

Strengere Regeln für Outbound

Von Markus Grutzeck



Mit Inkrafttreten des neuen Telekommunikationsgesetzes im Januar 2009 werden insbesondere für abgehende Gespräche aus Call-Centern strengere Regelungen gelten. Im Hinblick hierauf sind (nicht nur) in der Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister verschiedene Fragen zu regeln, unter anderem die Entscheidung, wo eventuelle Rückrufe des Kunden auflaufen sollen. Für die teilweise oder komplette Auslagerung von Call-Center-Aktivitäten sind viele verschiedene Organisationsformen denkbar, stellt Markus Grutzeck dar. Die Entscheidung für ein eigenes Call-Center oder dessen Auslagerung beinhaltet Teilaspekte wie Personalfragen, zeitliche Restriktionen sowie die Servicequalität. Red.

Das Call-Center agiert als Kommunikations- und Informationsknoten im Dialog mit den Kunden. Unter Call-Center-Aktivitäten versteht man den Kundendialog in jeglicher Form. Demnach sind die Begriffe Call-Center, Communication-Center und Customer-Interaction-Center synonym zu verwenden.

Traditionell gibt es verschiedene Abteilungen, die im Kundendialog stehen: zum Beispiel Marketing, Vertrieb, Bestellannahme, Support. Bestimmte Aktivitäten lassen sich dabei ganz oder teilweise bündeln.

Die Bandbreite reicht von internen Call-Center-Abteilungen, die als Profitcenter geführt werden können, über eigene Tochterunternehmen (integriertes Outsourcing) und Gemeinschaftsunternehmen (kooperatives Outsourcing) bis hin zu externen Dienstleistern.

Weiterhin sind Mischformen denkbar, bei denen beispielsweise ein externer Dienstleister das Call-Center im Haus des Auftraggebers betreibt oder nur die Technik zur Verfügung stellt (Call-Center-Hotel):

- Profitcenter: Call-Center-Leistungen werden intern von einer zentralen Abteilung erbracht.
- Tochterunternehmen: Call-Center-Leistungen werden in einem rechtlich selbstständigen Tochterunternehmen ausgegliedert. Optional kann das Tochterunternehmen auch Dienstleistungen für andere Unternehmen anbieten.
- Gemeinschaftsunternehmen: Leistungen werden ausgegliedert und durch strategische Allianz gemeinsam mit einem oder mehreren weiteren Unternehmen erbracht.

- Externe Agentur: Ein Call-Center-Dienstleister übernimmt ganz oder teilweise Call-Center-Aktivitäten.

- Zeitabhängiges Outsourcing: Zeiten, die das interne Call-Center nicht abdeckt, werden durch einen externen Dienstleister erbracht. Dies kann zum Beispiel bei einer Hotline am Wochenende oder nachts der Fall sein.

- Kapazitätsabhängiges Outsourcing: Bestimmte Anrufspitzen werden an ein externes Call-Center weitergeleitet. Damit müssen keine teureren Kapazitäten für das eigene Call-Center aufgebaut werden. Dies ist beispielsweise bei besonderen Marketingmaßnahmen, wie Direct-Response-TV der Fall.

- Vermietung von Technik: Externe Dienstleister stellen Technik zur Verfügung. Die Arbeitskräfte werden vom Unternehmen aber selbst gestellt („Call-Center-Hotel“).

- Übergangs-Outsourcing: Zeitlich befristeter Test. Damit kann beispielsweise der Erfolg von Call-Center-Aktivitäten gemessen werden, bevor in eine umfangreiche eigene Infrastruktur investiert wird.

Die Entscheidung über ein Outsourcing lässt sich nicht allein auf die Kosten reduzieren. Vielmehr muss sie der Gesamtstrategie des Hauses entsprechen. Für den Fall, dass ein Kunde einmal pro Jahr anruft und vom externen Dienstleister preis-

Zum Autor

Markus Grutzeck ist Geschäftsführer der Grutzeck-Software GmbH, Hanau.

wert, aber nicht mit der vom Unternehmen üblicherweise gebotenen Qualität bedient wird, verliert das Unternehmen einen Kunden. Die Servicequalität des Call-Centers muss also mindestens so gut sein wie bei der selbst erbrachten Dienstleistung.

