

Kapitel 2

Klassifikation von Callcenter-Systemen

Bevor auf die einzelnen Komponenten eines Callcenter-Systems eingegangen werden kann, müssen zunächst einige Begriffe zur Einordnung von Callcentern geklärt werden.

Unter einem Callcenter versteht man üblicherweise eine (möglicherweise ausgelagerte) betriebliche Einheit, deren Aufgabe darin besteht, den Kontakt zu den Kunden bzw. den potentiellen Kunden per Telefon, E-Mail, Chat usw. herzustellen und aufrecht zu erhalten (vgl. Henn *et al.* (1998)). Mit dieser allgemeinen Definition eines Callcenters ergibt sich sofort eine ganze Reihe von Kriterien, nach denen Callcenter in verschiedene Typen eingeteilt werden können. Dabei sind die Abgrenzungen zwischen den verschiedenen Typen nicht immer scharf bzw. kann ein Callcenter durchaus gleichzeitig Eigenschaften mehrerer Typen aufweisen (vgl. auch Herzog (2008) und Helber & Stollitz (2004) sowie auch die etwas älteren Ausarbeitungen Michalke (1999) und Bittner *et al.* (2000)).

2.1 Kommunikationsrichtung

Das wichtigste Unterscheidungsmerkmal für Callcenter ist die Kommunikationsrichtung. Hier wird grob zwischen Callcentern, die auf eingehende Anfragen reagieren, (Inbound-Callcentern) und Callcentern von denen selbst Kommunikation ausgeht (Outbound-Callcentern) unterschieden. Laut Statista (2016) sind 2012 etwa 62 % aller Kunden-Agenten-Kontakte auf Inbound-Basis erfolgt, d. h. der Kunde hat das Callcenter kontaktiert, und etwa 38 % aller Kunden-Agenten-Kontakte sind auf Outbound-Basis erfolgt, d. h. gingen von dem Callcenter selber aus.

In Bittner *et al.* (2000) wurden dazu die in Tabelle 2.1 dargestellten klassischen Inbound- und Outbound-Themengebieten aufgeführt. Diese Zusammenstellung ist zwar schon etwas älter, aber im Wesentlichen nach wie vor zutreffend.

Typische Inbound-Themen	Typische Outbound-Themen
Auskunftsdienste	Adressverifikation
Bestell-, Buchungs- und Auftragsannahme	Kündigungsprävention
Beschwerde- und Reklamationsmanagement	Kundenakquisition
Informationsservice	Markt- und Meinungsforschung
Notfallservice	Terminakquise
Schadensbearbeitung	Verkauf
Supportservice	

Tabelle 2.1: Typische Themen von Inbound- und Outbound-Callcentern

2.1.1 Inbound-Callcenter

In einem Inbound-Callcenter (siehe Abbildung 2.1) warten Agenten auf eintreffende Anfragen. Die Kommunikation geht hier stets von dem externen Antragsteller aus, der einen Anruf tätigt oder eine E-Mail mit einer Frage (technischer Support) oder einer Bestellung schreibt.

