der Kundenzufriedenheit. Kosteneffizienz steht nicht an erster Stelle.

Tabelle 3 Kurzbeschreibung des Call-Center-Typ A

TYP K	Standardisierte <u>K</u>ommunikation und viele <u>K</u>unden
Kurzbeschreibung	Großes Inbound Call Center für das Massengeschäft
Organisation und Technik	Typ K ist ein eher großes und mit höherem technischen Aufwand eingerichtetes Call Center. Die Gesprächsinhalte sind weniger komplex und teilweise standardisiert. Zumeist wird dieser Typ als Inhouse Call Center oder Tochtergesellschaft betrieben. In diesem Call Center wird überwiegend inbound telefoniert. Durch den Einsatz teilweise selbst entwickelter CTI-Lösungen findet die Kundenbetreuung im wesentlichen personifiziert statt. Die Öffnungszeiten sind ausgedehnt auf die Abend- und Nachtstunden, Öffnungszeiten am Wochenende bzw. rund um die Uhr sind vielfach realisiert. Das Anrufvolumen ist eher hoch und liegt häufig über 10000 calls pro Tag, die Verkehrsschwankungen sind mittel bis stark ausgeprägt. Häufig sind 1st- und 2nd-level Strukturen integriert. Vielfach sind die Call Center dieses Typs Teil eines virtuellen Call Centers.
Personal	Das Call Center arbeitet mit einer mittleren bis hohen Agentenzahl (meist über 150) und wächst kontinuierlich. Die Agenten sind im wesentlichen teilzeitbeschäftigt, teilweise liegt der Vollzeitanteil unter 20 %. Der Anteil an Beschäftigten mit abgeschlossener Berufsausbildung ist eher gering. Soziale und kommunikative Kompetenzen stehen dabei im Vordergrund. Das Aufgabenspektrum der Agenten konzentriert sich vielfach auf das Telefonieren, teilweise ergänzt durch Brief- und Faxbearbeitung. Das Gehaltsniveau ist niedrig bis mittel (unter 4000 DM / Vollzeit). Die Arbeitszeiten sind flexibel, teilweise liegen längerfristige Schichtplanungen vor. Die Fluktuation ist mittel, sie liegt zwischen 5 und 20 % p.a.
Kunden und Leistungen	Der Umgang mit den Kunden ist gekennzeichnet durch standardisierte Gesprächsinhalte wie beispielsweise Auskünfte, Bestellungen oder Geschäftsabwicklungen. Der Kundenkreis beschränkt sich im allgemeinen auf Privatkunden. Das Angebotsspektrum ist in der Regel auf maximal 10 Dienstleistungen limitiert. Wesentliches Ziel ist die Optimierung der Kosteneffizienz.

Tabelle 4 Kurzbeschreibung des Call-Center-Typ K

TYP L	Breites Leistungsspektrum und Leistungsstarke Technik
Kurzbeschreibung	Multiple Dienstleister mit vielfältigen Inbound- und Outbound-Aufgaben
Organisation und Technik	Typ L ist ein multipler Dienstleister mit breitem Angebotsspektrum. Die Gesprächsinhalte sind komplex, jedoch standardisiert. Zumeist wird dieser Typ als externes Dienstleistungsunternehmen betrieben. In diesem Call Center wird inbound und outbound telefoniert. Die technische Ausstattung besteht aus Standard-CRM-Lösungen in Verbindung mit CTI-Anwendungen. Meist ist die Nutzung des Internets bzw. E-Mail-Bearbeitung integriert. Die einzelnen Dienstleistungen werden im wesentlichen komplett innerhalb des Call Centers abgewickelt. Die Öffnungszeiten sind ausgedehnt auf die Abend- und Nachtstunden, Öffnungszeiten am Wochenende bzw. rund um die Uhr sind vielfach realisiert. Das Anrufvolumen ist eher hoch (mindestens 1000 bis weit über 10000 calls pro Tag), die Verkehrsschwankungen sind unterschiedlich stark ausgeprägt (abhängig vom Auftrag bzw. der Dienstleistung). Das Call Center verfügt über ausgefeilte interne und externe Überläufe.
Personal	Das Call Center arbeitet mit einer mittleren bis hohen Agentenzahl (meist über 150) und wächst rapide (Steigerungsraten über 20 % p.a.). Die Agenten sowohl voll- wie teilzeitbeschäftigt. Eine abgeschlossene Berufsausbildung ist vielfach Eingangsvoraussetzung, Anforderungen an die Tätigkeit liegen sowohl im fachlichen wie im sozial-kommunikativen Bereich. Das Aufgabenspektrum der Agenten umfaßt sowohl das Telefonieren als auch die Handhabung weiterer Medien wie Fax, Brief, Internet. Auch Sachbearbeiteraufgaben sind teilweise integriert. Es herrscht im wesentlichen ein mittleres Gehaltsniveau (2500 – 4000 DM / Vollzeit). Die Arbeitszeiten sind flexibel, teilweise liegen längerfristige Schichtplanungen vor. Die Fluktuation ist hoch, sie liegt vielfach über 20 % p.a.
Kunden und Leistungen	Der Umgang mit den Kunden ist gekennzeichnet durch standardisierte und komplexe Gesprächsinhalte wie beispielsweise Kundenakquise, Telefonverkauf, Servicehotlines, o.ä.. Es werden sowohl Geschäfts- als auch Privatkunden bedient. Das Angebotsspektrum ist vielfältig und liegt bei mindestens 10 Dienstleistungen (abhängig von der Zahl der Auftraggeber). Servicequalität und Kosteneffizienz stehen gleichwertig im Blickpunkt.

Tabelle 5 Kurzbeschreibung des Call-Center-Typ L

Die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Typen sind in Tabelle 6 zusammengefasst.

Kriterien	Typ A	Typ K	Typ L
Themenkomplex Kunden			
Anteil Inbound	●	●	○
Komplexität der Kommunikation	●	○	○
Gewichtung Kennzahlen Kunden- Kosten	●	○	○
Individualität der Kommunikation	○	●	○
Anteil Privatkunden	○	●	○
Anteil Dienstleistungsunternehmen	○	●	●
Anteil nationaler Kunden	●	●	●
Bearbeitungsdauer	○	○	○
Themenkomplex Leistungsspektrum			
1st-Contact-Bearbeitung	○	○	●
Anrufvolumen	○	○	●
Kommunikationsmedien	○	○	●
Angebotspalette	○	○	●
Servicezeiten	○	●	●
Verkehrsschwankungen	○	●	○
Änderung der Aufgaben	○	○	○
Änderung der Inhalte	○	○	○
Themenkomplex Organisation und Technik			
Unternehmerische Selbständigkeit	○	○	●
Anzahl Agenten	○	○	●
Mitarbeiterwachstum	○	○	●
CRM-Systeme	○	○	●
Geschäftsprozessintegration	○	●	●
Routing-Routinen	○	●	○
Wissensmanagement	○	●	○
IT-Unterstützung	○	○	○
Themenkomplex Personal			
Ausgangsqualifikation	●	○	●
Anteil Vollzeitbeschäftigter	●	○	○
Qualifikationsanforderungen	●	○	○
Aufgabenspektrum Agents	●	○	○
Gehaltsniveau Agents	●	○	○
Verweildauer	●	○	○
Planbarkeit der Arbeitszeit	●	○	○
Systematische Karriereplanung	○	○	○

