

Anforderungen an ein IT-gestütztes Kundeninnovationsmanagement im Customer Service Center

Klaus-Peter Fährnich und Benjamin Udo Strehl

Institut für Informatik
Betriebliche Informationssysteme
Universität Leipzig
Johannisgasse 26
D-04103 Leipzig
faehnrich@informatik.uni-leipzig.de
b.strehl@usu.de

Abstract: Erfolgsquoten im Innovationsmanagement sind trotz jahrzehntelanger Forschung und eines hohen Professionalisierungs-grades oft unbefriedigend gering, obwohl es erwiesen ist, dass sich durch geeignetes Management der Erfolg bei Innovationen nachhaltig steigern lässt. Eine geeignete Kundeneinbindung ist empirisch nachgewiesen ein Hauptbestandteil von erfolgreichem Innovationsmanagement. Der Fokus bei der Kundeneinbindung lag bisher auf einzelnen Kundengruppen, v.a. den Lead-Usern. Dies brachte erkennbare Fortschritte. Dadurch wurde jedoch auch der größte Teil von Kundenkontakten vernachlässigt, namentlich die Kundenkontakte in Customer Service Centern (CSC). Analysen im Rahmen unserer Forschung bestätigten, dass auch diese bereits existierenden, regelmäßigen Kundenkontakte von großem Mehrwert für das Innovationsmanagement eines Unternehmens sein können. Um die Voraussetzung für eine Realisierung in der Praxis zu schaffen wurden Anforderungen für ein IT-gestützten Kundeninnovationsmanagement im CSC ermittelt.

1 Einleitung

Innovationen sind, empirisch belegt, ein Hauptgrund für langfristigen Unternehmenserfolg. Aus dieser Erkenntnis resultieren weitverbreitete, professionalisierte Innovationsstrukturen über Branchen- und Unternehmens-grenzen hinweg [Ch06]. Trotz dieses hohen Professionalisierungsgrades ist in vielen Unternehmen der Erfolg von Innovationsmanagement nicht zufriedenstellend. Insgesamt werden nur 0,6 bis 2,0% der Innovationsideen erfolgreich am Markt eingeführt. Inkludiert man die am Markt vorhandenen, aber nicht erfassten Ideen, ist die Erfolgsquote noch weitaus geringer. Selbst wenn man nur die Ideen betrachtet, die am

Markt eingeführt werden, ergibt sich eine Erfolgswahrscheinlichkeit von 21-26% [Be93] [Re95] [Ul05].

Zusätzlich gewinnt das Thema durch derzeitige wirtschaftliche Rahmenbedingungen an Aktualität. Reife Märkte erlauben eine fast ausschließliche Differenzierung über innovative Produkte [GE06]. Zunehmende Mobilität von Wissen führt zu kurzen Nachahmungszeiten von Innovationsideen [Ch06] und die aktuelle Wirtschaftssituation erhöht den Druck auf Innovationskostensenkung.

2 Problemstellung

Einer der vielversprechendsten Ansätze um die Erfolgswahrscheinlichkeit von Innovationen zu erhöhen, ist eine gesteigerte Kundenorientierung [Lu00]. Auf Basis jahrzehntelanger Forschung im Innovationsumfeld lässt sich ein ganzheitliches Bild über die nachgewiesenen Erfolgsfaktoren erstellen [Sc05] [TS07]. Ein Großteil der beeinflussbaren Faktoren ist eng verknüpft mit der Kundeneinbindung in den Innovationsprozess [Mo03] [TS07]. Deshalb verbessert eine geeignete Kunden- und Nutzereinbindung das Innovationsmanagement nachhaltig [Lu00].

Zahlreiche wissenschaftliche Arbeiten haben sich bisher mit einer stärkeren Kundeneinbindung zu Innovationszwecken beschäftigt. Zwei der wichtigsten Bereiche sind die Marktforschung [HK09] und das Customer Relationship Management (CRM) [BKR07]. Durch diese lassen sich bereits gezielt innovationsrelevante Kundeninformationen gewinnen. Jedoch reichen beide nicht aus um eine optimale Berücksichtigung der Kundenperspektive zu gewährleisten. Kritische Aspekte bei der Marktforschung sind geringe Informationstiefe [Me86], mangelnde Eigenkundenperspektive, wenig Hinweise zu Nutzungsverhalten und Interpretationsverluste [KGA04] [TV02]. Beim CRM liegen die Nachteile in der passiven Einbindung der Kunden durch die Analyse von Bestandsdaten [SM04], in der Datenqualität, der Datentiefe und der geringen Unterstützung neuartiger Ideen [Ch06] [Sc06].