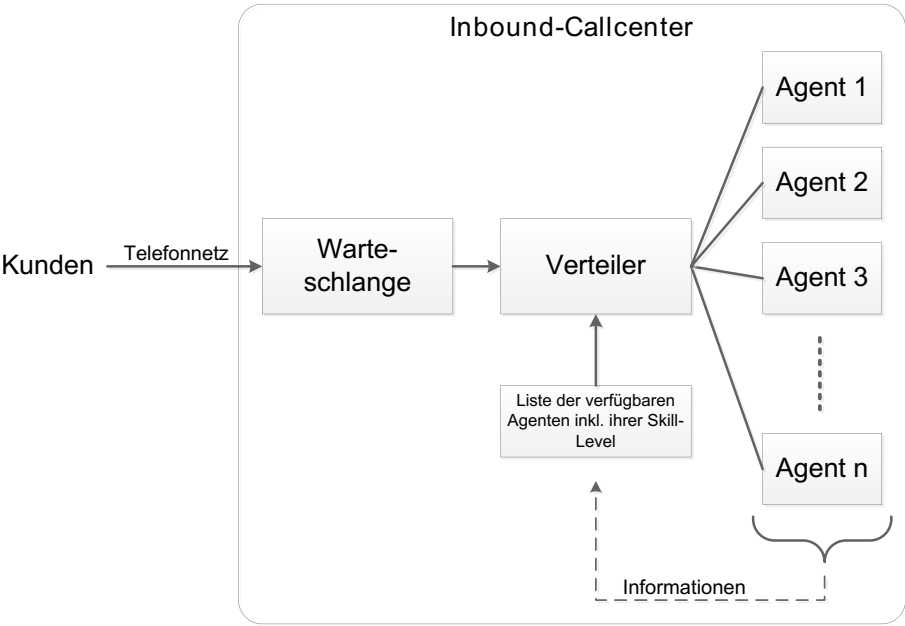


Abbildung 2.1: Modell eines Inbound-Callcenters

Bedeutung und Beispiele

Inbound-Callcenter stellen mit etwa 62 % aller Kundenkontakte (siehe Statista (2016)) die vorherrschende Form von Callcentern dar: Durch die Verlagerung des Endkundengeschäfts aus Läden (z. B. Technik) bzw. Filialen (z. B. Banken und Versicherungen) ins Internet ist der Beratungsbedarf der Kunden nicht gesunken, sondern muss nun nur auf anderen Kanälen bewältigt werden. Inbound-Callcenter wickeln typischerweise die Bestellannahme, den technischen Support und die Kundenberatung eines Unternehmens ab. Da in vielen Callcentern sowohl Inbound- als auch Outbound-Dienste erbracht werden, lässt sich nicht genau sagen, wie viele Inbound-Callcenter bzw. Inbound-Agenten es gibt, aber folgende Daten (auch aus Statista (2016)) verdeutlichen die hohe und stetig steigende Bedeutung der Inbound-Callcenter: Während sich die Anzahl der Callcenter-Agenten in Deutschland von 2000 bis 2012 von 220.000 auf 520.000 Personen mehr als verdoppelt hat, haben sich die Ausgaben für Telefonmarketing von 2008 bis 2015 etwa halbiert, d. h. nicht nur das Wachstum basiert im Wesentlichen auf dem Inbound-Betrieb, sondern es müssen außerdem sogar Verlagerungen aus dem Outbound- in den Inbound-Bereich stattgefunden haben.

Chancen und Risiken

Aus Sicht der Unternehmen stellt die Verlagerung des Kundenservice ein Potential zur Kosteneinsparung dar, ohne dass sich der Service gegenüber den Kunden dadurch verschlechtert: Während früher in fünf Filialen jeweils ein Berater beschäftigt werden musste, der jeweils einen Kunden pro Stunde bediente (und 50 Minuten pro Stunde mit warten verbrachte), kann nun ein Berater in einem Callcenter eingesetzt werden, der alle fünf Kunden in derselben Stunde telefonisch berät. Diese Rechnung geht allerdings nur bei guter Planung des Agentenbedarfs auf.

Bei der Bestimmung der optimalen Anzahl an Agenten muss stets zwischen dem Leerlauf der Agenten (es entstehen Lohnkosten, ohne dass ein Gewinn für das Unternehmen entsteht) und den Wartezeiten der Kunden (die dann möglicherweise zur Konkurrenz wechseln) abgewogen werden. Aufgrund der nicht exakt vorhersagbaren Anfrageeinträge – man spricht hier von einem sogenannten stochastischen Verhalten des Systems – lassen sich eine Vollausslastung der Agenten und kurze Wartezeiten der Kunden nicht gleichzeitig erreichen (siehe auch Abschnitt 6.1 Stochastik – oder: Kunden rufen an, wann sie wollen ab Seite 79).

Zum Teil lassen sich diese Probleme jedoch bereits durch die strukturelle Planung des Callcenters abmildern: Durch die Bearbeitung von nicht zeitkritischer Kommunikation wie E-Mails und Briefen in Phasen mit wenigen Anrufen (siehe Begriff Kontakt-Center auf Seite 11) lässt sich die Auslastung der Agenten steigern, ohne dass dadurch die Wartezeiten der Anrufer steigen. Durch die Umstellung auf ein anfragegesteuertes Outbound-Callcenter (siehe Seite 9) lassen sich die Wartezeiten für die Kunden kaschieren. Ein weiterer Ansatz, um die Schwankungen im Anfragestrom auszugleichen, stellt die Zusammenlegung

mehrerer kleiner Callcenter zu einem großen Callcenter dar (siehe Abschnitt [8.5 Economy of Scale](#) ab Seite 240).

2.1.2 Outbound-Callcenter

In einem Outbound-Callcenter (siehe Abbildung 2.2) geht die Kommunikation von den Agenten selbst aus. Sie tätigen selbst Anrufe, um z. B. Produkte zu bewerben. Im strengen Sinne tätigen meist nicht die Agenten selbst die Anrufe, d. h. sie wählen nicht manuell die Zielpersonen an, sondern es existiert ein Vermittlungssystem, welches die Kommunikation zwischen den Agenten und den (potentiellen) Kunden herstellt. Beendet ein Agent sein momentanes Gespräch, so wird automatisch die jeweils nächste Nummer auf der Liste der anzurufenden Telefonnummern gewählt und der Agent dann mit dem Angerufenen verbunden. Meist geht diese Automatisierung sogar noch einen Schritt weiter: Da viele Personen tagsüber nicht per Festnetz zu Hause erreichbar sind und keine Agentenarbeitszeit damit vergeudet werden soll, in dem die Agenten auf das Abheben des Hörers durch den Angerufenen warten, wählen die Systeme auch dann bereits Personen an, wenn noch gar kein Agent für ein Gespräch zur Verfügung steht. Es wird dabei gehofft, dass, bis einer der z. B. zehn gleichzeitig angerufenen Personen tatsächlich den Hörer abhebt, auch ein Agent für ein Gespräch mit dem Angerufenen zur Verfügung steht.

