

Die **stille Revolution** in der Call Center-Branche

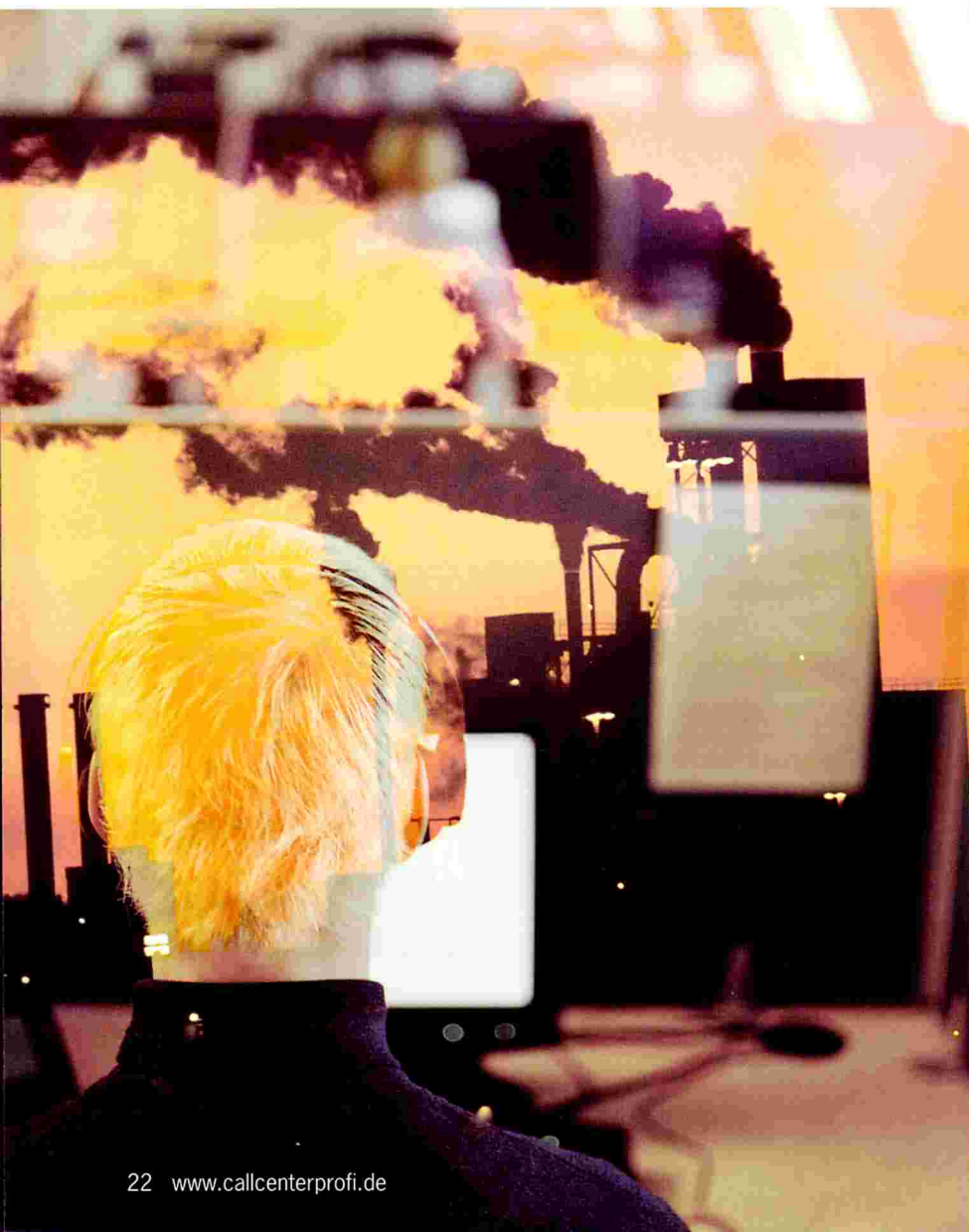
Call Center-Fabrik

Fast unbemerkt vollzieht sich für die Call Center-Branche zur Zeit eine Entwicklung, die ihren Ausgang in der wirtschaftlichen Entwicklung der Banken und Versicherungen nimmt.