Allerdings ist dieser Mangel an existierenden Methoden bekannt. In Folge dessen haben Themen der aktiveren und intensiveren Kundenintegration, v.a. die Öffnung des Innovationsprozesses nach außen hin, an Bedeutung gewonnen [Ch03] [GE06] [RP09]. In die gleiche Richtung gehen die Themen rund um die Nutzerintegration und Integration spezieller Kundengruppen in den Innovationsprozess [Lu00]. Im Fokus lagen bisher Lead-User, welche für den größten Teil der Innovationsideen verantwortlich gemacht werden [BL09]. Sie zeichnen sich durch die Nutzung in Extremsituationen oder durch ihr tiefes technisches Wissen aus [Vo06]. Um passende Rahmenbedingungen für diese Kunden zu schaffen und sie somit für das Unternehmen zu gewinnen, wurden

Methoden und Werkzeuge für Kundenintegration auf besondere Fähigkeiten und Kenntnisse dieser Kundengruppe ausgerichtet.

Zwei der bekanntesten Beispiele sind Innovation Communities und Lead-User Tool Kits. Bei Ersterem können im Diskurs mit den Nutzern Ideen entwickelt und mittels Requirements Engineering Anforderungen spezifiziert werden [Au09] [AFR06]. Bei Zweiterem sind Werkzeuge oder Methoden im Fokus, mit denen Nutzer ihre eigenen Produkte entwickeln können [Vo06]. Auf Grund der Lead-User-Fokussierung wurde den bereits existierenden, regelmäßigen Kundenkontakten in Service Centern bisher wenig Beachtung geschenkt, da hier mit fast allen verfügbaren Kundengruppen interagiert wird. Service Center sind die „Organisationseinheiten, die als Kommunikations-schnittstelle zwischen dem Unternehmen und den Kunden bzw. Geschäfts-partner dienen und mittels moderner Informations- und Kommunikations-technologie kundennahe, zumeist standardisierte Geschäftsvorgänge abwicklen.“ [Ha01, S. 168]

Jedes Unternehmen interagiert täglich über eine Reihe von Kanälen direkt mit den Kunden und der größte Teil dieser Interaktion läuft über Kundenservice Center. Diese bieten somit eine Plattform die es ermöglicht, mit den Kunden zum Thema Innovation in Kontakt zu treten [BF99] [SM04]. Es gibt jedoch kaum ein Modell oder gar eine ganzheitliche, technische Lösung für die Einbindung von regelmäßigen Kundenkontakten in den Innovationsprozess. Nur zum Teil werden bisher Kundeninformationen aus dem Service Center zu Innovationszwecken analysiert, v.a. in der Analyse von kritischen Vorfällen und Beschwerden [BM03]. Damit stellt sich die Frage ob die Kundenkontakte in Service Centern überhaupt für Innovationsmanagement geeignet sind? Und wenn ja, welche Anforderungen an ein übergreifendes Modell für eine IT-Unterstützung gestellt werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurde mit einer State-of-the-Art Analyse von vorhandenen Forschungsarbeiten begonnen. Es sollte sichergestellt werden, dass die aktuellsten wissenschaftlichen Erkenntnisse berücksichtigt werden [Ga92]. Da über das Thema der Kundenintegration in CSC kaum Forschungsarbeiten vorliegen wurde ergänzend das Instrument der leitfadengestützten Experteninterviews angewandt, um ein möglichst breitgefächertes Verständnis für die Problematik zu erhalten [BLM05]. Dabei wurden vierzehn Innovations- und Kundenkontaktverantwortlichen aus den Branchen IT, Maschinenbau, Möbelproduktion, Öffentlicher Dienst, Telekommunikation, Versicherung und Versorger interviewt. Hierbei handelt es sich um ein „Instrument der gegenstandsverankerten Theoriebildung durch die Entwicklung realitätsnaher Theorien auf Basis empirischer Daten“ [Me09, S.8]. Danach erfolgt eine Auseinandersetzung mit weiteren relevanten Theorien und Erkenntnissen verwandter Forschungsdisziplinen. Das Ziel ist, ein besseres Verständnis für die Themen Kundeneinbindung, Innovation und Service Center Kontaktformen zu erhalten.