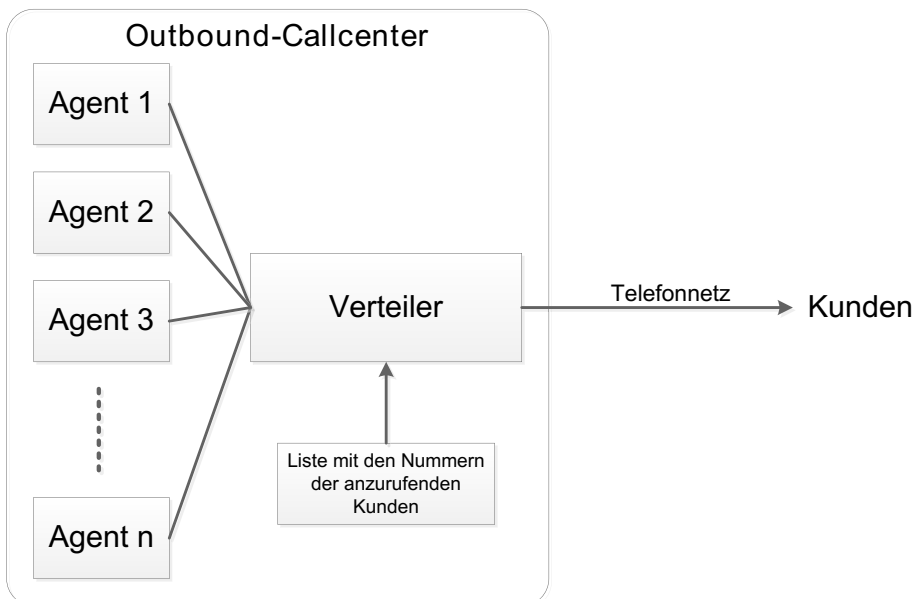


Abbildung 2.2: Modell eines Outbound-Callcenters

Bedeutung und Beispiele

Outbound-Callcenter werden meist zur Durchführung von Umfragen und zur Bewerbung von Produkten eingesetzt. Da derartige Aufgaben häufig auf Kampagnenbasis von externen Dienstleister-Callcentern abgewickelt werden, gibt es keine genauen Statistiken über die genaue Anzahl an Outbound-Callcentern. Das deutschlandweit für Telefonmarketing eingesetzte Budget ist laut Statista (2016) jedoch seit 2008 stark rückläufig (2008: 5,2 Mrd. Euro, 2015: 2,5 Mrd. Euro).

Chancen und Risiken

Werden Personen von einem Callcenter angerufen, die nicht bereits als Kunde eines Unternehmens registriert sind – und von denen damit keine Telefonnummer, unter der sie tagsüber erreichbar sind, bekannt ist – so ist das Risiko sehr hoch, dass kein Gespräch zustande kommt. Lässt man die Agenten selbst wählen, so verbringen diese die meiste Zeit mit dem erfolglosen Warten auf die Annahme des Gesprächs. Daher ist es hier sehr wichtig, sinnvolle Telefonnummernlisten zu verwenden und ggf. auf Zeiten auszuweichen, in denen eine höhere Chance auf Annahme der Gespräche besteht. Zum Teil lässt sich diese Problematik wie oben bereits beschrieben dadurch abmildern, in dem nicht die Agenten wählen, sondern ein automatisches System, welches dann ein tatsächlich angenommenes Gespräch zu einem Agenten leitet. Die Systeme, die hier zum Einsatz kommen, werden als *Progressive Dialer* oder aber, wenn Informationen über die Anrufannahmewahrscheinlichkeit und die durchschnittlichen Gesprächszeiten in die Rate, mit der Anrufversuche gestartet werden, mit einfließen, als *Predictive Dialer* bezeichnet. Für die Implementierung eines guten Predictive Dailers ist es erforderlich, über gute Prognosen für die Anzahl der tatsächlich angenommenen Gespräche zu verfügen, sonst warten entweder die Agenten, dass endlich eine der angerufenen Personen abhebt, oder aber eine Person nimmt einen Anruf an, aber auf der anderen Seite steht gar kein Agent für ein Gespräch zur Verfügung.

Des Weiteren sei darauf hingewiesen, dass unerwartete Anrufe bei einem potentiellen Kunden (sogenannte *Cold-Calls*, sofern noch keine Vertragsbeziehungen zu der Person bestehen) häufig als Belästigung und Spam angesehen werden und zum Teil auch rechtlich nicht zulässig sind. Daher sollte der Einsatz von Outbound-Callcentern sehr vorsichtig geplant werden.

2.1.3 Anfragegesteuerte Outbound-Callcenter

Bei einem anfragegesteuerten Outbound-Callcenter (siehe Abbildung 2.3) handelt es sich um eine spezielle Form eines Inbound-Callcenters, welches jedoch die klassischen Nachteile des Inbound-Betriebs durch eine technische Umkehr der Kommunikationsrichtung zu vermeiden versucht.

Da sich nicht exakt vorhersagen lässt, wann eine einzelne Person anruft, müssen entweder, um mit dieser Unsicherheit umzugehen, genügend Agenten vorgehalten werden, um jederzeit einen eintreffenden Anruf entgegen nehmen zu können, d. h. es müssen sich stets Agenten im Leerlauf befinden, oder aber es muss einkalkuliert werden, dass ein Anrufer zunächst warten muss bis ein Agent sein vorhergehendes Gespräch beendet und für die nächste Anfrage zur Verfügung steht (siehe auch Abschnitt 6.1 Stochastik – oder: [Kunden rufen an, wann sie wollen](#) ab Seite 79). Je höher die Auslastung der Agenten sein soll, desto länger sind die durchschnittlichen Wartezeiten der Anrufer. – Das bedeutet, dass entweder auf Seite der Kunden oder aber auf Seite der Agenten immer Wartezeiten entstehen.

