

CNO – NETZWERK 2011



Erfolgreiches Leadmanagement dank Partsourcing bei ÖKK

ÖKK

generating and improving contacts. 
rbc

Inhalt

1	Über ÖKK	4
2	Leadgenerierung in gesättigtem Markt	5
3	Partsourcing als Lösungsansatz	6
4	Höhere Abschlussquote und Flexibilität in der Leadgenerierung	8

Im Chief Networking Officer Netzwerk erforschen und entwickeln wir Ideen und Lösungen für ein besseres Verständnis der Anforderungen an die Informatik und der Nützlichkeit der Informatik für das Business. Das Projekt wird getragen von Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung.

Mit Chief Networking Officer (CNO) ist jene Person gemeint, die in der Geschäftsleitung die Verantwortung für die Vernetzung des Unternehmens mit Kunden, Lieferanten und Partnern übernimmt. Der oder die CNO unterstützt unternehmensinterne und betriebsübergreifende Geschäftsprozesse mit Informatik und Telekommunikation, damit die beteiligten Mitarbeiter/innen effizient und effektiv zusammenarbeiten können.

Als Sponsoren unterstützen das CNO Netzwerk 2011:

- GARAIO AG (www.garaio.com)
- isolutions AG (www.isolutions.ch)
- Ruf Informatik AG (www.ruf.ch)
- Unic AG (www.unic.com)
- Netcetera (www.netcetera.ch)
- SQS Software Quality Systems AG (www.sqs-group.ch)
- Software Improvement Group AG (www.sig.eu)

Wissenschaftliche Partner des CNO Netzwerks 2011 sind: IOP Universität Bern, IWI Universität Bern; Kompetenzzentrum für Public Management Universität Bern; IfM Universität St. Gallen; Schmalenbach-Gesellschaft

Verbandspartner des CNO Netzwerks 2011 sind: simsa; Swiss Marketing SMC; IFJ Institut für Jungunternehmen; internet-briefing.ch; asut; SWICO; WinLink

Medienpartner des CNO Netzwerks 2011 sind: Netzmedien; IT Business; ICT in Finance; inside-it

1 Über ÖKK

ÖKK ist ein schweizweit tätiges Versicherungsunternehmen, welches ein umfassendes Paket aus Dienstleistungen in den Bereichen Kranken- und Unfallversicherung, Erwerbsausfallversicherung und beruflicher Vorsorge anbietet.

In Kooperation mit Partnerfirmen deckt ÖKK auch die Bereiche Lebens-, Haftpflicht- und Sachversicherungen ab. Insgesamt sind bei ÖKK über 160'000 Privatpersonen sowie 14'000 Unternehmen versichert.

Das Unternehmen beschäftigt rund 360 Mitarbeitende. Davon sind 120 am Hauptsitz in Landquart tätig und 240 in einer der insgesamt 41 Agenturen.

ÖKK ist regional besonders in der Südostschweiz stark verankert, betreut jedoch Kunden aus der gesamten Schweiz und dem angrenzenden Ausland. Das Unternehmen positioniert sich als kundennahe Krankenversicherung, die bewusst ein Netz aus Agenturen auch in kleineren Ortschaften – so zum Beispiel auch in den Seitentälern Graubündens aufrechterhält, um eine persönliche Betreuung zu bieten. Damit gelingt es ÖKK, in ihrem Stamm-Markt Graubünden im Bereich der Grundversicherung einen Marktanteil von rund 50% zu halten. Im Privatkundensegment konzentriert sie sich auf die Zielgruppe „Familien mit Kindern“.

Saverio Cerra,
Leiter Privatkunden



„Kundennähe ist unsere strategische Erfolgsposition. Diese leben wir physisch durch unser Agenturnetz sowie emotional, indem wir mit unseren Kunden auf Augenhöhe kommunizieren.“

Diese Fallstudie zeigt, wie es ÖKK in Zusammenarbeit mit der rbc Solutions AG (rbc) gelungen ist, ein kosten- sowie prozesseitig attraktives Modell für das effiziente Leadmanagement zu entwickeln, mit dem sie schnell und flexibel auf das Marktumfeld reagieren und ihre Erfolgsquote deutlich steigern kann.

Ansprechpartner	Unternehmen	Funktion
Saverio Cerra	ÖKK	Leiter Privatkunden
Tobie Witzig	rbc Solutions AG	CEO
Myrio Kluser	rbc Solutions AG	Head of IT
Dilip Vimalassery	sieber&partners	Autor
Daniel Caduff	sieber&partners	Autor

Abbildung 1: Ansprechpersonen.