Gehörten deutsche Banken vor einigen Jahren noch zu den führenden Instituten in Europa, so sind sie mittlerweile zum Teil deutlich ins Mittelfeld abgerutscht. Bei Schlüsselgrößen wie Marktkapitalisierung oder Cost-Income Ratio haben Institute wie die Royal Bank of Scotland oder die Citibank deutsche Institute überholt. Die Erfolge basieren im Wesentlichen auf einer konsequenten Fokussierung auf ertrags-trächtigen Kunden, automatisierten Prozessen, einem überschaubaren Produktportfolio und einer starken Vertriebsausrichtung der Mitarbeiter. Besonders die Standardisierung der Prozesse im Massengeschäft verspricht eine deutliche Kostensenkung. Kein Wunder, wenn auch in deutschen Banken Alternativen zu den bisherigen Vorgehensweisen in der Kundenbetreuung und im Service intensiv untersucht werden.

Marketing und Vertrieb brauchen mehr Effizienz

Die Kreditfabrik – so das Synonym für ein automatisiertes und standardisiertes Geschäftsmodell – taucht als Begriff in den Projekten der Bankenbranche immer häufiger auf. Banken erhoffen sich auf zweifache Weise eine deutliche Verbesserung durch die Umgestaltung ihrer Marketing- und Vertriebsprozesse. Die starke Orien-



tierung an Produktions- und Fertigungs-Know-how in den Prozessen soll über Standardisierung und Qualitätsmanagement zum einen zu einer deutlich höheren Effizienz in Marketing und Vertrieb führen. Zum anderen sind solche optimierten Prozesse – besonders bei großen Volumina – relativ einfach auslagerbar und eröffnen weitere Kostensenkungs-Potenziale. Auf den ersten Blick ein lukrativer Markt für die Call Center-Dienstleister, zumal das renommierte Gartner Institut prognostiziert, dass Banken beabsichtigen, in den nächsten Jahren 60 Prozent dieser Prozesse auszulagern. Doch Vorsicht ist geboten. Hier handelt es sich nicht um „Business as usual“-Outsourcing.

Der Begriff Kreditfabrik kennzeichnet einen tiefgreifenden Wandel im Denken der Vertriebs- und Marketing-Verantwortlichen. Zukünftig sind nicht Kreativität, Reichweiten und Einzel-Kampagnen für Erfolge entscheidend, sondern die Gesetze der Fertigung und Produktion, so das einhellige Echo aus den Erfahrungen der führenden europäischen Institute. Taktraten, Durchlaufzeiten, Null Fehler Fertigung in der Call Center-Dienstleistung? In Marketing und Vertrieb? Passt das zusammen?

Nur auf den ersten Blick ergibt sich hier ein Widerspruch. Kreativität in der Gestaltung von Kampagnen wird nach wie vor benötigt und auch die Arbeit der Agenturen wird mit der neuen Denkweise nicht überflüssig. Allerdings werden die Verschwendung von Ressourcen, das Durchführen von Kampagne ohne den Nachweis der Wirtschaftlichkeit, eine „Überproduktion“ von Interessenten ohne systematisches Nachverfolgen im Vertrieb nicht länger toleriert. Der Produktions-Ansatz soll den Kostenfressern in Marketing und Vertrieb mit Hilfe einer Kredit- oder Call Center-Fabrik zu Leibe rücken.

Fertigungstechnische Abläufe und Gesetzmäßigkeiten sind bislang unbekanntes Terrain für die Dienstleister oder Inhouse-Call Center. Deren Hauptaugenmerk lag bislang auf Zielen wie Erreichbarkeit, Service Level oder isolierten Größen in Kampagnen wie etwa die Terminquote für den Außendienst. Die Auftraggeber von

morgen werden sich damit nicht mehr begnügen. Der Service Level – für viele immer noch eine dominierende Größe in den Vorgaben – wird nur noch eine untergeordnete Bedeutung haben. Damit Banken und Versicherungen Prozesse standardisieren und damit auch erfolgreich auslagern können, brauchen sie Dienstleistungspartner, die eine funktionierende Schnittstelle der Call Center-Fabrik zu den vor- oder nachgelagerten Aktivitäten der Kredit- oder Policenfabrik besitzen. Die sich analog zur Automobilindustrie wie ein Zulieferer verhalten, der auf grund vorgegebener Taktzahlen „just-in-time“-Interessenten, Anträge etc in der gewünschten Qualität anliefert. Gerade so viel, wie der Vertrieb von seiner Kapazität und seinen Vorgaben abarbeiten kann.