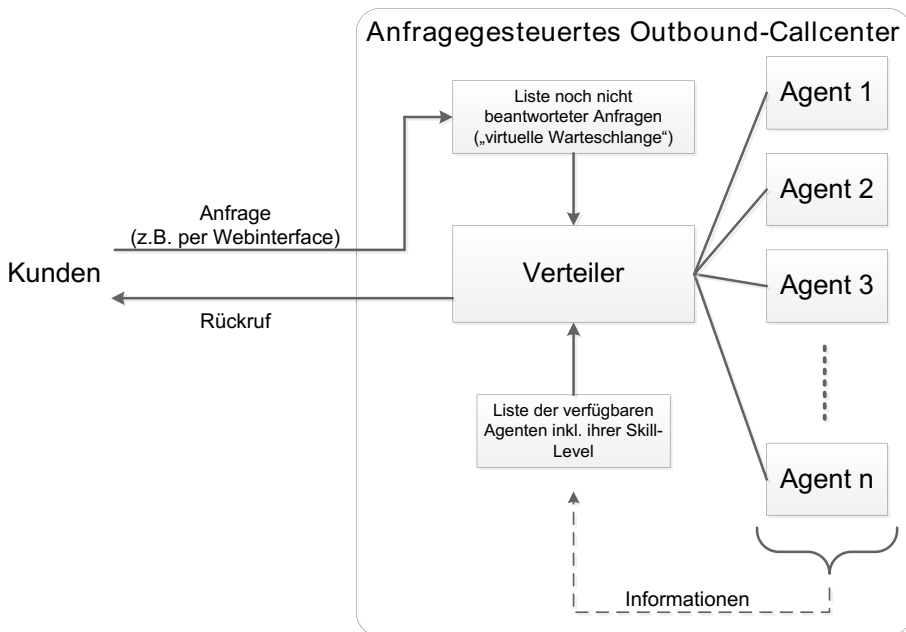


Abbildung 2.3: Modell eines anfragegesteuerten Outbound-Callcenters

In einem anfragegesteuerten Outbound-Callcenter macht man sich die Tatsache zu Nutze, dass die tatsächliche Wartezeit eines Kunden nicht notwendig mit seiner gefühlten bzw. wahrgenommenen Wartezeit übereinstimmt. Bei einem anfragegesteuerten Outbound-Callcenter kann ein Kunde über ein Webinterface einen Rückruf anfordern und dabei ggf. noch einen gewünschten Zeitslot auswählen. In dem Callcenter werden dann pro Zeitslot die Anfragen der Reihe nach abgearbeitet und die jeweiligen Personen angerufen. Der Antragsteller sieht es als einen Service an, dass er angerufen wird, und empfindet die Zeit zwischen dem Stellen der Anfrage und dem Anruf nicht als Wartezeit. Gleichzeitig lassen sich so die Agenten wesentlich besser und gleichmäßiger auslasten.

2.1.4 Gemischte Inbound- und Outbound-Callcenter

Eine andere Möglichkeit zur Steigerung der Auslastung der Agenten, ohne dadurch die Wartezeiten der Anrufer zu verlängern, besteht darin, Inbound- und Outbound-Betrieb zu mischen. Callcenter, in denen die Agenten sowohl auf Anrufe warten als auch selbst Anrufe initiieren (bzw. in denen das Vermittlungssystem auch selber Anrufe initiiert), nennt man *Blended Callcenter*. Da von einem Callcenter angerufene Personen (Outbound-Betrieb) nicht auf den Anruf warten, spielt es keine Rolle, wann exakt sie angerufen werden. Überschreitet in dem Inbound-Bereich eines Blended Callcenters die Anzahl an Agenten im Leerlauf einen bestimmten Schwellenwert, so werden Agenten in den Outbound-Bereich verschoben und beginnen, Anrufe zu tätigen. Unterschreitet die Anzahl an Agenten im Leerlauf einen bestimmten Wert, so werden Outbound-Agenten, die gerade ein Gespräch beendet haben, wieder in den Inbound-Bereich verschoben. Ist die Anzahl an Agenten, die als Reserve im Inbound-Bereich verbleiben, zu gering bemessen, so müssen eintreffende Anrufer ggf. warten, weil es momentan keine Agenten im Leerlauf gibt (da alle eigentlich verfügbaren Agenten gerade Outbound-Gespräche führen). Wird die Anzahl an Agenten im Leerlauf, die aber dennoch im Inbound-Bereich verbleiben, zu großzügig bemessen, so bleibt Bedienleistung, die für den Outbound-Betrieb genutzt werden könnte, ungenutzt. Der Anteil an Agenten im Leerlauf, die aber dennoch im Inbound-Bereich verbleiben, kann umso kleiner bemessen werden, je größer das Gesamtsystem ist und desto genauer das Anrufaufkommen über den Tag eingeschätzt werden kann.

2.2 Kommunikationsform

Auch wenn der Name Callcenter andeutet, dass primär telefonische Anfragen bedient werden, so wurden in den entsprechenden Abteilungen schon immer verschiedene Arten von Anfragen bearbeitet: Zu den Zeiten der großen (Offline-)Versandhäuser mit den dicken Katalogen wurden viele Bestellungen per Brief getätigt. Heute sind neben der Telefonie vor allem E-Mail, Chat und Bestellungen über Webformulare die vorherrschenden Kontaktformen. Briefe und Faxe – vor allem für Kommunikation, die eine höhere Verbindlichkeit erfordert (Kündigung von Verträgen usw.) – treten natürlich dennoch immer noch auf. Wenn hervorgehoben werden soll, dass in einem Callcenter nicht nur Anrufe bedient werden, spricht man daher häufig von einem *Kontakt-Center*.