Entscheidungskriterien Make-or-Buy

Generell stellt sich die Frage: Ist das Communication-Center eine Kernkompetenz des Unternehmens? Bieten seine Aktivitäten einen Differenzierungsvorteil gegenüber Wettbewerbern (strategisch relevant) oder dienen sie einer Verbesserung der Marktpositionierung? Dann sollten sie im Unternehmen selbst erbracht werden. Wenn im Unternehmen das Know-how jedoch nicht vorhanden ist und die zeitlichen oder finanziellen Restriktionen den Aufbau des Know-hows nicht zulassen, bleibt nur der Fremdbezug der Dienstleistung.

Know-how-Vorsprung externer Dienstleister: Ein Unternehmen, das sich mit der Make-or-Buy-Entscheidung von Call-Center-Aktivitäten befasst, leidet letztlich immer unter einem Know-how-Defizit (Principal-Agent-Theorie). Der externe Dienstleister kennt seine Kosten genau. Dem Unternehmen selbst sind zu Beginn des Verhandlungsprozesses aber die Kosten für den Aufbau eines eigenen Call-Centers oftmals nicht bekannt. Damit ist der Dienstleister bei Vertragsverhandlungen im Vorteil.

Know-how und Technologie: Beim Outsourcing wird das Risiko einer Veralterung der eingesetzten Infrastruktur und des Know-hows auf den Dienstleister übertragen. Andererseits erschwert diese Übertragung ein späteres Insourcing, das heißt dem Unternehmen fällt es immer schwerer den Technologie- und Know-how-Vorsprung aufzuholen und die Call-Center-Leistung selbst zu erbringen.

Personal: Durch Outsourcing lassen sich gegebenenfalls Personalkapazitäten reduzieren beziehungsweise der Aufwand für die eigene Personalrekrutierung und

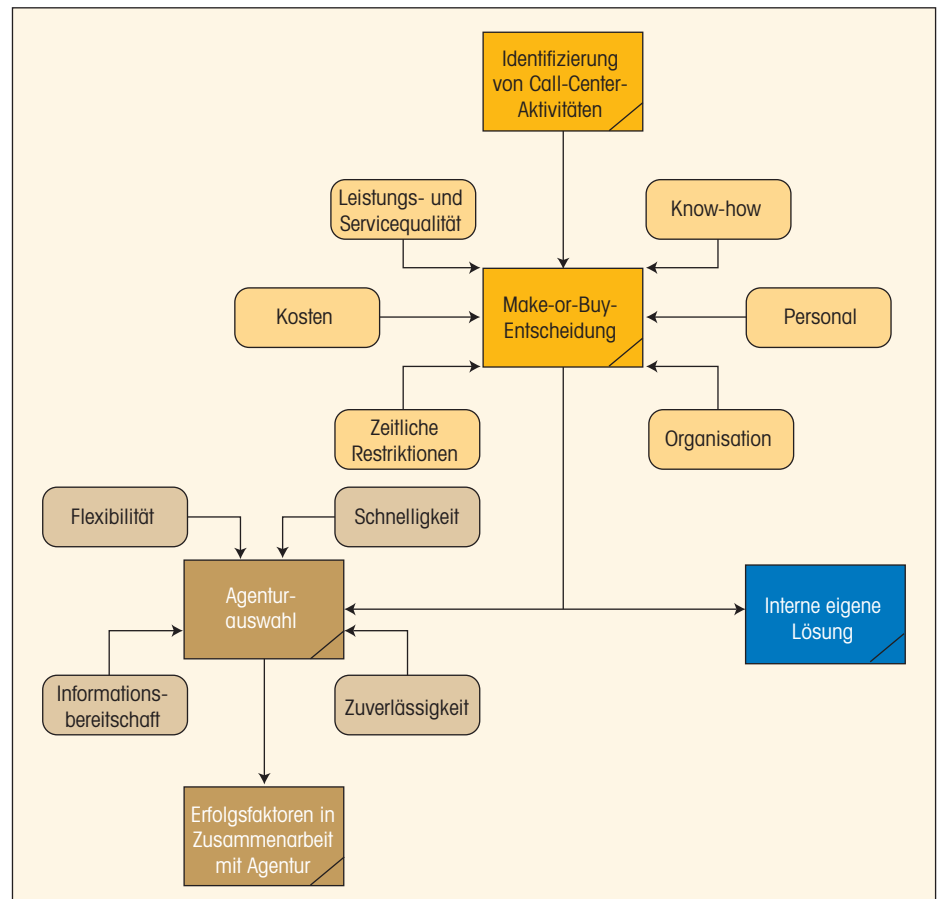
Ausbildung reduzieren. Dienstleister beschäftigen bereits kommunikativ gut ausgebildete Mitarbeiter. Interne Mitarbeiter verfügen hingegen oftmals über mehr Fachkompetenz und einen höheren Grad der Identifikation mit dem eigenen Unternehmen.