○ geringe Ausprägung ○ mittlere Ausprägung ● Hohe Ausprägung

Tabelle 6 Klassifizierung der AKL-Typen nach Kriterienkatalog

5 Fragebogen zur Schnelleinordnung in die AKL-Typologie

5.1 Zielsetzung des Fragebogens

Mit der Clusteranalyse auf der Basis von 37 Call Centern wurde die Basis für eine Typologisierung geschaffen, die eine differenzierte Betrachtung der „Call-Center-Landschaft“ ermöglicht. Die Forschungsergebnisse der Projekte INCCA, GECCO und FREQUENZ werden dort, wo es sinnvoll erscheint, nach dieser Typologisierung differenziert. Analyseergebnisse, Empfehlungen, Checklisten und Instrumente sind somit spezifischer beschreibbar und einsetzbar. Dies ist zunächst nur von erkenntnistheoretischem Wert bzw. nur für die an den Projekten beteiligten Kooperationsunternehmen nutzbar. Einen praktischen Nutzen für alle Call Center bringt diese Typologie erst dann, wenn jeder Call-Center-Betreiber seinen Dienstleistungsbetrieb einem der drei Typen zuordnen kann.

Zu diesem Zweck wurde ein Instrumentarium entwickelt, das eine Zuordnung von Call Centern zu einem speziellen Typ ermöglicht. Dieser Fragebogen hat die Funktion, die Identifikation der Einzeltypen auf allgemein zugängliche und einfache Weise zu gewährleisten. Zu diesem Zweck wurden folgende Anforderungen aufgestellt:

- Der Fragebogen soll einfach zu handhaben sein.
- Die Einzelkriterien sollen eindeutig und aussagekräftig sein.
- Der Umfang soll überschaubar sein.
- Die Auswertung soll durch den Anwender selbst erfolgen können.
- Die Ergebnisse sollen valide sein, d.h. sich mit den Ergebnissen der Clusteranalyse decken.

5.2 Methodisches Vorgehen zur Entwicklung

Die Charakterisierung und Interpretation der Call-Center-Cluster hat deutlich gemacht, dass die Merkmalsverteilungen der verschiedenen Kriterien über die Cluster hinweg betrachtet nicht völlig eindeutig ist. Bei den meisten Kriterien in den jeweiligen Clustern treten fast immer alle Merkmalsausprägungen auf. Es ist daher sinnvoll und erforderlich, die aussagekräftigen von den nicht differenzierenden Kriterien zu trennen.

Die Entwicklung und Evaluation des Fragebogens lief in den folgenden Schritten ab:

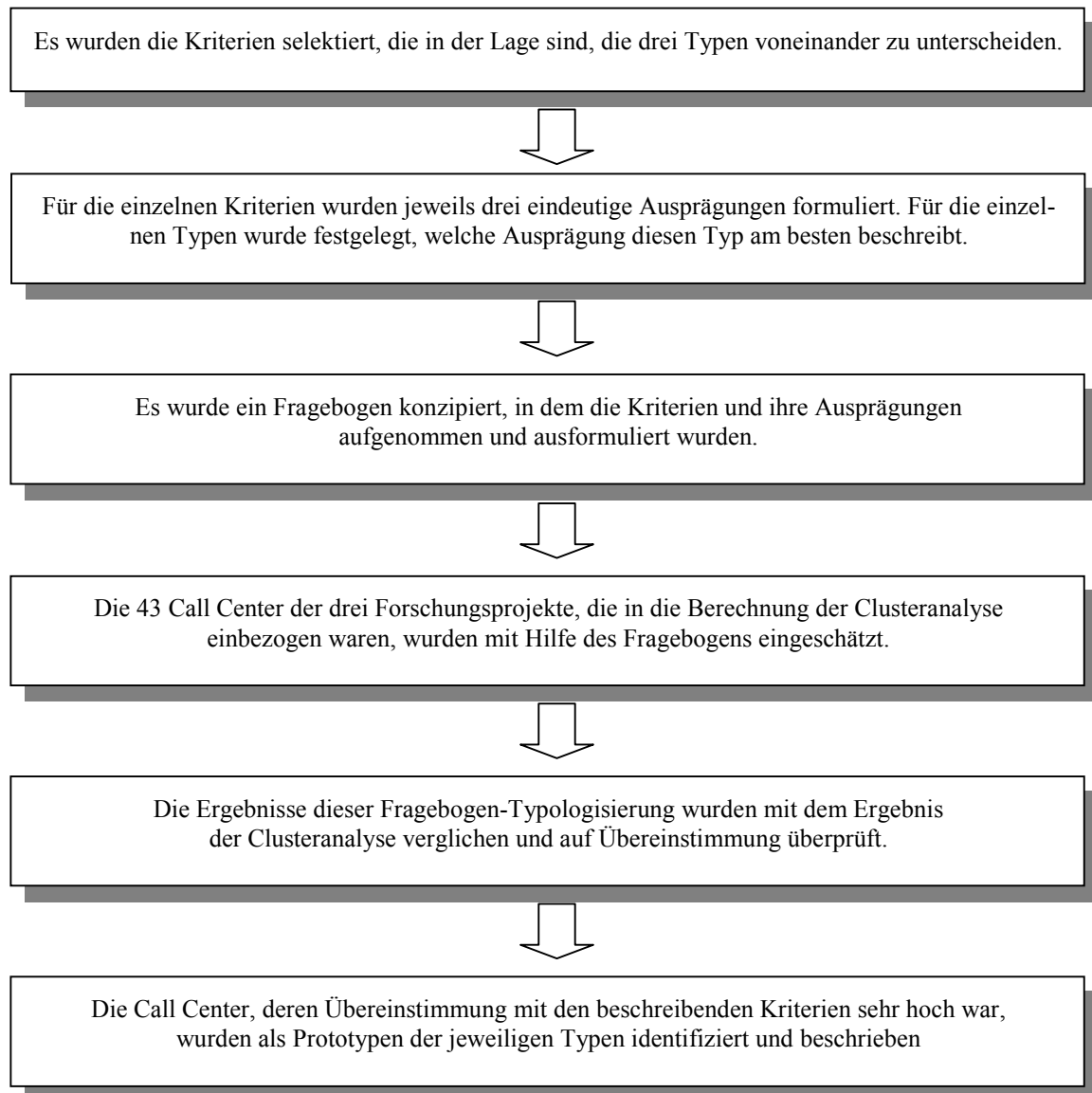


Abbildung 4 : Ablaufdiagramm der Fragebogenerstellung zur AKL-Typologisierung

Aus der Analyse der 3 Cluster wurden die Kriterien herausgefiltert, bei denen ein eindeutiger Schwerpunkt der Nennungen für einzelne Kriteriumsausprägungen vorlag. Ausgangsbasis für diese Selektionsstufe waren die Ergebnisse der Clusteranalyse (vgl. Seiten 44 ff). Aus der Liste der verbliebenen Aspekte wurden diejenigen aufgenommen, für die eine Einordnung objektiv und eindeutig möglich ist.