In Abhängigkeit von der gewählten Kommunikationsform erwartet ein Anfragesteller verschiedene Reaktionszeiten seitens des Unternehmens: Während bei Anrufen erwartet wird, dass diese innerhalb weniger Sekunden bis maximal innerhalb von ein bis zwei Minuten angenommen werden, wird bei E-Mails meist eine Antwort innerhalb eines Tages und bei einem Brief eine Antwort innerhalb einiger Tage erwartet. Man spricht davon, dass Personen in Bezug auf die verschiedenen Kommunikationsformen verschiedene *Wartezeittoleranzen* aufbringen. Ist die Wartezeittoleranz einer Person überschritten, so bricht sie den Kommunikationsversuch ab und startet – hoffentlich – später einen neuen Versuch

ggf. über ein anderes Medium: Kann eine Person ein Unternehmen nicht telefonisch erreichen, so startet sie später evtl. einen neuen Anrufversuch oder schreibt z. B. eine E-Mail. Umgekehrt kann das Nicht-Beantworten einer E-Mail dazu führen, dass eine Person bei dem Unternehmen anruft. D. h. auch die Kommunikationsform E-Mail ist mit einer begrenzten, wenn auch im Vergleich zu einem Anruf deutlich längeren, Wartezeittoleranz verbunden. Ob ein (potentieller) Kunde einen weiteren Kontaktversuch startet, hängt üblicherweise von der Art seines Anliegens ab: Bei einer technischen Störung seiner Internet-Verbindung dürfte er mit einer extrem hohen Wahrscheinlichkeit einen weiteren Anlauf starten. Bei einer Bestellhotline hingegen kann der potentielle Kunde durch eine schlechte Erreichbarkeit lieber bei der Konkurrenz bestellen wollen. Allerdings soll dies keinesfalls bedeuten, dass Sie die Bestellhotline priorisieren sollten und Kunden mit technischen Problemen beliebig lange warten lassen können: Zwar wirkt sich eine schlecht beantwortete technische Frage nicht so unmittelbar auf den Gewinn aus, wie eine entgangene Bestellung, allerdings führt eine schlechte Erreichbarkeit in Bezug auf technische Fragen auch dazu, dass mittelfristig Kunden abwandern und damit Gewinne verloren gehen.

Auch wenn E-Mails usw. also ebenfalls eine begrenzte Wartezeittoleranz aufweisen, spricht man davon, dass diese *nicht zeitkritisch* sind. Zeitkritisch sind Anrufe und Anfragen per Chat: Hier muss der Agent nach Möglichkeit sofort reagieren. E-Mails, Faxe, Briefe, Bestellungen per Webformular usw. sind im Vergleich dazu wesentlich zeitunkritischer. Diese Tatsache kann zur Optimierung der Auslastung der Agenten verwendet werden: Zeitkritische Anfragen werden sofort angenommen. Liegen keine zeitkritischen Anfragen vor (d. h. befinden sich keine Anrufer in der Warteschlange), so widmen sich die Agenten den zeitunkritischen Anfragen. Diese Umwidmung kann entweder dynamisch erfolgen (der Agent beginnt selbstständig E-Mails zu beantworten, wenn niemand anruft) oder aber durch das Anrufverteilungssystem gesteuert werden: Überschreitet die Anzahl an Agenten im Leerlauf einen bestimmten Schwellenwert, so werden Agenten aus dem Telefoniebereich abgezogen und der E-Mail-Beantwortung (häufig auch Back-Office genannt) zugewiesen. Auch hier besteht wieder – wie bei der Verlagerung von Agenten aus dem Inbound- in den Outbound-Bereich – das Problem darin, den richtigen Schwellenwert für die Zuweisung der Agenten zu Telefonie oder Back-Office zu finden, so dass eingehende Anrufe zeitnah angenommen werden können und dennoch möglichst wenig für das Back-Office verfügbare Bedienleistung durch Agenten, die auf Anrufe warten, verloren geht.

2.3 Organisatorische Einordnung

Organisatorisch sind die Callcenter aus den Kundenserviceabteilungen der jeweiligen Unternehmen hervorgegangen. Teilweise sind sie auch heute noch direkter Bestandteil der Unternehmen. Teilweise wurden sie jedoch auch ausgelagert oder aber es wird sowohl auf interne als auch auf externe Callcenter zurückgegriffen.

Früher (vgl. Bittner *et al.* (2000)) wurde der Inbound-Betrieb meist durch interne Callcenter bzw. eine interne Abteilung des Unternehmens abgedeckt, während externe Dienstleis-

ter meist nur Outbound-Aufgaben übernommen haben. Mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Leitungsangebots der Callcenter-Dienstleister und einer durch moderne Kommunikationstechniken möglich gewordenen engeren Anbindung der externen Anbieter an die internen Strukturen des Unternehmens (vgl. Abschnitt [2.3.3 Virtuelles Callcenter](#) auf Seite [14](#)) werden jedoch mittlerweile auch Inbound-Aufgaben in einem großen Umfang von ausgelagerten Callcentern übernommen.

2.3.1 In-House-Callcenter

Callcenter, die direkt Teil des jeweiligen Unternehmens sind, nennt man In-House-Callcenter oder auch integrierte Callcenter. Der Vorteil besteht hier in dem direkten Zugriff auf das System. So kann die Anzahl an Agenten gemäß den jeweiligen Erfordernissen gesteuert werden, die Schulung der Agenten erfolgt in dem Unternehmen selbst, so dass ein hoher Qualitätsstandard sichergestellt werden kann bzw. die Agenten stets mit den neusten Informationen versorgt sind, und es müssen auch keine Probleme in Bezug auf den Datenschutz bei der Übergabe von internen Kundendaten an externe Dienstleister berücksichtigt werden. Meist sind jedoch interne Callcenter u. a. aufgrund der jeweiligen Tarife in den Unternehmen teurer als externe Anbieter.