Organisation: Die Organisation wird durch einen externen Dienstleister komplexer, da eine weitere Schnittstelle entsteht. Eine enge Zusammenarbeit mit dem Dienstleister ist für den gemeinsamen Erfolg unumgänglich. Neben fachlichen Informationen sind dabei insbesondere auch Informationen über geplante Marketingmaßnahmen notwendig, damit der Dienstleister die entsprechenden Ressourcen vorhalten kann. Wenn Prozesse im Unternehmen bisher noch nicht klar gegliedert und dokumentiert waren, ist dies Grundvoraussetzung für die Implementierung eines Call-Centers.

Zeitliche Restriktionen: In der Regel lassen sich Call-Center-Leistungen extern schneller erbringen, als der komplette Neuaufbau im Unternehmen an Zeit in Anspruch nimmt. Der Dienstleister verfügt über eine betriebsbereite Infrastruktur und Personal. Beides muss das eigene Unternehmen zunächst aufbauen. Zeitlich befristete Aktionen, wie beispielsweise Telefonaktionen zur Unterstützung einer Messe, lassen sich durch einen Dienstleister einfacher und schneller abwickeln.

Leistungs- und Servicequalität: Da sich der externe Dienstleister auf Call-Center-Leistungen spezialisiert hat, liegen die Erfahrungsvorteile klar auf seiner Seite. Die Agenten sind kommunikativ trainiert, das Projektmanagement hat viel Erfahrung. Diese Faktoren müssen beim unternehmensinternen Call-Center zunächst aufgebaut werden. Zur Sicherung der Servicequalität lohnt oftmals die Suche von spezialisierten

Abbildung 1: Schematischer Ablauf des Entscheidungsprozesses



Dienstleistern für die auszulagernde Leistung. Gerade kleinere Call-Center weisen oft einen starken Branchenfokus auf, sodass hier entsprechende Fachkompetenz beim Personal vorhanden ist.

■ **Kosten:** Die Kosten sollten zunächst eine Restriktion in Form des zur Verfügung stehenden Budgets darstellen und nicht der alles dominierende Entscheidungsfaktor sein. Für einen Dienstleister sprechen bestimmte Kostenvorteile, da Fixkosten für die Infrastruktur beispielsweise auf viele Auftraggeber umgelegt werden können. Aufgrund der Größendegression ergeben sich durch die Vielzahl der Call-Center-Aktivitäten weitere Kostenvorteile zugunsten des Dienstleisters.

Ergibt sich unter obigen Gesichtspunkten die Entscheidung des Fremdbezugs, beginnt der Auswahlprozess des geeigneten Dienstleisters. Dazu stehen in Deutschland mehr als 4 000 Call-Center zur Verfügung. Je klarer hierbei die eigenen Bedürfnisse formuliert werden, umso konkreter werden die Angebote der Dienstleister sein.

Ein Dienstleister hat Kosten für Bereitstellung von Personal, Bereitstellung und Anpassung der Technik, Training des Personals für die vorgegebene Aufgabenstellung, Datenbankdesign, Projektmanagement und vieles mehr. Das billigste Angebot muss deswegen nicht das beste sein. Denn oft werden Dumpingpreise geboten, wenn Dienstleister kurz vor dem Aus stehen.

Ein Besuch des externen Call-Centers empfiehlt sich. Wer mit den Agenten persönlich spricht, gewinnt einen eigenen Eindruck von der Qualität der Mitarbeiter, des Projektmanagements, der Technik. Auch das Befragen von Referenzkunden des Dienstleisters ist angeraten. Bei längerfristigen Projekten kann es sinnvoll sein, zunächst je einen kleineren Auftrag an zwei oder drei Dienstleister zu vergeben und danach die Qualität der Leistungen zu vergleichen. Bei überschaubaren Pilotprojekten ist oft auch ein preisliches Entgegenkommen der Dienstleister möglich.