2 Leadgenerierung in gesättigtem Markt

Zu einem wichtigen Standbein von ÖKK gehören die Versicherten der obligatorischen Krankenversicherung. Da gesetzlich festgelegt ist, dass jede in der Schweiz wohnhafte Person eine Grundversicherung haben muss, ist das Marktvolumen vorgegeben. Die einzige Möglichkeit bei der Neukundenakquisition besteht darin, Kunden von anderen Krankenversicherungen für sich zu gewinnen. ÖKK setzt auf ihr regionales Netz aus Agenturen mit persönlicher Beratung durch Aussendienstmitarbeitende. Diese werden durch ein Customer Interaction Center bei der Terminvereinbarung unterstützt.

Die Leadgenerierung von ÖKK wird durch zwei Faktoren erschwert:

- Einerseits muss ÖKK aufgrund des gesättigten Marktes ihre finanziellen und personellen Ressourcen bei der Lead-Generierung möglichst effektiv einsetzen,
- andererseits ist die telefonische Kalt-Akquisition von Neukunden für die Grundversicherung für alle Mitglieder des Branchenverbandes Santésuisse verboten.

Diese Selbstbeschränkung (ÖKK hatte diese bereits vorher umgesetzt und spielte eine wichtige Vorreiterrolle) beschlossen die Mitglieder von Santésuisse freiwillig, als Reaktion auf politische Vorstösse, die den Krankenkassen generell die Telefonakquisition verbieten wollten. Das Anwerben von Neukunden für die Grundversicherung via Telefon ist heute nur noch bei Personen erlaubt, mit denen bereits ein Kontakt stattgefunden hat. Als gängiges Mittel setzt ÖKK hierbei auf Events und Wettbewerbe, bei denen die Teilnehmenden der Verwendung ihrer Adresse zu Marketingzwecken zustimmen. Die so gewonnenen Adressbestände bilden zusammen mit Adressen von ehemaligen Kunden die Grundlage für die Neukundengewinnung.

Die mittelfristige politische und insbesondere gesetzliche Entwicklung bleibt dennoch unklar. Der Aufbau eines eigenen Customer Interaction Centers ist entsprechend mit einem schwer kalkulierbaren Risiko verbunden.

Während einiger Zeit lagerte ÖKK deswegen die Terminvereinbarung an ein externes Call Center aus. Das auf der politischen Unwägbarkeit beruhende finanzielle Risiko lag damit primär beim externen Anbieter. ÖKK konnte mit dieser Lösung flexibel auf die Marktsituation reagieren und beispielsweise die Telefonakquise in der Zeit rund um die offiziellen Kündigungstermine für Krankenkassen konzentrieren.

Die Flexibilität war damit gewährleistet, qualitativ überzeugte diese Lösung jedoch nicht. ÖKK benötigt für diese Arbeiten Call Agents mit umfassenden Branchen- und Unternehmenskenntnissen sowie eine unmittelbare Nähe zu den Entscheidern, um rasch und kompetent die unterschiedlichen Fälle und Anfragen abzuwickeln. Aus dieser Erkenntnis identifizierte ÖKK die folgenden Faktoren für eine erfolgreiche Neukundenakquisition und Geschäftsentwicklung:

- Die ÖKK Call Agents müssen zeitlich flexibel einsetzbar sein.
- Die Call Agents müssen sich persönlich mit dem Unternehmen ÖKK identifizieren.
- Die Ausbildung der Call Agents muss fachspezifisch und überdurchschnittlich sein.
- ÖKK muss die Arbeitsqualität der Call Agents in jeder Phase kontrollieren können. Eine physische Nähe zu den wichtigsten Entscheidern und Schnittstellen muss gegeben sein.
- Die technische Infrastruktur für das Customer Interaction Center muss auf dem neuesten Stand der Technik sein und darf die interne IT Abteilung nicht zusätzlich belasten.
- Der Fixkostenanteil soll möglichst gering sein.

3 Partsourcing als Lösungsansatz

Einige dieser Faktoren – die fachspezifische, überdurchschnittliche Ausbildung oder die Nähe zu den Entscheidern – sind typischerweise Merkmale von internen Customer Interaction Centers. Der geringe Fixkostenanteil und eine Infrastruktur, die dem aktuellen Stand der Technik entspricht, sind zwei der Stärken von externen Anbietern.

Um diesen Zielkonflikt aufzulösen, entschied sich ÖKK für eine Zusammenarbeit mit der rbc Solutions AG, einem Dialogmarketing Unternehmen, das unter anderem auf Sourcing und Application Service Providing (ASP) Modelle spezialisiert ist (XaaS – Everything as a Service). Rbc bringt hier langjährige Praxis-Erfahrung und hohe Kompetenz zur Gestaltung der Prozesse, Technologien und Modelle für ein erfolgreiches Leadmanagement ein. Sie organisiert ihre Lösungsmodelle nach den drei Bereichen: „Mensch“, „Organisation“ und „Technologie“. Nach konzeptioneller Beratung durch rbc entschied sich ÖKK für ein ASP Modell. Es handelt sich hierbei weder um ein reines Outsourcing noch ein Insourcing, sondern um eine Mischlösung, das Partsourcing.