2.3.2 Ausgelagertes Callcenter

Es gibt am Markt Anbieter, die Callcenter-Dienstleistungen für Unternehmen erbringen. Der Vorteil für ein Unternehmen besteht darin, dass es nicht je nach Nachfragelage Mitarbeiter einstellen oder entlassen muss, sondern die entsprechende Bedienleistung theoretisch einfach gemäß dem jeweiligen Bedarf einkaufen kann. Über diese Subanbieter abgewinkelte Gespräche sind üblicherweise günstiger als dies in einem In-House-Callcenter der Fall wäre, da bei den Subanbietern andere Tarifverträge gelten und diese die Anfragen mehrerer outsourcender Unternehmen bündeln können und so die Economy of Scale (siehe Seite [240](#)) besser ausnutzen können als dies einem einzelnen Unternehmen möglich wäre.

Da das auslagernde Unternehmen auf der anderen Seite wenig bis gar keinen Einfluss auf die konkrete Steuerung des Callcenters hat, ist der Schulungsstand der Agenten häufig nicht so hoch wie es in einem In-House-Callcenter möglich wäre. Auch können durch eine falsche Vertragsgestaltung (siehe Abschnitt [8.10 Vertragsgestaltung beim Outsourcing](#) ab Seite [275](#)) dem Subanbieter falsche Anreize in Bezug auf die Steuerung der Anzahl an Agenten gegeben werden.

Außerdem muss berücksichtigt werden, dass der vollständig dynamische Einkauf von mehr oder weniger Bedienleistung meist nur theoretisch möglich ist. Schließlich muss der Subanbieter im Falle einer gestiegenen Nachfrage auch zunächst erst neue Agenten einstellen und schulen und wird daher in den Verträgen bestimmte Mindestlaufzeiten bzw.

maximal mögliche Änderungsraten in Bezug auf die Anzahl an bedienten Anrufen festlegen.

In den Boom-Jahren des Verkaufs von Waren und Dienstleistungen über das Internet mussten viele Unternehmen schnell mehr Callcenter-Leitung bereitstellen und haben daher verstärkt auf ausgelagerte Callcenter gesetzt. Da es in den meisten Branchen jedoch eine Vielzahl an Anbietern am Markt gibt, die sich durch Produktpalette und Preis nur geringfügig unterscheiden, gewinnt die Qualität des Kundenservice eine zunehmend wichtigere Rolle, so dass der Trend zu beobachten ist, die Callcenter wieder näher an das Unternehmen zu binden, um wieder mehr Einfluss auf Schulungsstand und Agentenzahl nehmen zu können.

2.3.3 Virtuelles Callcenter

Die vorherrschende Callcenter-Form, insbesondere bei größeren Unternehmen, stellt das sogenannte virtuelle Callcenter dar. Werden mehrere Callcenter-Standorte oder mehrere externe Dienstleister zu einem Callcenter-System zusammengeschaltet, so spricht man von einem virtuellen Callcenter: Aus Sicht des Anrufers handelt es sich um ein einziges Callcenter mit einer Einwahlnummer. Die Callcenter-Agenten können dabei bei den verschiedenen Subanbietern in verschiedenen Gebäuden sitzen oder aber zum Teil auch per Internet von einem Home-Office Arbeitsplatz aus zugeschaltet sein. Das System zur Anrufverteilung verfügt über eine Liste aller verfügbaren Agenten in allen beteiligten Teil-Callcentern und routet die Anfragen zu dem jeweils am besten passenden – oder aus Sicht des Unternehmens günstigsten – Agenten. Die Verteilung der Anfragen kann dabei nach diversen Gesichtspunkten erfolgen:

Thematische Einordnung

Die verschiedenen Teil-Callcenter decken verschiedene behandelbare Themengebiete ab. So kann es sein, dass datenschutzrelevante Themen (Vertragsabschlüsse usw.) durch das interne Callcenter behandelt werden, während einfache technische Fragen („*Prüfen Sie, ob der Stecker in der Steckdose steckt...*“) oder die Vorsortierung der Anrufer durch einen externen Anbieter übernommen werden. Wenn die Vorsortierung nicht oder zumindest nicht vollständig durch einen Sprachcomputer erfolgen kann, so nennt man diese Tätigkeit, die ähnlich der einer klassischen Telefonzentrale ist, häufig auch den *Front-Office*-Einsatz.

Regionale Aufteilung

Bei großen, landesweit agierenden Unternehmen, bei denen die Kunden teilweise einen höheren Beratungsbedarf besitzen (Versicherungen, Kapitalanlagen, ...) kann es sinnvoll sein, eine Person zu einem nahe gelegenen Callcenter, in dem der Anrufer mit der regionaltypischen Begrüßungsformel angesprochen wird usw. zu leiten. Wenn der Callcenter-

Agent denselben Dialekt wie der Kunde spricht, so kann dies das Vertrauen in den Agenten und damit in das Unternehmen steigern. Das System zur Verteilung der Anrufe kann also nach Möglichkeit Personen in jeweils regionale Callcenter leiten und nur im Ausnahmefall einen Ostfriesen an ein bayrisches Callcenter vermitteln. Man spricht hier von einem *Überlauf*: Nur wenn kein Agent in dem präferierten Callcenter verfügbar ist bzw. evtl. sogar nach einer bestimmten Wartezeit kein Agent verfügbar geworden ist, wird die Anfrage an ein anderes Callcenter vermittelt.

