

Call-Center: Outsourcen ja oder nein?

Möglichkeiten, mit Hilfe von Call-Centern eine Steigerung der Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung zu erreichen, werden bei vielen Versicherungsunternehmen zur Zeit heftig diskutiert. Dabei steht zunächst das „Ob“ im Vordergrund. Ist die Entscheidung dann für die Einrichtung eines Call-Centers gefallen, ist das „Wie“ aber entscheidend für den Erfolg des Vorhabens. Eine wichtige Grundsatzentscheidung auf dieser Wie-Ebene lautet: Outsourcen – Ja oder Nein?

In der Ausgabe 22/1997 S. 1624 dieser Zeitschrift wurden von Eckart Menzler-Trott einige qualitative und quantitative Outsourcing-Entscheidungskriterien diskutiert:

Quantitative Entscheidungskriterien:

- Kapazität pro Mitarbeiterstunde (1)
- Verrechnung des Deckungsbeitrages (2)

Qualitative Entscheidungskriterien:

- Qualität der Gespräche in den Griff bekommen (3)
- Dürfen Kundendaten des Versicherers in die Hände von Dienstleistern gelangen? (4)
- Genaue statistische Messungen innerhalb mehrerer Call-Centers möglich? (5)
- Ein eigenes Call-Center lohnt sich wegen der Reduzierung von Korrespondenzkosten auch bei geringem Anrufvolumen (6).

Der Artikel erscheint übermäßig kritisch bezüglich der Entscheidung, Telefondienstleistungen von externen Call-Center ganz oder teilweise hinzuzukaufen. Unter diesem Aspekt sollen die oben genannten Entscheidungskriterien nochmals untersucht werden.

Zu (1): Kapazität pro Mitarbeiterstunde

Die in dem Artikel vorgestellte Call-Center-Kalkulation soll hier als realistisch angenommen werden. Anzumerken ist nur, daß es sich um eine durchschnittliche Betrachtung handelt und individuelle Abweichungen zu erwarten sind. Einer genaueren Betrachtung soll aber an die vom Autor verwendete Maßzahl *Kapazität pro Mitarbeiterstunde* unterzogen werden. Hier wird von 15,6 Gesprächen pro Stunde ausgegangen – diese Annahme führt zu einem Preis von DM 3,55 pro Telefonat. Die nachfolgende Tabelle demonstriert, wie abhängig dieser Preis pro Telefonat von der Variablen *Kapazität pro Mitarbeiterstunde* ist:

Kapazität pro Mitarbeiterstunde	==> Monatliche Kapazität	==> Kosten pro Telefonat
15,6	93 600	DM 3,55
10,0	60 000	DM 5,53
20,0	120 000	DM 2,77

Eine Abweichung führt zu erheblichen Kostenveränderungen. Welche Kapazität ist nun jeweils für die Alternativen Outsourcen oder Selbermachen realistisch?

Wenn der Versicherer ein eigenes Call-Center aufbaut, hat er einen fest abgegrenzten Kundenkreis mit einem relativ einheitlichen Telefonverhalten. Es ist daher wahrscheinlich, daß die Kapazität pro Mitarbeiter aufgrund der Lehr- und Rüstzeiten im unteren Bereich liegen wird und die 3,55 DM nur im günstigsten Fall angenommen werden können. Denn: 15,6 Gespräche pro Stunde bedeuten knapp vier Minuten für ein Gespräch im Schnitt! Eher ist von einer ungünstigen Effizienzsituation auszugehen, zum Beispiel 10 Gespräche pro Stunde im Schnitt.

Ein Unternehmen, das für die verschiedensten Call-Center-Dienstleistungen konzipiert wurde, kann durch Produktdiversifizierung das Anrufvolumen nivellieren und daher eine Effizienzsteigerung erzielen. 20 Anrufe pro Mitarbeiterstunde sind realistisch und können noch übertroffen werden. Folge: Die Kosten pro Telefonat verringern sich bis zu 50% im obigen Beispiel.