Ein wesentlicher Ansatz bei der Erstellung des Fragebogens waren Verständlichkeit, Plausibilität und Übersichtlichkeit der Einzelkriterien und Ausprägungen. Die 14 letztendlich verwendeten Fra-

gestellungen umfassen Aspekte aus allen vier Themenkomplexen, die auch für die Clusteranalyse maßgeblich waren. Die Kriterien im Einzelnen:

- | | |
|--------------------|-------------------------------|
| - Betreibermodell | - Anrufvolumen |
| - Kontaktaufnahme | - Anzahl Agenten |
| - Kundentyp | - Wachstum (Zeitraum 2 Jahre) |
| - Gesprächsinhalte | - Teilzeitanteil (Agenten) |
| - Servicezeiten | - Gehaltsniveau (Vollzeit) |
| - Medien | - Arbeitszeiten(Agenten) |
| - Technik | - Fluktuation |

Für jeden Typ wurde festgelegt, welche Ausprägung für dieses Kriterium am ehesten zutrifft. Alle Unterscheidungsmerkmale der drei Typen werden auf einer Seite übersichtlich aufgeführt. Der vollständige Fragebogen findet sich exemplarisch ausgefüllt in Anhang 4 (siehe Seite 47).

Die Handhabung des Fragebogens umfasst folgende Einzelschritte:

- Bei der Einschätzung eines Call Centers werden die jeweils zutreffenden Antworten angekreuzt. Teilweise sind einzelne Ausprägungen für zwei Call-Center-Typen zutreffend, so dass bei beiden ein Kreuz eingetragen wird.
- Die Summe der zutreffenden Antworten pro Typ wird mittels Auszählen errechnet.
- Aus der Summe der zutreffenden Antworten lässt sich feststellen, zu welchem Typ das Call Center am ehesten gehört. Je nach Zahl der übereinstimmenden Kriterien ist das Call Center ein Prototyp eines bestimmten Typs oder keinem Typus eindeutig oder ausschließlich zuzuordnen – es stellt einen Mischtyp aus zwei oder drei Grundtypen dar.

5.3 Überprüfung des Fragebogens

Zur Überprüfung des Fragebogens wurde eine Einordnung der 37 in der Clusteranalyse berücksichtigten Call Center durchgeführt. Zusätzlich wurden die sechs Call Center, die in der Berechnung fehlten, und die zwei Call Center, die je ein eigenes Cluster bildeten, eingeschätzt (siehe Tabelle 7).

Typ A	Typ K	Typ L	Mischtyp K,L	Mischtyp A,K,L
Call Center 1	ADAC	Bertelsmann Marketing Service *	Direktanlagebank	Call Center 4
Call Center 2	Cincinnati Bell* (USA)	BuW	HVB direkt	
Deutscher Ring	Call Center 5*	Defacto	comdirect Bank	
DKV Köln	Hess Natur	Linkenheil & Friends*		
Gerling	Lands' End* (USA)	People Support* (USA)		
Henkel*	MasterCard (USA)	PhoneCom*		
Homag Holzbearbeitungssysteme	Otto Berlin*	Call Center 7		
Innovationsfabrik Heilbronn	Otto Leipzig*	TAS Mülheim		
Makino* (USA)	RegioCom	T.D.M		
Call Center 3	Charles Schwab (USA)	Call Center 8*		
Randstad Deutschland	Sparda-Telefonservice*			
SDZ Druck und Medien	Call Center 6*			
Sparkasse Paderborn	Wort und Sinn			
Tankstellen-Support				
Tesion Kommunikationsnetze				
UNA				

* Mehr als 85 %ige Übereinstimmung mit den Beschreibungskriterien des jeweiligen Typs

Tabelle 7 Ergebnisse der Fragebogeneinschätzung zur AKL-Typologie

Die Überprüfung ergab:

- In 38 von 43 Fällen ist das Ergebnis eindeutig, eine klare Zuordnung zu einem Call-Center-Typus ist gegeben – 13 mit Prototypcharakter (mindestens 85 % der Nennungen stimmen mit dem Typus überein).
- Lediglich bei einem der 43 Call Center wich die Klassifizierung von den Ergebnissen der Clusteranalyse ab.
- Bei vier von 43 Call Centern ist eine eindeutige Zuordnung zu einem Typus nicht möglich. Es handelt sich dabei um Mischtypen, die sowohl dem einen wie dem anderen Typus angehören.

In der weiteren Forschungsarbeit wird geprüft werden, ob eine Definition eigenständiger Mischtypen sinnvoll und/oder erforderlich erscheint.

6 Nutzung der AKL-Typologie für Wissenschaft und Praxis

Die AKL-Typologie wurde mit der Absicht entwickelt, die Ergebnisse von GECCO, INCCA und FREQUENZ zu systematisieren. In Abhängigkeit von den eingesetzten Methoden in den Projekten unterscheidet sich die beabsichtigte Verwendung der drei Typen:

- Bei den Anwendungspartnern der Projekte INCCA und GECCO wurden Lösungsansätze entwickelt und umgesetzt, die ganz speziell an die Problemstellung, Rahmenbedingungen und Zielsetzung der jeweiligen Call Center angepasst sind. Wenn aus diesen Erfahrungen Empfehlungen für andere Call Center abgeleitet werden, kann dies durch den Bezug auf die AKL-Typen konkreter geschehen als bei der weiter abstrahierenden Übertragung auf alle Call Center. Dabei könnte deutlich werden, ob sich die Lösungsansätze nur auf Call Center des gleichen Typs transferieren lassen oder ob sie auch für die anderen Typen sinnvoll sind.
- Fallbeispiele innovativer Call Center wurden in den Projekten FREQUENZ und INCCA betrachtet. Bei einer Zuordnung dieser Best-Practice-Studien zu einzelnen Typen lassen sich Erfolgsfaktoren differenzierter beschreiben und nachvollziehbarer verallgemeinern als ohne eine solche Hintergrundinformation. Dieses Vorgehen ist mit einer vorläufigen Typologie, die sich am Grad der Kundeninteraktion orientierte, bereits erfolgreich auf amerikanische Fallbeispiele angewendet worden (Engelbach 2001).
- Empirische Befragungen von Call-Center-Agenten, -Teamleitern und -Managern im Rahmen des Projektes FREQUENZ lassen sich, sofern die Stichprobe groß genug ist, differenziert nach den drei Typen auswerten. Hierfür werden die Call Center, in denen die Befragungen stattfanden, den AKL-Typen zugeordnet. Erste Auswertungen der Teamleiter-Befragung lassen bereits Unterschiede für die einzelnen Typen erkennen (Schmitz 2001).
- Die theoriegeleiteten Untersuchungen in allen drei Projekten zielen auf das bessere und dabei vom Einzelfall abstrahierende Erkenntnis von Zusammenhängen. Die so entstehenden Vorgehensweisen, Modelle und Instrumente lassen sich anhand der empirisch ermittelten AKL-Typen wiederum anschaulicher darstellen und konkretisieren, ohne hierfür jeweils Einzelfälle heranziehen zu müssen, deren Übertragbarkeit und Repräsentativität unklar ist.