Für Dienstleister wie Inhouse-Call Center bedeuten diese Änderungen auf der Auftraggeberseite eine Menge an Herausforderungen, auf die sie sich in den nächsten Jahren einstellen müssen. Drei wesentliche Punkte rücken in den Fokus.

1. Nahtlose Integration in die Prozesse der Kunden

Zwar haben sich mittlerweile fast alle Call Center, insbesondere die Dienstleister, BPO auf die Fahnen geschrieben, doch die Realität sieht meist immer noch ernüchternd aus. Prozess-Integration heißt aus dem Blickwinkel einer Call Center-Fabrik das Ankoppeln von Kreditprüfung, Scoring, CRM-Systemen, Interessenten-Management an die Prozesse der Kunden. Und zwar so, dass Informationen und Vorgänge reibungslos fließen. Ein komplettes Auslagern der Interessentengewinnung wird in die Verantwortung eines externen Dienstleisters nur dann übergeben werden können, wenn dieser jederzeit seine Lieferbereitschaft nachweisen kann und ein tiefgreifendes Verständnis zu den Prozessen im Vertrieb einer Bank oder Versicherung besitzt. Alleine die Medienintegration, das Multikanal Management – also das Zusammenführen unterschiedlicher Eingangskanäle und Synchronisieren – stellen für sich schon eine erhebliche Herausforderung dar. Banken und Ver-

sicherungen haben ihrerseits damit begonnen, ihre eigenen Prozesse zu dokumentieren und zum Teil auch zertifizieren zu lassen. So ist die HVB Direkt, das AXA Customer Care Center bereits ISO – zertifiziert; Weitere Institute werden folgen. Über die Außenwirkung einer Zertifizierung mag man durchaus geteilter Meinung sein; für den Gedanken einer funktionierenden Kredit- oder Call Center-Fabrik sind dokumentierte, standardisierte Prozesse unabdingbar. Ohne ausreichende Dokumentation, Beschreibung der Schnittstellen wird das Auslagern an externe oder interne Dienstleister nicht gehen. Einer der Beweggründe für Prozessdesign und Dokumentation ist sicherlich auch der Wunsch, an Aussagen zu den Prozesskosten zu gelangen.

Prozesskosten sind in einer Produktion und Fertigung das Lebenselixier. In hart umkämpften Märkten gestatten genau diese Größen (Was kostet es, einen Kunden zu gewinnen, zu binden, zurückzugewinnen?) Aussagen zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Darüber hinaus sind Prozesse die notwendige Datenquelle für die Ermittlung von Durchlaufzeiten eines Vorgangs. Schnelligkeit in der Bearbeitung eines Antrages ist bei Produkt- und Preisgleichheit (etwa KFZ-Versicherung) das entscheidende Plus. Das Beherrschen von Geschäftsprozess-Modellierung (in ARIS, Visio,...), Schnittstellen-Design und Beschreibung etc wird damit zur Pflichtübung für die Call Center-Fabrikanten. Zunehmend nutzen Banken und Versicherungen auch Qualitäts-Management Verfahren wie Six Sigma, um dauerhaft eine attraktive Wettbewerbsposition zu erreichen. Höchstmögliche Qualität zu produktionsstechnisch vertretbaren Kosten. Die Automobil-Industrie lässt grüßen. Mit Methoden wie Six Sigma erreichen die Banken und Versicherungen auch das Ziel, Benchmarking im eigenen Konzern (Ländervergleich) oder aber bei den Dienstleistern untereinander zu betreiben.

2. Nahtlose Integration in IT-Systeme

Prozess-Integration geht fast immer mit System-Integration einher. Selbst

einfache Prozesse wie etwa die Terminvereinbarung für einen Außendienst, eine Filiale oder Makler erfolgen heute systemgestützt. Zukünftig wird ein erheblicher Teil der Aufgaben einer Call Center-Fabrik auf der gleichen Plattform wie der des Auftraggebers erfolgen. Neben den kundenbezogenen Informationen kommen neue Anwendungen für die Call Center hinzu, die bislang eher atypisch in der täglichen Praxis waren:

- Kapazitätsplanung: Abgleich mit den Vertriebskapazitäten des Außendienstes, der Filialen und Makler
- Vertriebs-Management (Vertriebs-Trichter, Cost per lead, Abschlussquote,...)
- Übergreifendes Marketing und Vertriebs-Controlling und Steuerungsverfahren
- Qualitäts-Management

Call Center geben damit auch Rückmeldung zum Vorlieferanten (Marketing in der Bank oder Versicherung) und beeinflussen die Kommunikations-Strategie.