Zu (2): Verrechnung des Deckungsbeitrages

Neben dieser Kostensenkung durch die Möglichkeit der Nivellierung der Anrufverteilung in einem professionellen Call-Center ergeben sich noch Effizienzen durch stärkere Fixkostendegression. Grund: Die Infrastrukturkosten (Hardware, Software etc.) eines Telefonprofis verteilen sich auf viele Kunden.

In der Analyse von Menzler-Trott wurde behauptet, ein Profi-Call-Center würde diese Effizienzen durch Berechnung des ganzen Deckungsbeitrages nicht weitergeben. Im Falle eines Monopols könnte dies durchaus sein, jedoch ist die Funktionsfähigkeit des Marktmechanismus im Call-Center-Markt durch eine Vielzahl von Anbietern gewährleistet. Durch die Europäisierung dieses Marktes entwickelt sich dieser in Deutschland zur Zeit sogar zu einem Käufermarkt. Folge für die Versicherer: Deckungsbeiträge werden minimiert, die Effizienz wird weitgereicht.

Zu (3): Qualität der Gespräche in den Griff bekommen

Welche Relevanz hat die Behauptung im genannten Beitrag von Menzler-Trott, ein Versicherer könne die Gesprächsqualität im Falle des Outsourcings nicht in den Griff bekommen?

Auch hier muß auf Marktmechanismen und Effizienz der Telefon-Profis verwiesen werden. Das

Produkt eines solchen Unternehmens besteht aus den Komponenten Freundlichkeit, Schnelligkeit, Individualität, Produktkompetenz, Effizienz und Flexibilität. Die vertraglichen Vereinbarungen sichern dies ab. Zur Qualitätskontrolle stehen eine Vielzahl von statistischen Auswertungsmöglichkeiten zur Verfügung. Der Einsatz von professioneller Software ermöglicht die Anpassung an neue Vorgaben von Seiten des Kunden innerhalb weniger Tage, manchmal Stunden. Ein Qualitätsmanagement sichert die Produkt- und Telefonkompetenz. Kein Profi-Call-Center ist überlebensfähig, wenn es nicht in der Lage ist, diese grundlegenden Produktkomponenten zu gewährleisten.

Im Gegenteil: Das kommerzielle Call-Center ist dem Versicherer als Telefondienstleister überlegen! Während dieser sich durch den Aufbau eines eigenen Call-Centers auf unbekanntes Terrain wagt, kennt der Profi schon die Tricks und Tücken. Nur beim Telefon-Profi ist die Qualität des telefonischen Kundenkontaktes von Beginn an gewährleistet.

Zu (4): Dürfen Kundendaten des Versicherers in die Hände von Dienstleistern gelangen?

Was spricht dagegen? Vertraulichkeit und Datenschutz sind Bestandteile eines jeden Vertrages. Der Versicherer kann im Rahmen der Dienstleistungen, die das Call-Center abwickelt, zusätzliche Vereinbarungen treffen. Auch hier gilt wie bei Punkt 3: Ohne Seriosität ist kein Call-Center marktfähig.

Zu (5): Genaue statistische Messungen innerhalb mehrerer Call-Centers möglich?

Auch hier wird behauptet: Genaue Messungen seien aber nur innerhalb eines Call-Centers möglich. Die oben angesprochene Kompetenz eines Call-Center-Dienstleisters besteht in der Möglichkeit, auch die ausgefeiltesten Statistiken zur Verfügung zu stellen. Nichts spricht dagegen, gemeinsam mit einem externen Dienstleister quantitative und qualitative Messungen durchzuführen.

Zu (6): Ein eigenes Call-Center lohnt sich wegen der Reduzierung von Korrespondenzkosten auch bei geringem Anrufvolumen

Die Behauptung ist richtig. Dies darf aber nicht dazu verleiten, den Umkehrschluß zu ziehen: Bei geringem Anrufvolumen lohne sich die Einschaltung eines externen Dienstleisters nicht. Gerade hier lohnt es sich! Erstens aus den oben genannten Effizienzvorteilen, die bei geringer Auslastung noch wesentlich stärker sind. Zweitens werden auch durch Einschaltung eines Dienstleisters die Korrespondenzkosten im gleichen Umfang reduziert wie beim eigenen Call-Center.