Die folgende Abbildung benennt stichwortartig die inhaltlichen Themen, die in den drei Projekten mit den vier geschilderten Methoden bearbeitet werden und für die möglicherweise in den Projektberichten typendifferenzierte Aussagen erhältlich sind.

Methodische Grundlage Projekthinhalte	Lösungen für Call Center Anwendungspartner	Qualitative Auswertung Fallbeispiele	Quantitative Erhebungen Befragungen	Angewandte Theorien und Modelle Instrumente
GECCO	Qualitätsmanagement-System Selbstorganisation Mitarbeiter-Motivation Coaching-Instrumente Personalentwicklungskonzept Prozessanalyse Balanced Scorecard Beurteilung von Arbeitsbedingungen Projektmanagement-Handbücher	-	-	Arbeitsorganisation Personalentwicklung Arbeits- und Gesundheitsschutz
FREQUENZ	Balanced Scorecard	Arbeitsorganisation Arbeitszeiten Personaleinsatzplanung Qualifikation Industrielle Beziehungen	Mitarbeitermotivation Mitarbeiterbindung Berufsbild von Teamleitern Anforderungsprofile für Teamleiter Personaleinsatz Informationsmanagement	Personalmanagement-Strategien Personaleinsatz-Strategien Forecasting-Konzepte Qualifizierungskonzepte Motivationsfaktoren
INCCA	Forecasting Internetportal Automatisierung Gründerberatung Web-Jobticket Technikintegration	Kundensegmentierung Organisationsstrategien Integriertes eCRM Mitarbeiterbindung	-	Outsourcing Referenzprozesse Rollenkonzept Web-based-Training Web-Jobticket E-Mail-Handling

Abbildung 5 : Potenzielle Nutzung der AKL-Typologie bei den Forschungsprojekten

Wenn diese vielfältige Verwendung der AKL-Typologie sich tatsächlich so durchführen lässt, hat dies zwei wesentliche Vorteile:

- Erstens erleichtert der ständig gleiche Bezugsrahmen dem Leser die Nachvollziehbarkeit, da er sich für alle Ausführungen immer nur auf die drei differenzierten AKL-Typen einlassen muss.

- Zweitens ermöglicht die generelle Nutzung der AKL-Typologie die Zusammenfassung und den Vergleich von Empfehlungen und Ergebnissen auch über die Projekt- und Methodikgrenzen hinweg. Unterschiedliche Resultate werden einfacher erkennbar und bieten ggf. Anlass zu weiteren Analysen und Interpretationen.

Durch diese Nutzung der AKL-Typologie wird diese zugleich auf ihre Anwendbarkeit hin überprüft. Dabei können sich auch methoden- oder themenspezifische Grenzen der AKL-Typologie herausstellen, die jetzt noch nicht absehbar sind. Weiterhin können auch andere Forschungsprojekte und Unternehmensvergleiche auf die AKL-Typologie aufsetzen, beispielsweise das ebenfalls BMBF-geförderte Benchmarking-Vorhaben CIC für statistische Interpretationen. Verbände und Berater können die AKL-Typologie darüber hinaus zur begründeten Differenzierung ihrer Empfehlung verwenden.

Einen praktischen Mehrwert hat die AKL-Typologie, da die Manager und Mitarbeiter in Call Centern mit Hilfe des vorgelegten Fragebogens in der Lage sind, ihr eigenes Call Center selbst innerhalb weniger Minuten einem der beschriebenen Typen zuzuordnen. Dadurch können sie die entsprechend differenzierten Forschungsergebnisse und Umsetzungsempfehlungen einfach übertragen und anwenden. Zudem können sie innerhalb ihres Unternehmen anhand der ausführlichen Charakterisierung ihres Typs die eigene Stellung klarer beschreiben. Sie verfügen damit über eine bessere argumentative Basis, um Erwartungen aus anderen Unternehmensbereichen zu begegnen, die aus Vergleichen mit Call Centern eines anderen Typs entstanden sind.

Bei solchen Interpretationen ist allerdings zu beachten, dass ein konkretes Call Center selten in allen Aspekten genau einem der drei AKL-Typen entspricht. In der Praxis wird eher eine überwiegende Ausprägung eines Typen festzustellen sein. Dabei kann sich für ein Call Center im Zeitverlauf auch die Ähnlichkeit zu einem Typ verstärken oder abschwächen, beispielsweise durch die Veränderung des Aufgabenspektrums oder starkes Wachstum.

Es ist für die Zukunft innerhalb des Forschungsprojektes FREQUENZ geplant, dieses Instrument als EDV-Tool mit automatischer Typeneinordnung und Interpretation zu erstellen.

7 Fazit und Ausblick

Die erarbeitete AKL-Typologie ist gut verwendbar, da sich die AKL-Typen anschaulich beschreiben lassen und ihre Anzahl begrenzt ist. Die empirische Relevanz genau dieser Typen als Vertreter eines größeren Clusters ist belegt, jedoch muss sich die Akzeptanz und Anwendung der AKL-Typen in Forschung und Praxis noch zeigen.

Die gewählte Methodik der Typologisierung hat sich bewährt, auch wenn eine größere Stichprobe und ein objektiveres Auswahlverfahren der Stichprobe wahrscheinlich zu einem noch repräsentativeren Ergebnis geführt hätten. Auch ist zu berücksichtigen, dass viele Call Center einer starken Dynamik unterliegen und sich daher bei einzelnen Kriterien Änderungen zwischen dem Zeitpunkt der Datenerhebung in der zweiten Jahreshälfte 2000 und dieser Veröffentlichung ergeben haben. Allerdings relativiert die Verwendung von insgesamt 32 gleichberechtigten Kriterien die Bedeutung der Einzelkriterien.

Als wichtig bei der Klassifizierung der Call Center hat sich zudem herausgestellt, dass die Ausprägungen in ihren Abgrenzung trennscharf und objektiv festgelegt waren. In der Clusteranalyse wurde dann auch deutlich, dass die gewählten quantitativen Grenzen bei Ausprägungen zumeist zu einer guten Differenzierung führten. Der Unterschiedlichkeit von Call Centern wird dabei auch gerecht, dass die drei Ausprägungen für jede der 32 Kriterien nicht als wertende Rangfolge, sondern als Varianten mit ihrer jeweils situationsspezifischen Berechtigung beschrieben sind.

Abschließend bleibt festzustellen, dass der Aufwand für diese Art der Typologisierung, die neben den eigentlichen Aktivitäten der Projekte erfolgte, höher war als ursprünglich erwartet. Trotzdem lässt sich sagen, dass sich diese projektübergreifende Zusammenarbeit bewährt hat, um über den einzelnen Projektfokus hinaus das Themenfeld Call Center systematisch zu betrachten. Nun ist es sinnvoll, die erzielten Erkenntnisse aus den drei anwendungsorientierten Forschungsprojekten für die unterschiedliche Situation in den nicht-beteiligten Call Centern durch typenspezifische Transfermaßnahmen zugänglich zu machen.