Priorisierung nach Qualität der Sprachfähigkeiten

Etwas globaler gedacht kann auch eine Unterscheidung nach verfügbaren Sprachen vorgenommen werden: Besitzt ein Unternehmen ein Callcenter in Deutschland, in dem die Agenten Deutsch und Französisch sprechen, und ein Callcenter in Frankreich, in dem die Agenten Französisch und Deutsch sprechen, so wird eine Person aus einem der beiden Länder jeweils priorisiert an das Callcenter im eigenen Land geleitet, um mit einem Agenten, der dieselbe Muttersprache besitzt, zu sprechen. Eine Weiterleitung in das jeweils andere Land erfolgt nur im Notfall, wenn in dem jeweils präferierten Callcenter über eine längere Zeit kein Agent verfügbar geworden ist. Hier muss stets die Abwägung zwischen dem Ärgernis einer langen Wartezeit und dem Ärgernis, mit einem Agenten sprechen zu müssen, der die eigene Sprache evtl. nur rudimentär versteht, getroffen werden.

Abfangen von Lastspitzen

Externe Anbieter können auch eingesetzt werden, um Lastspitzen abzufangen. Die internen Agenten werden üblicherweise über einen fixen Stundenlohn bezahlt – egal wie viele Anrufe sie konkret bedienen. Externe Anbieter werden jedoch meist pro Gespräch oder pro Gesprächsminute bezahlt. Daher kann es sinnvoll sein, zunächst das interne Callcenter auszulasten und externe Anbieter nur in Zeiten hoher Last hinzuzuschalten. Da die externen Anbieter ihre Agenten selbst natürlich auch pro Stunde bezahlen müssen, werden diese dann für diese unregelmäßige Anfragesituation relativ hohe Preise pro Gespräch verlangen. Allerdings kann darauf gehofft werden, dass diese nicht so hoch ausfallen, wie dies bei einem In-House-Callcenter der Fall wäre, da der Subanbieter durch die Bedienung verschiedener Unternehmen mit Lastspitzen zu verschiedenen Zeiten seine Agenten dennoch besser auslasten kann, als dies intern möglich wäre.

Dieses Konzept könnte noch weiter gedacht werden: Es könnte versucht werden, einen Subanbieter mit der Abdeckung der Basislast (Last-Callcenter) und einen anderen Anbieter mit der Abdeckung der Lastspitzen (Peak-Callcenter) zu beauftragen. In dem in Bezug auf den Anrufeingang priorisierten Last-Callcenter wären die Agenten dann stets gut ausgelastet, während das Peak-Callcenter nur dann Anrufe vermittelt bekäme, wenn alle Agenten im Last-Callcenter bereits telefonieren. Da die Agenten bei beiden Subanbietern mit jeweils fixen Stundenlöhnen bezahlt werden, würde das Last-Callcenter daher

einen deutlich günstigeren Preis pro Gespräch anbieten als das Peak-Callcenter. Allerdings führt solch eine Last-Differenzierung nur bei starken Preisunterschieden zu einem signifikanten Kostenvorteil (siehe Abschnitt [8.7 Lastdifferenzierung zwischen mehreren Teil-Callcentern](#) ab Seite [8.7](#)).

2.4 Kostenstruktur

Eine weitere Möglichkeit zur Klassifikation von Callcentern stellt die Kostenstruktur dar (siehe Becker (2001)). Häufig wird der Kundenservice als reiner Kostenverursacher gesehen, der folglich so günstig wie möglich betrieben werden sollte. Dieser Maxime folgend wäre die einzige Abteilung, die zu dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beiträgt, die Buchhaltung, die die bezahlten Rechnungen verbucht. Produktion und Entwicklung wären dann genauso wie der Kundenservice reine Kostenverursacher. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass es heute in vielen Bereichen sehr ähnliche Produkte am Markt gibt (insbesondere z. B. im Versicherungsbereich oder bei Energieversorgern), bleibt nur ein guter Kundenservice, um sich von der Konkurrenz abzuheben (vgl. auch Henn *et al.* (1998)). Diese beiden widerstrebenden gedanklichen Ansätze (Kosten durch Kundenservice gegenüber Kundenbindung und damit Umsatz durch Kundenservice) werden durch die beiden folgenden Begriffe abgebildet:

2.4.1 Cost-Center

Wird ein Callcenter als Cost-Center (also Kostenverursacher) gesehen, so wird es darauf optimiert, möglichst günstig zu sein. Ein externer Anbieter, der seine Dienstleistung als Cost-Center bewirbt, wird also einen möglichst niedrigen Preis pro Gespräch bzw. pro Gesprächsminute anbieten wollen. Die Qualität bzw. das Schulungsniveau der Agenten steht dabei nicht im Vordergrund. Cost-Center werden daher meist für einfache Anfragen, die aber mit einem hohen Volumen auftreten, verwendet (z. B. First-Level-Support, „*Prüfen Sie, ob der Router auch mit dem Stromnetz verbunden ist...*“).