Fazit: Ein Versicherer sollte das Outsourcen von Telefondienstleistungen an ein professionelles Call-Center oder einen Assisteur immer vorurteilsfrei in Betracht ziehen. Auch wenn er sich dann dazu entschließt, eine eigene Infrastruktur zu schaffen: Ein Überlauf-Call-Center (auch *Remote-*

Call-Center genannt) für die Randzeiten Wochenende, Feiertage und nach Büroschluß ist immer notwendig, wenn den Ansprüchen der Kunden an Erreichbarkeit Rechnung getragen werden soll.

Hermann Schurz, München

Call Center erschließen auch Produktivitätspotentiale

In Heft 22/97 S. 1624 der *Versicherungswirtschaft* erläuterte Eckart Menzler-Trott detailliert Anforderungen und Komponenten eines Call Centers und verwies auf die Möglichkeiten, mit Hilfe dieses Instruments die Kundenzufriedenheit zu verbessern. An seinem CC Know-how ist nun nichts auszusetzen.

Aus Sicht der Versicherung aber muß man einerseits sein Szenario unbedingt um eine ganze Dimension ergänzen, und andererseits ist ihm vehement zu widersprechen, wenn er den Eindruck erweckt, man könne ein Call Center gleichsam als Plug-n-Play Lösung von der Stange kaufen.

Zweifellos bieten sich bei der Erhöhung des Kundenservices in vielen Versicherungen noch Handlungsmöglichkeiten. Das Potential ist hinsichtlich Schnelligkeit und Zuverlässigkeit noch nicht ausgeschöpft. Und ob die Kunden überall auf Antrieb Kompetenz erwarten können, das sei dahingestellt. Hier kann ein gut konzipiertes und geführtes Call Center Abhilfe schaffen.

Wie aber reagiert der Außendienst auf diesen Plan? Gerade bei denen, die sich traditionell und oft zu Recht als Hort des erfolgreichen Kundenkontakts fühlen, ist die Furcht weit verbreitet, hier werde durch die Hinterlüftung die Direktversicherung eingeführt. Zumindest rechnet der Außendienst damit, Provisionen zu verlieren.

Sicher zeigen Beispiele etwa aus Großbritannien oder den Niederlanden, daß das nicht einzutreffen braucht. Der Hinweis macht aber deutlich, daß das Call Center nur dann Sinn macht, wenn es in die Vertriebsstrategie als ganze eingefügt wird. Dann aber erweist sich – neben der stärkeren Kundenzufriedenheit – sein zweiter Vorzug: Es erschließt zugleich hohe Produktivitätspotentiale! Ein guter Außendienstler betreut bekanntlich etwa 2 000 bis 4 000 Kunden. Wollte er jeden Kunden nur einmal pro Jahr anrufen, um möglicherweise zusätzliche Policen anzubieten, dann müßte er neben seinen Standardaufgaben knapp 10 bis 20 Kundenkontakte pro Arbeitstag erreichen: wenig realistisch

und außerdem mit nicht hinnehmbaren Streuverlusten behaftet.

Für den Außendienst geht es doch darum, vielversprechende Termine zu vereinbaren. Um diesem Ziel nahe zu kommen, muß er von Routinetätigkeiten entlastet werden, benötigt er segmentiertes und qualifiziertes Adressen- und Datenmaterial und möglicherweise ein Database Marketing, das ihm auch beim Timing der Kundenkontakte behilflich ist. Den Rohstoff für diese Vertriebsstrategie kann ein Call Center vorzüglich beibringen, wenn es von vornherein so geplant wird und die entsprechende informationstechnische Ausstattung erhält.