8 Anhang

8.1 Kriterienliste zur Typologisierung der Call Center

Themenkomplex Kunden				
Kriterium	Ausprägung 1	Ausprägung 2	Ausprägung 3	Erläuterungen
1. Initiative der Kontaktaufnahme	Vorwiegend Inbound (> 80%)	Vorwiegend Outbound (> 80%)	Inbound und Outbound	
2. Kundentyp	Vorwiegend Privatkunden (> 80%)	Vorwiegend Geschäftskunden (> 80%)	Privat- und Geschäftskunden	
3. Komplexität der Kundenkommunikation	Einfache Standardkommunikation (Gesprächsleitfäden)	Komplexe Standardkommunikation (CTI-Skripte)	Komplexe Individualkommunikation (keine Skripte)	
4. Individualität der Kundenkommunikation	Anonymisierte Kommunikation (Bsp. Informationen, Auskunft) (> 80%)	Personalisierte Kommunikation (Bsp: Bestellannahme) (> 80%)	Sowohl als auch	
5. Bearbeitungsdauer pro Kundenkontakt	Kurze Bearbeitungsdauer Vorwiegend < 2 min.	Mittlere Bearbeitungsdauer vorwiegend 2-10 min.	Lange Bearbeitungsdauer vorwiegend >10 min.	Bearbeitungsdauer= Gesprächszeit + Nachbearbeitungszeit
6. Branche	Produzierendes Unternehmen	Dienstleistungsunternehmen	Hoheitliche Institutionen	
7. Internationalität der Kunden	National agierend (80-100% der Kunden innerhalb Deutschlands)	Europaweit agierend (>20% der Kunden außerhalb Deutschlands)	Weltweit agierend (>20% der Kunden außerhalb Europas)	
8. Philosophie	Vorwiegend Kosteneffizienz kostenbezogene Kennzahlen (cost per call etc.)	Vorwiegend Kundenzufriedenheit kundenbezogene Kennzahlen (Servicelevel, Wartezeiten etc.)	Sowohl als auch kosten- und kundenbezogene Kennzahlen	

Tabelle 8 Beschreibungskriterien für den Themenkomplex Kunden

Themenkomplex Leistungsspektrum				
Kriterium	Ausprägung 1	Ausprägung 2	Ausprägung 3	Kommentar
1. Angebotspalette des Call Centers	1 - 3 Dienstleistungsangebote des CC für den Kunden	4 - 10 Dienstleistungsangebote des CC für den Kunden	> 10 Dienstleistungsangebote des CC für den Kunden	Bsp. DL-Angebote: Beratung Produkt A, Verkauf Produkt A,...
2. 1st-Contact-Bearbeitung	Fallbschließende Bearbeitung im 1st Level > 80%	Fallbschließende Bearbeitung im 1st Level 50 - 80%	Fallbschließende Bearbeitung im 1st Level < 50%	
3. Zeitliche Konstanz der Agentenaufgaben	Keine Änderung der Aufgaben innerhalb der letzten zwei Jahre	Erweiterung der Aufgaben innerhalb der letzten zwei Jahre	Reduzierung der Aufgaben innerhalb der letzten zwei Jahre	Aufgaben bezogen auf Agententätigkeit
4. Zeitliche Konstanz der Gesprächsinhalte	Keine Änderung der Inhalte innerhalb der letzten zwei Jahre	Permanente Aktualisierung der Inhalte bei gleichbleibender Menge	Erweiterung / Schwerpunktverlagerung der Inhalte innerhalb der letzten 2 Jahre	Gesprächsinhalte bezogen auf Kundengespräche
5. Kommunikationsmedien	Ausschließlich Telefonie	Telefonie, Fax, Brief	Telefonie, Fax, Brief, eMail, Internet (chat, co-browsing)	
6. Servicezeiten	Kurze Öffnungszeiten < 50 Std. pro Woche	Mittlere Öffnungszeiten 50 - 120 Stunden pro Woche	Lange Öffnungszeiten > 120 Std. pro Woche	
7. Anrufvolumen	Geringes Anrufvolumen $\bar{o}$ < 1000 Anrufe/Tag	Mittleres Anrufvolumen $\bar{o}$ 1000 – 10000 Anrufe/Tag	Hohes Anrufvolumen $\bar{o}$ > 10000 Anrufe/Tag	
8. Verkehrsschwankungen	Geringe Verkehrsschwankungen Prognosen und Schichtplanung mit Vorlauf > 6 Wochen	Mittlere Verkehrsschwankungen Prognosen und Schichtplanung mit Vorlauf 2 - 6 Wochen	Hohe Verkehrsschwankungen Prognosen und Schichtplanung mit Vorlauf < 2 Wochen	

Tabelle 9 Beschreibungskriterien für den Themenkomplex Leistungen

Themenkomplex Organisation / Technik				
Kriterium	Ausprägung 1	Ausprägung 2	Ausprägung 3	Kommentar
1. Betreibermodell	Inhouse Call Center	Tochtergesellschaft, ausschließlicher Dienstleister eines Unternehmens	Externer Dienstleister mit verschiedenen Auftraggebern	
2. Anzahl der Agenten	Geringe Agentenzahl < 40 Beschäftigte	Mittlere Agentenzahl 40 - 150 Beschäftigte	Hohe Agentenzahl > 150 Beschäftigte	First – und Second-Level, keine Teamleiter, Bezug Personenzahl
3. Mitarbeiterwachstum	Beschäftigtenzahl gleichbleibend oder sinkend	Beschäftigtenzahl steigend < 20 %	Beschäftigtenzahl steigend > 20 %	Bezug die letzten 12 Monate
4. Geschäftsprozessintegration	Call Center intern abgewickelte Anrufe (> 70%)	Anrufe mit Anstoßen von Geschäftsprozessen im Unternehmen (30 - 70%)	Anrufe mit Anstoßen von Geschäftsprozessen im Unternehmen (> 70%)	
5. CRM-Systeme	Kein technisches System (außer Adresslisten)	Selbst entwickeltes IT-System (ggf. auf Basis von Datenbanken)	Standard-CRM-Softwarelösung (ggf. angepasst)	
6. IT-Unterstützung	Ausschließlich ACD	Call Center interne Techniken (CTI etc.)	Unternehmensintegration (ERP-Systeme wie SAP, BAAN etc.)	
7. Routing-Routinen	Keine Überauffunktionen	Interne und/oder externe Überläufe	Teil eines virtuellen Call Centers	
8. Wissensmanagement	Projektrelevante Informationen überwiegend auf Papier	Projektrelevante Informationen überwiegend digital (z.B. Intranet, Datenbank)	Projektrelevante Informationen in CTI-System integriert	