Hat sich hingegen der Aufbau eines eigenen internen Call-Centers als die richtige Entscheidung herausgestellt, empfiehlt es sich, einen im Call-Center-Bereich erfahrenen Berater mit ins Boot zu nehmen. Das spart einerseits teures Lehrgeld und hilft, in überschaubarer Zeit zum Erfolg zu kommen. Denn Technik, Organisation, Personal und Umfeld bilden die Grundlagen für ein erfolgreiches eigenes Call-Center. Oft kommt bei der Implementierung ein Punkt zu kurz und stellt den Gesamterfolg des Projektes in Frage.

Einverständnis des Angerufenen für Outbound-Calls notwendig

Der Gesetzgeber verschärft im Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) und dem Telekommunikationsgesetz (TKG) die rechtlichen Rahmenbedingungen. Outbound-Calls sollen verboten werden. Hierfür soll zukünftig das Einverständnis des Angerufenen notwendig sein. Hier sind sinnvolle Konzepte gefragt, wie das Einverständnis des Kunden nachweisbar eingeholt werden kann.

Outbound-Calls mit Rufnummernunterdrückung sind zukünftig verboten. Das hat mehrere Konsequenzen: Erstens wird es Rückrufer geben. Das ist auf der einen Seite wünschenswert, führt aber andererseits zu Inbound-Calls, die von der Kampagnenmanagementsoftware bearbeitet und gelöst werden müssen. Denn bei einem eingehenden Anruf muss der noch geplante ausgehende Anruf eliminiert werden. Zweitens: Über den Service „Clip no Screening“, der beim Carrier beantragt werden kann, ist es möglich jede gewünschte Rufnummer an den Anrufer zu übertragen. Folgende Varianten sind dabei bei interner Erbringung der Call-Center-Dienstleistungen denkbar:

a) Zentrale Rufnummer des Unternehmens: Das macht wenig Sinn. Denn die eingehenden Anrufe lassen sich nicht gezielt der Outbound-Kampagne zuordnen und verursachen mehr Arbeit im Service-Center.

b) Service-Nummer: Eine kostenoptimierte Servicenummer ermöglicht ein flexibles Routing und Identifizierung je Kampagne. Die neuen gesetzlichen Regelungen schreiben vor, dass bei Anruf einer kostenpflichtigen Servicenummer der Anrufer eine Ansage über die Höhe der entstehenden Telefongebühren hören muss. Das heißt, es wird eine automatische Anrufverteilung (ACD) mit vorgeschaltetem Ansagetext benötigt.

c) Nebenstellen-Nummer/Team-Nummer: Diese Telefonnummer kann bei einem eingehenden Anruf beispielsweise über eine Weiterleitung direkt an freie Agentenplätze weiter routen. Bei geringer Anzahl von Rückrufern ist das sicherlich eine schnell umsetzbare Möglichkeit.

Bei der Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister ergeben sich folgende Szenarien:

a) Rufnummer des Unternehmens: Das ist wenig hilfreich, da das Unternehmen nichts vom Status des aktuellen Vorgangs beim Dienstleister weiß.

b) Service-Nummer: Ein guter Weg, da das Routing frei wählbar ist. Allerdings sollte darauf geachtet werden, dass die Rechte an der Service-Nummer beim Unternehmen selbst liegen. So kann sie beim Wechsel des Call-Center-Dienstleisters problemlos mitgenommen werden.

c) Nebenstelle der Bank: Damit wirkt der Dienstleister nach außen wie die Bank. Auf der Nebenstelle wird aber eine permanente Weiterschaltung zum Dienstleister eingerichtet. Dadurch kann der Dienstleister die eingehenden Anrufe eindeutig der Kampagne zuordnen und bearbeiten.

d) Rufnummer des Dienstleisters: Die eingehenden Anrufe gehen direkt beim Dienstleister ein und können dort sofort bearbeitet werden. Allerdings kann es unter Umständen komisch wirken, wenn ein regional tätiges Unternehmen mit einer Rufnummer aus einer anderen Ecke Deutschlands anruft. ■■■