Für den Bereich „Mensch“, bedeutet dies, dass Call Agents und Teamleader für ÖKK von der rbc rekrutiert, angestellt und ausgebildet werden. Die rbc besitzt dafür eine Lizenz als Personalverleiher. Durch die langjährige Erfahrung der rbc im Betrieb von Customer Interaction Centers, profitiert ÖKK insbesondere vom Know-how in den Bereichen Ausbildung und Coaching der Call Agents sowie der Teamleader. So kann das Team geschult übernommen und rasch eingesetzt werden.

Im Bereich „Organisation“ kümmert sich die rbc darum, dass die Dialogprozesse in die bestehenden Geschäftsprozesse eingebunden werden. Dazu gehört die Unterstützung und Umsetzungsberatung im Setup (Call Center Räumlichkeiten bei ÖKK, Aufbauorganisation, Prozessdesign und Call Center Software), sowie im laufenden Betrieb. So wird der Support der Anwender (Nutzung der Call Center Software) und auch der Erfahrungsaustausch zwischen Supervisor, Workforce- sowie Qualitätsmanager sichergestellt. ÖKK profitiert so vom Expertenwissen der rbc und kann die beschriebenen Dienstleistungen je nach Bedarf nutzen.

Für den Bereich „Technologie“ stellt rbc die Software „DialogMaster“ und eine CRM Plattform als Service zur Verfügung: Software nutzen, monatlich bezahlen. Die von

ÖKK gewünschten Funktionalitäten werden über den Webbrowser zur Verfügung gestellt. So konnte ÖKK ohne Investitionen in die eigene Infrastruktur, von einer einwandfrei gewarteten Lösung auf dem neusten Stand der Technik profitieren.

Diese Software funktioniert zum einen als intelligentes Wählsystem mit hinterlegten Dialogscripts (Information, Argumentationslisten, Einwandbehandlungen usw.), zum anderen liefert sie Indikatoren zur Beurteilung der Arbeitsqualität. Die Verantwortlichen können die Gespräche der ÖKK Agents zwecks Qualitätssicherung jederzeit mithören und den Bildschirminhalt des Mitarbeitenden einsehen. Zusätzlich wertet rbc relevante Parameter verschiedener Dimensionen - wie zum Beispiel die Kampagnen, Zielgruppen, Mitarbeitende, das Zeitmanagement usw. - detailliert aus:

- Wie viele Anrufe waren nötig, um die Zielperson zu erreichen?
- Wie lange war die durchschnittliche Gesprächsdauer?
- Wie hoch ist die Erfolgsquote bei welchen Zielgruppen?
- Welches sind die detaillierten Ablehnungsgründe, finden sich Unterschiede in den verschiedenen Zielgruppen?