Tabelle 10 Beschreibungskriterien für den Themenkomplex Organisation / Technik

Themenkomplex Personal				
Kriterium	Ausprägung 1	Ausprägung 2	Ausprägung 3	Kommentar
1. Beschäftigtenverhältnis	Geringer Vollzeitanteil > 80 % Teilzeit und geringfügig Beschäftigte	Mittlerer Vollzeitanteil 20 - 80 % Teilzeit und geringfügig Beschäftigte	Hoher Vollzeitanteil < 20 % Teilzeit und geringfügig Beschäftigte	
2. Ausgangsqualifikation	Anteil der Beschäftigten mit abgeschl. Berufsausbildung und Abitur bzw. Studium >70 %	Anteil der Beschäftigten mit abgeschl. Berufsausbildung und Abitur bzw. Studium 30 - 70 %	Anteil der Beschäftigten mit abgeschl. Berufsausbildung und Abitur bzw. Studium < 30 %	
3. Qualifikationsanforderungen	Vorwiegend fachlich-sachliche Qualifikationsanforderungen (Gewichtung >70%)	Vorwiegend sozial-kommunikative Qualifikationsanforderungen (Gewichtung >70%)	Sowohl als auch	Anforderungsprofile, Stellenbeschreibungen, Managementeinschätzung
4. Aufgabenspektrum der Agenten	Reine Telefonie	Telefonie und Zusatzaufgaben	Telefonie und Sachbearbeitung	
5. Gehaltsniveau Agenten	Geringes Gehaltsniveau < 2500 DM Vollzeit	Mittleres Gehaltsniveau 2500 - 4000 DM Vollzeit	Hohes Gehaltsniveau > 4000 DM Vollzeit	(Bruttomonatslohn, Anfangsgehalt eines Agenten), Bezug Vollzeitbeschäftigung
6. Fluktuation	Geringe Fluktuation < 5 %	Mittlere Fluktuation 5 - 20 %	Hohe Fluktuation > 20 %	
7. Karrierechancen	Einzelfallbezogene Aufstiegschancen der Agenten	Systematische Karriereplanung innerhalb des Call Centers	Systematische Karriereplanung über die Call-Center-Grenzen hinaus	
8. Personaleinsatz	Langfristig stabile Arbeitszeiten = Feste Arbeitszeiten für die einzelnen Beschäftigten	Langfristig variable Arbeitszeiten = Feste Schichtplanung mit gleichbleibendem Rhythmus	Kurzfristig variable Arbeitszeiten = Variable Schichtplanung mit wechselndem Rhythmus	

Tabelle 11 Beschreibungskriterien für den Themenkomplex Personal

8.2 Auswertung der Kreuztabellen (5-Clusterlösung)

Themenkomplex Kunden	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Kontaktaufnahme 26 / 3 / 8 *	13 / 1 / 1 **	11 / 0 / 0	2 / 1 / 6
Kundentyp 22 / 6 / 9 *	6 / 4 / 5	11 / 0 / 0	4 / 2 / 3
Komplexität 11 / 11 / 15 *	2 / 2 / 11	6 / 3 / 2	1 / 6 / 2
Individualität 5 / 20 / 12 *	2 / 8 / 5	2 / 8 / 1	0 / 3 / 6
Bearbeitungsdauer 5 / 29 / 3 *	1 / 12 / 2	2 / 9 / 0	2 / 6 / 1
Branche 5 / 29 / 3 *	5 / 9 / 2	0 / 10 / 1	0 / 9 / 0
Internationalität 30 / 3 / 4 *	12 / 1 / 2	9 / 1 / 1	7 / 1 / 1
Philosophie 4 / 15 / 18 *	0 / 11 / 4	4 / 2 / 5	0 / 1 / 8

* Gesamtverteilung über alle Call Center

**Erläuterung: 13 / 1 / 1 bedeutet, dass z.B. beim Kriterium Kontaktaufnahme im Cluster 1 die Ausprägung 1 („vorwiegend inbound“) 13 mal auftaucht, die Ausprägung 2 („vorwiegend outbound“) einmal und die Ausprägung 3 („inbound und outbound“) auch einmal. Dieses Schema gilt entsprechend auch für alle Felder in den weiteren Tabellen.

Tabelle 12 Auswertung der Kreuztabellen für den Themenkomplex Kunden

Themenkomplex Leistungen	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Angebotspalette 7 / 12 / 18 *	2 / 5 / 8	3 / 6 / 2	0 / 1 / 8
1st-Contact-Bearbeitung 23 / 12 / 2 *	7 / 7 / 1	8 / 3 / 0	7 / 1 / 1
Zeitl. Konstanz Aufgaben 10 / 27 / 0 *	3 / 12 / 0	6 / 5 / 0	0 / 9 / 0
Zeitl. Konstanz Inhalte 2 / 25 / 10 *	0 / 12 / 3	1 / 8 / 2	0 / 5 / 4
Kommunikationsmedien 7 / 11 / 19 *	2 / 6 / 7	3 / 5 / 3	1 / 0 / 8
Servicezeiten 5 / 20 / 12 *	4 / 9 / 2	0 / 5 / 6	0 / 5 / 4
Anrufvolumen 14 / 14 / 9 *	13 / 2 / 0	0 / 7 / 4	0 / 4 / 5
Verkehrsschwankungen 10 / 17 / 10 *	6 / 7 / 2	0 / 6 / 5	2 / 4 / 3

* Gesamtverteilung über alle Call Center

Tabelle 13 Auswertung der Kreuztabellen für den Themenkomplex Leistungen

Themenkomplex Organisation / Technik	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Betreibermodell 24 / 4 / 9*	12 / 2 / 1	10 / 1 / 0	1 / 1 / 7
Anzahl Agents 15 / 10 / 12*	11 / 4 / 0	1 / 4 / 6	1 / 2 / 6
Mitarbeiterwachstum 9 / 16 / 12*	5 / 8 / 2	2 / 6 / 3	1 / 2 / 6
Geschäftsprozessintegration 17 / 12 / 8*	6 / 7 / 2	4 / 1 / 6	7 / 2 / 0
CRM-Systeme 9 / 21 / 7*	7 / 6 / 2	1 / 9 / 1	1 / 4 / 4
IT-Unterstützung 10 / 24 / 3*	8 / 7 / 0	0 / 9 / 2	1 / 7 / 1
Routing-Routinen 10 / 20 / 7*	5 / 8 / 2	4 / 2 / 5	0 / 9 / 0
Wissensmanagement 4 / 24 / 9*	3 / 10 / 2	0 / 5 / 6	1 / 7 / 1

* Gesamtverteilung über alle Call Center

Tabelle 14 Auswertung der Kreuztabellen für den Themenkomplex Organisation / Technik