Die Erfahrung zeigt, daß die Kunden je nach Geschäftsvorfall bestimmte Vertriebs- und Servicekanäle vorziehen. Je komplizierter die Fragestellung, desto persönlicher will er angesprochen werden. Im Internet etwa kann der Interessent sich einen Überblick verschaffen und grob vorsortieren, welches Versicherungsangebot möglicherweise in Frage kommt. Mit einem Telefonanruf bestellt er schriftliche Zusatzinformationen. Schließlich trifft er sich mit dem Außendienst, um die Details genau durchzusprechen. Dem zuständigen Außendienstler kann das Call Center aber bereits vor diesem Zeitpunkt eine Vielzahl von Informationen bereitstellen, die die Vorbereitung auf das Gespräch verbessern helfen und die Erfolgchancen erhöhen.

Die Vorlieben der Kunden kann die Versicherung in der Struktur ihrer Vertriebskanäle vorwegnehmen, um für jedes Interesse im richtigen Medium die richtige Antwort parat zu haben. Unabhängig davon, welchen Einstieg der Kunde möglicherweise bevorzugen mag, die Versicherung kann darauf eine geschäftsprozessorientierte Antwort bereithalten. Für den Kunden bedeutet das eine schnelle und kompetente Lösung, für die Versicherung kriert es im besten Fall eine effizientere Ablauforganisation. Dadurch aber wird es zum entscheidenden Faktor, wie durchlässig die Organisation für

die Informationen ist, die sich in den verschiedenen Kanälen sammeln.

Das Call Center kann sinnvoll und effizient als die Drehscheibe für diesen Informationsaustausch eingesetzt werden. Aber das läßt sich nun eben nicht mit Plug-n-Play verwirklichen, sondern bedarf einer präzisen Konzeptionierung und Planung. Für einen glatten Informationsfluß dürfte das Call Center nicht autonom operieren – als erweiterte Telefonzentrale –, sondern müßte in die Back-Office-Systeme der Versicherung eingebunden sein und den gesamten Außendienst im Netzwerk mit anbinden. Auch Anschlußmöglichkeiten an externe Systeme, etwa um Bonitätsabfragen online tätigen und auswerten zu können, sind vorzusehen.

In einer so umfassenden Lösung fungiert das Call Center als Front Office, ist mit allen Back Office-Systemen einschließlich der Host-Anwendungen über eine maßgeschneiderte Middleware verknüpft und steht im online Austausch mit den Fachabteilungen, Marketing und Vertrieb.

Will man zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen, dann erlaubt die Implementierung einer solchen Lösung, insbesondere einer geeigneten Middleware-Komponente, außerdem eine Vielzahl von Altanwendungen zu integrieren und aufwertbare, lebendige Systemstrukturen zu schaffen. Das aber steht im Ermessen einer strategischen Entscheidung, die letztlich auch zielgerichtete Kosten-Nutzen-Erwägungen zu berücksichtigen hat.

Für eine umfassende Komplettlösung wird man – je nach vorgesehenem Umfang und Geschäftsvolumen – in einer ersten Ausbaustufe 1,5 Mill DM und darüber einkalkulieren müssen, die Projektlaufzeit ist hierfür mit sechs Monaten eher zu knapp bemessen. Reduziert man seine Ansprüche, dann sind sicher auch Schmalspurlösungen im Bereich einiger hunderttausend DM denkbar.

Der Nutzen andererseits läßt sich in einer Modellrechnung ebenfalls beziffern. Gelingt es einer mittleren Versicherung mit mehreren hundert Außendienstlern den geplanten Produktivitätszuwachs zu realisieren und beispielsweise nur eine Lebensversicherung mit 30 000 DM Versicherungssumme pro Außendienstler und Monat mehr zu verkaufen, so ergibt sich je nach Kostensatz ein zusätzlicher Deckungsbeitrag von ca. zehn bis 15 Mill DM im Jahr.

Vielleicht lohnt es sich ja, das einmal genauer durchzurechnen, spätestens wenn die Pflichtspiele Jahr-2000 und Euro absolviert sind, das Fusionsfieber abgeklungen ist und der Kunde wieder mehr im Mittelpunkt steht.

Raimund Solte, Geschäftsbereichsleiter Versicherungen im Unternehmensbereich Finanzdienstleister der Heyde + Partner GmbH, Bad Nauheim.