3 Eignung der Kundenkontakte in Service Centern für Innovationsmanagement

Die Vernachlässigung der Kundenkontakte in Service Centern zur Nutzung für Innovationsmanagement erscheint umso verwunderlicher, da Service Center Kontakte für viele andere Unternehmenstätigkeiten verwendet werden. Gewonnene Informationen aus dem CSC werden genutzt um durch Cross-Selling Vertriebsaktivitäten zu unterstützen [HT07], Service Qualität im Kundenkontakt zu verbessern [Fö99] und Marketingtätigkeiten gezielt auf Kundengruppen auszurichten. Dennoch ist das Service Center bisher selten in Innovationsmanagement integriert [RP09].

Eignungskategorie / Quelle der Ableitung	Literatur-analyse	Bestehende Empirie	Experten-interviews
Unterstützung des gesamten Innovationsprozesses	X		
Vielfalt an Kundeninformationen	X	X	X
Repräsentativität	X		X
Vorhandene Informationsfülle	X	X	
Informationstiefe	X	X	
Direkte Aufnahme von Kundenbedürfnissen	X	X	X
Einblick in Nutzungsverhalten	X	X	X
Geringe Verarbeitungszeit von Informationen	X	X	
Iterationsmöglichkeit			X
Unterstützung aller Innovationstypen	X	X	X

Abbildung 1: Identifizierte Gründe für Innovationstauglichkeit der Kontakte in Customer Service Centern

Nach Analyse der verfügbaren Quellen kann bestätigt werden, dass die Kontakte grundsätzlich zur Innovationsunterstützung geeignet sind. Aus den Erkenntnissen der Literaturanalyse, der vorhandenen Empirie sowie den Expertengesprächen, lassen sich detaillierte Gründe für die Innovations-tauglichkeit der Kundenkontakte in Service Centern ableiten, unter anderem gegenüber existierenden Möglichkeiten wie aktiver Kundenintegration, CRM und Marktforschung [Jo07]. Diese Gründe wurden den jeweiligen Ursprungsquellen zugeordnet. (siehe Abbildung 1) Eine mögliche Nutzung der Vorteile und Potentiale dieser Kundenkontakte kann allerdings nur durch eine geeignete Umsetzung gelingen. Diese sollte sich an den Gegebenheiten der Unternehmen und den Besonderheiten der jeweiligen Kontaktarten ausrichten. Somit können die daraus resultierenden Anforderungen als Grundlage für eine Umsetzung angesehen werden.

4 Anforderungen an IT-gestütztes Innovationsmanagement

Durch Literaturanalyse, Analyse empirischer Studien und Expertengespräche wurde ein breites Spektrum an Anforderungen erfasst. Diese wurden in einem nächsten Schritt durch dieselben Experten unabhängig auf ihre Bedeutung und ihren Einfluss bewertet. Auf Basis dieser Bewertung wurden die Relevantesten ausgewählt, anschließend kategorisiert und in einem Anforderungskonzept zusammengefasst. In diesem Konzept wurden zwei Gruppen formiert: Muss- und Kann-Anforderungen. Die Erste wird als essentiell für ein IT-gestütztes Kundeninnovationsmanagement im CSC angesehen. Die zweite Gruppe sind Anforderungen, die für den Fall einer funktionierenden Lösung in weiteren Schritten hinzugefügt werden können. (siehe Abbildung 2)



Abbildung 2: Anforderungsrahmenkonzept für ein IT-gestütztes Kundeninnovationsmanagement im Customer Service Center

5 Fazit

Die durchgeführten Analysen haben gezeigt, dass Kundenkontakte im Service Center geeignet sind, um das Innovationsmanagement im Unternehmen zu verbessern. Um das Potential dieser Kontakte zu nutzen muss eine Reihe detaillierter Anforderungen erfüllt sein. Basierend auf den vorgestellten Erkenntnissen kann ein Unterstützungssystem modelliert und in eine technische Lösung umgesetzt werden. Neben einer technischen Lösung sollten auch mögliche Restriktionen untersucht werden, wie z.B. rechtliche Implikationen bei der Erfassung von Kundeninformationen.