Themenkomplex Personal	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Beschäftigtenverhältnis 7 / 18 / 12*	2 / 4 / 9	4 / 6 / 1	1 / 8 / 0
Ausgangsqualifikation 22 / 10 / 5*	11 / 3 / 1	5 / 4 / 2	6 / 2 / 1
Qualifikationsanforderungen 7 / 15 / 15*	7 / 2 / 6	0 / 7 / 4	0 / 5 / 4
Aufgabenspektrum Agents 7 / 17 / 13*	1 / 5 / 9	5 / 5 / 1	0 / 6 / 3
Gehaltsniveau Agents 5 / 22 / 10*	0 / 7 / 8	3 / 8 / 0	1 / 6 / 2
Fluktuation 17 / 15 / 5*	13 / 2 / 0	2 / 8 / 1	1 / 5 / 3
Karrierechancen 27 / 6 / 4*	12 / 1 / 2	7 / 2 / 2	6 / 3 / 0
Personaleinsatz 10 / 12 / 15*	6 / 4 / 5	0 / 5 / 6	2 / 3 / 4

* Gesamtverteilung über alle Call Center

Tabelle 15 Auswertung der Kreuztabellen für den Themenkomplex Personal

8.3 Kriterienkatalog zur Typologisierung von Call Centern

Kriterien	Typ A	Typ K	Typ L
Themenkomplex Kunden			
Kontaktaufnahme	Vorwiegend Inbound	Vorwiegend Inbound	Inbound und Outbound
Kundentyp	Privatkunden und Geschäftskunden	Ausschließlich Privatkunden	Privatkunden und Geschäftskunden
Komplexität	Komplexe Individual-kommunikation	Einfache Standardkommunikation	Komplexe Standardkommunikation
Individualität	Personifizierte und anonymisierte Kommunikation (Mittel)	Personifizierte Kommunikation (Hoch)	Personifizierte und anonymisierte Kommunikation (Mittel)
Bearbeitungsdauer	Mittel (2-10 Minuten)	Mittel (2-10 Minuten)	Mittel (2-10 Minuten)
Branche	(Produzierendes Unternehmen oder Dienstleistungsunternehmen)	Dienstleistungsunternehmen	Dienstleistungsunternehmen
Internationalität	Nationale Kunden	Nationale Kunden	Nationale Kunden
Philosophie	Kundenbezogene Kennzahlen klar wichtiger als kostenbezogene	Kostenbezogene Kennzahlen etwas wichtiger als kundenbezogene	Kundenbezogene und kostenbezogenen Kennzahlen gleich wichtig
Themenkomplex Leistungsspektrum			
Angebotspalette	Überwiegend über 10 Dienstleistungsangebote	Überwiegend 4-10 Dienstleistungsangebote	Fast ausschließlich > 10 Dienstleistungsangebote
1st-Contact-Bearbeitung (!)	Überwiegend > 50 %	Überwiegend > 80 %	Überwiegend > 80 %
Zeitliche Konstanz Aufgaben	Überwiegend Erweiterung der Aufgaben	Teils Erweiterung, teils keine Veränderung	Überwiegend Erweiterung der Aufgaben
Zeitliche Konstanz Inhalte	Permanente Aktualisierung der Inhalte bei gleicher Menge	Permanente Aktualisierung der Inhalte bei gleicher Menge	Permanente Aktualisierung der Inhalte bei gleicher Menge
Kommunikationsmedien	Telefon, Fax, Brief und zunehmend auch E-Mail und Internet	Schwerpunkt auf Telefon, Fax, Brief	Telefon, Fax, Brief, E-Mail und Internet
Servicezeiten	Überwiegend 50-120 Std/Woche	Überwiegend > 120 Std/Woche	Überwiegend > 50 Std/Woche
Anrufvolumen	Überwiegend geringes Volumen	Überwiegend mittleres bis hohes Volumen	Überwiegend mittleres bis hohes Volumen
Verkehrsschwankungen	Gering bis mittel	Mittel bis hoch	Mittel bis hoch
Themenkomplex Organisation / Technik			
Betreibermodell	Inhouse CC, Tochtergesellschaften	Inhouse CC, Tochtergesellschaften	Überwiegend externer Dienstleister
Anzahl Agents	Überwiegend < 40	Überwiegend > 40	Überwiegend > 150
Mitarbeiterwachstum	Überwiegend steigend < 20%	Überwiegend steigend < 20%	Überwiegend steigend > 20%
Geschäftsprozessintegration	Mittel	Hoch	Gering
CRM-Systeme	Gering	Mittel	Mittel bis hoch
IT-Unterstützung	Überwiegend ACD, CTI	Überwiegend CTI, ERP	Überwiegend CTI
Routing-Routinen	Teils Überlauffunktionen, teils keine Überlauffunktionen	Überwiegend Teil eines virtuellen Call Centers	Ausschließlich interne und externe Überläufe
Wissensmanagement	Digital	Digital und CTI-Integriert	Digital
Themenkomplex Personal			
Beschäftigtenverhältnis	Hoher Vollzeitanteil	Geringer bis mittlerer Vollzeitanteil	Mittlerer Vollzeitanteil
Ausgangsqualifikation	Hoch	Hoch bis Mittel	Hoch
Qualifikationsanforderungen	Vorwiegend fachlich-sachlich	Vorwiegend sozial-kommunikativ	Vorwiegend sozial-kommunikativ
Aufgabenspektrum Agents	Telefonie und Sachbearbeitung (Hohe Aufgabenbreite)	Telefonie mit wenig Zusatzaufgaben (Geringe Aufgabenbreite)	Telefonie mit vielen Zusatzaufgaben (Mittlere Aufgabenbreite)
Gehaltsniveau Agents	Überwiegend > 4000 DM	Überwiegend 2500-4000 DM	Überwiegend 2500-4000 DM
Fluktuation	Gering	Mittel	Mittel bis hoch
Karrierechancen	Einzelfallbezogen	Einzelfallbezogen	Einzelfallbezogen
Personaleinsatz	Langfristig stabile Arbeitszeiten	Mittelfristig variable Arbeitszeiten	Mittelfristig variable Arbeitszeiten

Tabelle 16 Gesamtschau der Kriterienausprägungen für die AKL-Typologisierung

8.4 AKL-Typologisierung von Call Centern mittels Fragebogen - Beispiel

Kriterium	Typ A		Typ K		Typ L	
Betreibermodell	X	Inhouse Call Center Tochtergesellschaft	X	Inhouse Call Center Tochtergesellschaft		Externer Dienstleister
Kontaktaufnahme	X	Vorwiegend Inbound	X	Vorwiegend Inbound		In- und Outbound oder vorwiegend Outbound
Kundentyp		Privat- und Geschäftskunden	X	Ausschließlich Privatkunden		Privat- und Geschäftskunden
Gesprächsinhalte		Vorwiegend komplexe Einzelgespräche	X	Vorwiegend einfache Routinegespräche		Vorwiegend komplexe Routinegespräche
Servicezeiten		ohne Abend / Nacht oder Wochenende	X	Inkl. Abend / Nacht oder Samstag	X	Inkl. Abend / Nacht und Wochenende
Medien		Telefon, Fax und Brief	X	Vorwiegend Telefon		Telefon, Fax ,eMail, Internetanwendungen
Technik		Ausschließlich ACD-Anlage	X	ACD-Anlage und andere Techniken (CTI, Skill based routing o.ä.)	X	ACD-Anlage und andere Techniken (CTI, CRM-Software o.ä.)
Anrufvolumen		< 1000 Anrufe / Tag	X	>10000 Anrufe / Tag		> 1000 Anrufe / Tag
Anzahl Agenten		Bis zu 40 Agenten	X	Mehr als 40 Agenten	X	Mehr als 40 Agenten
Wachstum (Zeitraum 2 Jahre)	X	Agentenzahl fallend, gleichbleibend oder steigend bis zu 20 %	X	Agentenzahl steigend bis zu 20 %		Agentenzahl steigend mehr als 20 %
Teilzeitanteil (Agenten)		<20 % Teilzeitanteil	X	> 20% Teilzeitanteil	X	< 80 % und > 20% Teilzeitanteil
Gehaltsniveau (Vollzeit)		> 4000 DM / Monat	X	< 4000 DM / Monat	X	< 4000 DM / Monat
Arbeitszeiten (Agenten)		Vorwiegend feste Arbeitszeiten	X	Vorwiegend flexible Arbeitszeiten	X	Vorwiegend flexible Arbeitszeiten
Fluktuation		< 5 % Fluktuationsrate	X	> 5 % Fluktuationsrate	X	> 5 % Fluktuationsrate
Summen der Kreuze	3		14		7	