Call Center-Fabrik und Bank/Versicherung stehen in einer stark wechselseitigen Abhängigkeit. Jeder ist in seinen Aktivitäten vom anderen abhängig, wenn er die übergeordneten Marketing- und Vertriebsziele erreichen will. Interessenten und Kunden werden gemäß den quantitativen und qualitativen Anforderungen der nachfolgenden Prozess-Verantwortlichen produziert. Ähnlich dem Kanban-Prinzip in der Produktion. Wenn der Vertrieb Interessenten benötigt, werden diese rechtzeitig bei der Call Center-Fabrik bestellt und „just-in-time“ angeliefert. Isolierte Kampagnen eines Dienstleisters mit überdurchschnittlichen Response- oder Erfolgsquoten sind zukünftig nicht mehr Anlass zu Jubelfeiern, sondern Gegenstand ernsthafter Auseinandersetzungen. Interessenten können nicht auf Halde produziert werden. Sie kosten letztendlich das Unternehmen doppelt Geld. Liegen gebliebenes Potenzial und häufig noch zusätzliche Kosten für die Beschwerdebearbeitung von verärgerten Interessenten. Umgekehrt sind zu wenige Interessenten für den Vertrieb ebenso wenig akzeptabel. Dieses ständige Abgleichen von Kapazitäten auf der Basis

von Vertriebs- oder Marketingaktivitäten ist nur auf der Basis einer Vernetzung verschiedener Systeme (Außendienststeuerung, Kampagnen-Management,...) möglich. Die Call Center-Fabrik benötigt einen Produktions-Leitstand, um dem gerecht zu werden.

3. Neue Anforderungen an das Call Center-Controlling

Mit den klassischen Grundrechenar-

ten (Service Level, Lost Call Rate oder Nettokontakte pro Stunde) lässt sich die Call Center-Fabrik nicht managen. Hier werden sich die Verantwortlichen mit den Ansätzen der Produktionsplanung und -steuerung auseinandersetzen und diese dann auf ihr Call Center-Geschäftsmodell übertragen müssen. Taktraten, Durchlaufzeiten und Prozesskosten sind von ihrem Ansatz zwar übertragbar, die Komplexität in den Strukturen eines



**Noch Fragen?
Dann rufen Sie an!
0800/22 11 2100**

80 Mio. Kunden-Kontakte p.a.

15 Center in Deutschland

Ganz oder gar nicht!?

Wie gut ist Ihr Kundenbeziehungs-Management?

Wenn Sie mit der Antwort zögern, ist es höchste Zeit für ein Gespräch mit QUELLE.Contact.

Denn wir stellen Ihnen die Customer-Care-Kompetenz

von Europas größtem Versender zur Verfügung. Und darüber hinaus ein Leistungsspektrum, das die komplette Wertschöpfungskette umfasst.

Nutzen Sie unsere Kompetenz - Sie werden sehen, es bringt Sie weiter.



Call Centers (Multikanal Management, unterschiedliche Systeme ohne einheitliche Datenplattform) stellt jedoch erhebliche Hürden dar. Bis heute sind Systeme für diese Form des Controlling als Anzug von der Stange nicht erhältlich. Software-Systeme sind jedoch nur eine Seite der Medaille. Auch das Know-how bei Führungskräften und im mittleren Management, den Teamleitern wird sich den neuen Anforderungen anpassen müs-

sen. Produktionsplanung und -steuerung, Prozesskosten-Rechnung und Qualitäts-Management stehen noch nicht unbedingt auf den Stundenplänen der Call Center-Ausbildungen. Mit dem Druck aus dem Markt – den Banken und Versicherungen als Vorreiter – bleibt den Verantwortlichen dazu nicht allzu lange Zeit. Call Center befinden sich in einem Umbruch. Ursprünglich als „große Telefonzentrale“ gegründet, um die Er-

reichbarkeit für die Kunden zu sichern, verlangen die Unternehmen heute betriebswirtschaftlich praktikable Konzepte für die Kundengewinnung und den Service. Der Fabrikgedanke ist für die Unternehmen eine logische Konsequenz aus den heutigen Unzulänglichkeiten in Marketing und Vertrieb. Banken und Versicherungen sind die Vorreiter dieser Entwicklung. ■

Harald Henn



6.000
Mitarbeiter

25 Jahre
Erfahrung

hothum & winter

QUELLE.
Contact