Literaturliste

- [AFR06] Auer, S.; Fähnrich, K.-P. und T. Riechert: SoftWiki – Agiles Requirements-Engineering für Softwareprojekte mit einer großen Anzahl verteilter Stakeholder. In: GeNeMe' 06 – Gemeinschaft in neuen Medien, 2006.
- [Au09] Auer, S.: Das Projekt SoftWiki. In Auer, S.; Lauenroth, K.; Lohmann, S. und T. Riechert (Hrsg.): Agiles Requirements Engineering für Softwareprojekte mit einer großen Anzahl verteilter Stakeholder. Leipziger Beiträge zur Informatik, Band XVIII, 2009.
- [BM03] Barlow, J. und C. Möller: Eine Beschwerde ist ein Geschenk – Der Kunde als Consultant, 1. Auflage. Frankfurt, redline, 2003.
- [Be93] Berth, R.: The Return of Innovation. Düsseldorf, Kienbaum, 1993.
- [BKR07] Brasch, C.; Köder, K. und R. Rapp: Praxishandbuch Kundenmanagement. Weinheim, Wiley, 2007.
- [BL09] Boudreau, K. J. und K. Lakhani: How to manage outside innovation. In MIT Sloan Management Review, Summer 2009. Cambridge, S. 69-76.
- [BLM05] Bogner, A.; Littig, B. und W. Menz: Das Experteninterview, 2. Auflage. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2005.
- [BF99] Böse, B. und E. Flieger: Call Center – Mittelpunkt der Kundenkommunikation. Braunschweig, Wiesbaden, Vieweg, 1999.
- [Ch03] Chesbrough, H. W.: The Era of Open Innovation. In: MIT (Hrsg.): MIT Sloan Management Review, Spring 2003. Cambridge (USA), S. 35-41.
- [Ch06] Christensen, C. M.: The Innovator's Dilemma, 1. Auflage. New York, Harper Business, 2003.
- [Fö99] Förderreuther, N.: Cross Selling – Optimierung des Kundenpotentials. In Schrick, K. und A. Dollinger (Hrsg.): Das innovative Call Center. Düsseldorf, Econ, 1999, S. 291-296.
- [Ga92] Galliers, R. D.: Information Systems Research – issues, methods and practical guidelines. Oxford, Blackwell Scientific Publications, 1992.
- [GE06] Gassmann, O. und E. Enkel: Open Innovation – Die Öffnung des Innovationsprozesses erhöht das Innovationspotential. In Zeitschrift Führung + Organisation (Hrsg.): Wissen 3/2006. Stuttgart, S. 132-137.
- [Ha01] Hansmann, K.-W.: Industrielles Management, 7. Auflage. München, Wien, Oldenbourg, 2001.

- [HK09] Homburg, C. und H. Krohmer: Marketingmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2009.
- [HT07] Haas, B. und B. v. Troschke: Beschwerdemanagement, 1. Auflage. Offenbach: Gabal, 2007.
- [Jo07] Jokisch, M.: Active integration of users into the innovation process of a manufacturer – The BMW Customer Innovation Lab. München, Dr. Hut, 2007.
- [KGA04] Kristensson, P.; Gustafsson, A. und T. Archer: Harnessing the creative potential among users. In Journal of Product Innovation Management, 21 (1), S. 4-14, 2004.
- [Lu00] Lüthje, C.: Kundenorientierung im Innovationsprozess. Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag, 2000.
- [Me09] Meyer, K.: Software-Service-Co-Design - Eine Methodik für die Entwicklung komponentenorientierter IT-basierter Dienstleistungen. Leipziger Beiträge zur Informatik, Band XVII, Uni Leipzig, 2009.
- [Me86] Meffert, H.: Marketing, 7. Ausgabe. Wiesbaden, Gabler, 1986.
- [Mo03] Moschella, D.: Customer-driven IT. Boston, Harvard Business School Press, 2003.
- [RP09] Reichwald, R. und F. Piller: Interaktive Wertschöpfung - Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung, 2. Auflage. Wiesbaden, Gabler, 2009.
- [Re95] Redmond, W. H.: An Ecological Perspective on New Product Failure – The Effects of Competitive Overcrowding. In Journal of Product Innovation Management, 12 (3), S. 200-213, 1995.
- [SM04] Schumacher, J. und M. Meyer: Customer Relationship Management strukturiert dargestellt – Prozesse, Systeme, Technologien. Berlin, Heidelberg, Springer, 2004.
- [Sc05] Schumpeter, J. A.: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 8. Auflage. Stuttgart, Francke AG Verlag, 2005.
- [Sc06] Scupin, Y.: Call Center Management und Mitarbeiterzufriedenheit. Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag, 2006.
- [TS07] Trommsdorff, V. und F. Steinhoff: Innovationsmarketing. München, Vahlen, 2007.
- [TV02] Thomke, S. und E. von Hippel: Customers as Innovators – a new way to create value. In Harvard Business Review, 80 (4), S. 74-81, 2002.
- [Vo06] Von Hippel, E.: Democratizing Innovation. Cambridge, MIT Press, 2006.
- [Ul05] Ulwick, A.: What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services. New York, Mc Graw-Hill, 2005.