Mit 14 Übereinstimmungen entspricht diese Beispiel einem Prototypen des Call Center Typ K.

Tabelle 17 Beispiel für die AKL-Typologisierung mittels Fragebogen

8.5 Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1	Kriterienkatalog zur AKL-Typologisierung von Call Centern	14
Tabelle 2	Ergebnisse der 5-Cluster-Berechnung.....	17
Tabelle 3	Kurzbeschreibung des Call-Center-Typ A	27
Tabelle 4	Kurzbeschreibung des Call-Center-Typ K	28
Tabelle 5	Kurzbeschreibung des Call-Center-Typ L	29
Tabelle 6	Klassifizierung der AKL-Typen nach Kriterienkatalog	30
Tabelle 7	Ergebnisse der Fragebogeneinschätzung zur AKL-Typologie	34
Tabelle 8	Beschreibungskriterien für den Themenkomplex Kunden.....	40
Tabelle 9	Beschreibungskriterien für den Themenkomplex Leistungen.....	41
Tabelle 10	Beschreibungskriterien für den Themenkomplex Organisation / Technik	42
Tabelle 11	Beschreibungskriterien für den Themenkomplex Personal.....	43
Tabelle 12	Auswertung der Kreuztabellen für den Themenkomplex Kunden.....	44
Tabelle 13	Auswertung der Kreuztabellen für den Themenkomplex Leistungen.....	44
Tabelle 14	Auswertung der Kreuztabellen für den Themenkomplex Organisation / Technik	45
Tabelle 15	Auswertung der Kreuztabellen für den Themenkomplex Personal.....	45
Tabelle 16	Gesamtschau der Kriterienausprägungen für die AKL-Typologisierung	46
Tabelle 17	Beispiel für die AKL-Typologisierung mittels Fragebogen.....	47

8.6 Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1 :	Europäische Call Center Typologisierung	11
Abbildung 2 :	Ablaufdiagramm der AKL-Typologisierung.....	13
Abbildung 3 :	AKL-Typologie für Call Center	26
Abbildung 4 :	Ablaufdiagramm der Fragebogenerstellung zur AKL-Typologierung	32
Abbildung 5 :	Potenzielle Nutzung der AKL-Typologie bei den Forschungsprojekten	37

9 Literatur

Biehler, Hermann; Vogl, Gerlinde 1999: Call Center: Zusatzleistungen sind nicht üblich. In: WSI-Mitteilungen Nr. 4, 261-267

Bittner, Susanne; Schietinger, Marc; Schroth Jochen; Weinkopf, Claudia 2000: Call Center - Entwicklungsstand und Perspektiven. Eine Literaturanalyse. Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 2000-01. Gelsenkirchen

Böse, Bodo; Flieger, Erhard 1999: Call Center. Mittelpunkt der Kundenkommunikation. Wiesbaden: Vieweg & Sohn

Cleveland, Brad; Mayben, Julia; Greff, Günter 1998: Call Center Management. Wiesbaden: Gabler

Engelbach, Wolf 2001: Deutsche und amerikanische Customer Care Center im Vergleich. In: Wolf Engelbach, Roland Meier (Hrsg.): Customer Care Management - Lernen von den Besten aus den USA und Deutschland. Wiesbaden: Gabler, S. 217-231.

Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) 1998: Call Center Studie 1998: Marktstudie zur Entwicklung der Call-Center-Branche in Deutschland. In: http://www.callcenterakademie.de/06/f_ergebnisse/start.html vom 28.3.2000

Michel Medienforschung und Beratung (MMB) 1999: Qualifikationsanforderungen in der Call-Center-Branche – Status quo und Perspektiven. Eine Untersuchung im Auftrag des Projektträgers Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Bonn

ProfiTel 1998: Benchmark-Studie Call Center Markt Deutschland 1998. Hamburg

Schmitz, Eva 2001: Teamleiter im Call Center. Ergebnisse des Forschungsprojektes FREQUENZ Band 1. B+S Unternehmensberatung. Bonn

Wiencke, Wolfgang; Koke, Dorothee 1997: Call Center Praxis. Stuttgart: Schäffer Poeschel

Zinser, Stephan 1999: Customer Care Center - eine Offensive des Landes Baden-Württemberg. In: Fraunhofer IAO Tätigkeitsbericht 1999, S. 93-94

10 Kontaktadressen

Claudia Brasse
Projekt GECCO

Prospektiv GmbH
Friedensplatz 6
44135 Dortmund
Tel: (0231) 55697635
Fax: (0231) 55697630
E-Mail: brasse@prospektiv-do.de
www.prospektiv.de

Dr. Wolf Engelbach
Projekt INCCA

Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) sowie
Universität Stuttgart, Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT)
Nobelstr. 12
70569 Stuttgart
Tel: (0711) 970-2128
Fax: (0711) 970-2192
E-Mail: wolf.engelbach@iao.fhg.de
www.iao.fraunhofer.de

Marc Schietinger
Projekt FREQUENZ

Institut Arbeit und Technik IAT
Abteilung Arbeitsmarkt
Munscheidstraße 14
45886 Gelsenkirchen
Tel: (0209) 17 07 – 250
Fax: (0209) 17 07 – 124
E-Mail: schietinger@iatge.de
www.iat-info.iatge.de

Eva Schmitz
Projekt FREQUENZ

B+S Unternehmensberatung
Spreestraße 16 A, 53127 Bonn
Tel: (0228) 98 75 - 810
Fax: (0228) 98 75 - 812
E-Mail: Eva.Schmitz@bunds-bonn.de
www.bunds-bonn.de

Eckart Hüttemann, Ilona Kopp
Projektträger DLR

DLR-Projektträger des BMBF „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“
Südstraße 125
53175 Bonn
Tel: (0228) 38 21 – 136 / -114
Fax: (0228) 38 21 – 248
E-Mail: Eckart.Huettemann@dlr.de;
Ilona.Kopp@dlr.de

Die drei Projekte sind im Internet zugänglich unter www.callcenterforschung.de.