2.4.2 Profit-Center

Ein Callcenter als Profit-Center anzusehen bedeutet, den Anrufen einen hohen wirtschaftlichen Wert für das Unternehmen zuzuordnen. Dieser wirtschaftliche Wert kann dabei nur durch eine gute Beratung, die ein Cost-Center nicht leisten kann, erschlossen werden. Wenn ein potentieller Kunde aufgrund guter Beratung einen Versicherungsvertrag abschließt, der dem Unternehmen pro Jahr mehrere 100 Euro einbringt, oder der Kunde sich von dem Unternehmen gut betreut fühlt und daher seinen Handy-Vertrag um weitere zwei Jahre verlängert, stehen den Kosten für den Anruf deutlich höhere Gewinne als bei den Cost-Center typischen Themen gegenüber. Wenn sich durch einen besseren Service

deutlich mehr Profite generieren lassen, ist es wirtschaftlich sinnvoll, auch mehr in die Ausbildung der Agenten und damit in den Service zu investieren.

2.5 Thematische Untergliederung

Bei vielen Unternehmen gehen Anfragen zu verschiedenen Themengebieten ein. Grob kann in den meisten Fällen zwischen *kaufmännischen Anliegen* (Bestellungen, Vertragsverlängerungen, Rechnungen, ...) und *technischen Anliegen* (Support, Beratung, ...) unterschieden werden.

2.5.1 Komplexität der Anfragen

Bei technischen Fragen erfolgt häufig noch eine Unterscheidung in *First-Level-* und *Second-Level-Support*. Viele Personen stellen recht einfache Anfragen, die Agenten bereits nach einer kurzen Schulung beantworten können („*Verträgt sich das USB-Netzteil auch mit 110 Volt Eingangsspannung?*“). Erst wenn sich eine Frage als komplexer herausstellt bzw. durch den einfachen First-Level-Antwortenkatalog nicht beantwortet werden kann, wird der Kunde zu einem teureren, umfangreicher geschulten Second-Level-Agenten weitergeleitet. Den First-Level-Support bezeichnet man in diesem Kontext häufig auch als *Front-Office*.

Häufig trifft man den Fall an, dass der First-Level-Support, der über einfache Fragen-Antworten-Tabellen behandelbar ist, an einen externen Dienstleister ausgelagert wird, während für die komplexeren Second-Level-Support Anfragen auf ein internes, teureres aber meist auch mit besser ausgebildeten Agenten besetztes Callcenter zurückgegriffen wird. Dieser Second-Level-Support wird daher auch gelegentlich als *Back-Office* bezeichnet.

2.5.2 Skill-Level

Wenn ein Agent in einem Callcenter, in dem Anfragen zu verschiedenen Themenfeldern eingehen, Anfragen zu einem bestimmten Fragenkomplex behandeln kann (z. B. technischen Fragen zu Waschmaschinen oder aber Vertragsfragen zu KFZ-Versicherungen), so spricht man davon, dass er ein bestimmtes *Skill-Level* besitzt. Besitzt er nur einen Skill, d. h. kann er nur einen bestimmten Kunden- bzw. Anfragentyp bedienen, so sagt man, dass es sich um einen *Single-Skill-Agenten* handelt. Besitzt er mehrere Skills (z. B. KFZ-Versicherungen und Rechtsschutzversicherungen), so bezeichnet man ihn als *Multi-Skill-Agenten*. Multi-Skill-Agenten erlauben eine flexiblere Planung (es muss nicht genau bekannt sein, welche Fragen die Anrufer haben), dafür sind sie jedoch meist langsamer und in Bezug auf ihre Lohn- und Schulungskosten teurer.

Das richtige Verhältnis von Single-Skill- zu Multi-Skill-Agenten stellt eines der zentralen Themen bei der Optimierung der Agentenanzahl in einem Callcenter dar (vgl. dazu auch Abschnitt [8.8 Anteil an Multi-Skill-Agenten](#) ab Seite 261).

2.6 AKL-Typologie

Es gibt noch eine Reihe von weiteren Klassifikationsmöglichkeiten für Callcenter, die in der Praxis aber meist nur eine untergeordnete Rolle spielen. Eine dieser Klassifikationsmöglichkeiten stellt die sogenannte AKL-Typologie dar. Hierbei handelt es sich um eine im Rahmen eines BMBF-geförderten Forschungsprojektes (vgl. Brasse *et al.* (2002)) erarbeitete Klassifikation, die jedem Callcenter einen der drei folgenden Typen zuordnet:

- *Typ A:*
In dem Callcenter werden hochqualifizierte Agenten eingesetzt und nur wenige Anfragen bedient (z. B. technischer Second-Level-Support, meist behandelt in internen Callcentern).
- *Typ K:*
In dem Callcenter werden standardisierte Themen behandelt und es werden viele Anfragen bearbeitet (z. B. technischer First-Level-Support, Bestellannahmen, Erfassung von Adressänderungen, häufig behandelt von externen Callcentern).
- *Typ L:*
Das Callcenter bietet ein breites Themenspektrum und eine entsprechend leistungsstarke Technik, um große Anfragemengen zu verwalten (z. B. externe Callcenter, deren Agenten für mehrere Anbieter arbeiten).

Zur Aufstellung dieser Callcenter-Klassifikation wurde bei insgesamt 32 Merkmalen untersucht in welchen Kombinationen diese auftreten. Daraus wurden jeweils typische Kombinationen ermittelt, die zu den drei oben genannten Klassen zusammengefasst wurden.



<http://www.springer.com/978-3-658-18308-0>

Callcenter – Analyse und Management
Modellierung und Optimierung mit
Warteschlangensystemen

Herzog, A.

2017, XIV, 437 S. 171 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-18308-0