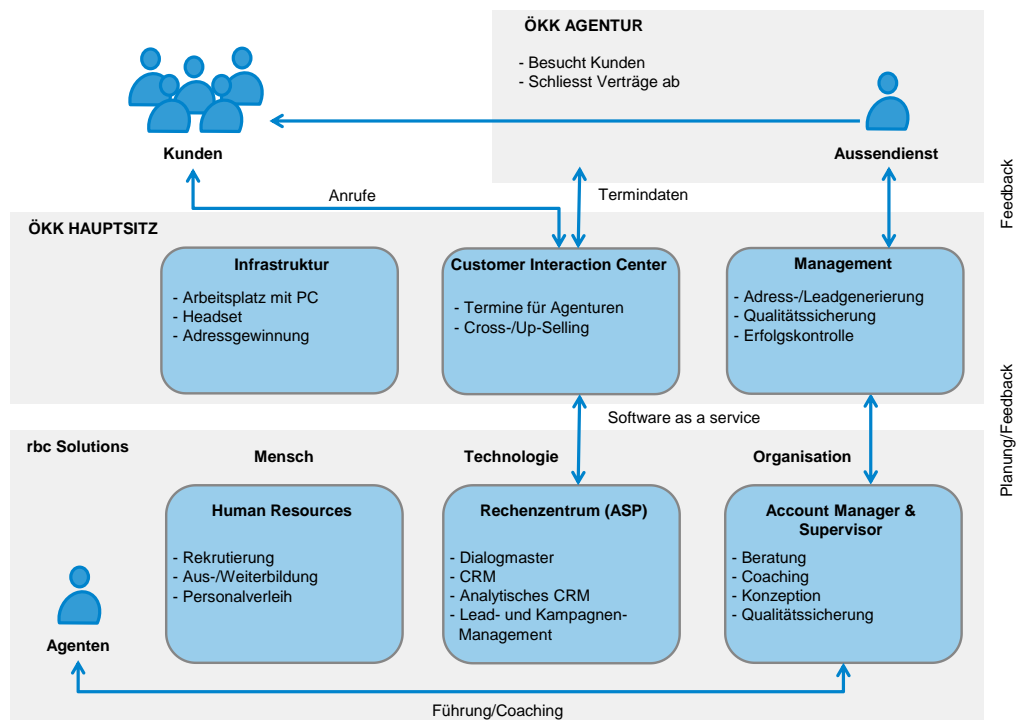


Abbildung 2: Prozess zur Leadgenerierung im Outsourcing – Modell.

Vereinbart ein Call Agent einen Termin mit einem Endkunden, wird dieser Termin vom Aussendienstmitarbeitenden der zuständigen Agentur wahrgenommen. Die generierten Leads werden vorgängig im Customer Relationship Management System (CRM) auf bestehende Einträge geprüft. Unterstützend können auch analytische Auswertungen (Data Mining) miteinbezogen werden. Damit hinsichtlich der Interaktion mit den Kunden eine Gesamtübersicht besteht (Kontakthistorie), stellt rbc eine CRM-Lösung als ASP zur Verfügung. Die ÖKK Agenturen loggen sich täglich ins webbasierte CRM ein und erhalten so sofort einen Überblick über neue Terminvereinbarungen.

Anschliessend besucht der Aussendienstmitarbeitende der Agentur den Kunden zu Hause, berät ihn und schliesst im Erfolgsfall die Verträge ab. Im Anschluss an das Beratungsgespräch gibt er ein Feedback über die Qualität des Termins an den Hauptsitz, wo die Erfolgskontrolle stattfindet. Anhand dieser Erfolgskontrolle kann festgestellt werden, welcher Call Agent wie oft Termine vereinbart, die zu Neukunden führen. Damit der „closed loop“ vollständig gewährleistet ist, werden in der CRM-ASP-Lösung auch die wichtigsten Offert- und Vertragsdaten eingelesen.

ÖKK steht bei der rbc ein persönlicher Account Manager als Ansprechpartner für alle Belange zur Verfügung (Single Point of Contact). Dieser plant in Zusammenarbeit mit ÖKK die weiteren Kampagnen.

4 Höhere Abschlussquote und Flexibilität in der Leadgenerierung

Die Lösung der rbc erweist sich für ÖKK in mehrfacher Hinsicht als ideal: ÖKK profitiert sowohl von den Vorteilen eines Customer Interaction Centers im eigenen Haus, als auch vom Know-how der rbc als spezialisierte Dienstleisterin.

Durch die Domizilierung des Customer Interaction Centers am Hauptsitz von ÖKK ist

- die kulturelle Integration der Mitarbeitenden des Customer Interaction Centers deutlich besser und
- deren Identifikation und Verantwortungsgefühl gegenüber ÖKK gestärkt.
- Wie bei einem internen Customer Interaction Center sind die Call Agents in der Partsourcing-Lösung nur für ÖKK tätig,
- die Ausbildung und das Wissen über ÖKK und ihre Produkte verbessert und
- die Call Agents können auch für Inbound (Kundendienst) und Up-/Cross-Selling-Kampagnen eingesetzt werden.

All dies schlägt sich direkt in einer höheren Terminquote nieder. Es werden mehr Termine vereinbart und die Aussendienstmitarbeitenden der Agenturen erzielen höhere Abschlussquoten. Dies ist ein starkes Indiz für eine verbesserte Adressselektion (keine reinen Kaltakquisen mehr) sowie schnellere Entscheidungswege durch die Nähe zu den Spezialisten.

Dank der ASP/Partsourcing-Lösung in den Bereichen CRM und Telefonie kann ÖKK ähnlich flexibel auf Änderungen des Marktumfeldes reagieren, wie bei einer vollständigen Auslagerung. Beispielsweise wird mit einem Service Level Agreement eine bestimmte Verfügbarkeit und Leistungsfähigkeit des Systems vertraglich zugesichert. Auch sind die Lösungen skalierbar. So bestimmt ÖKK Monat für Monat, wie viele Lizenzen sie nutzen will. Zusätzlich kann ÖKK bei Bedarf Expertenwissen beziehen.

Für ÖKK bedeutet das Partsourcing eine teilweise Auslagerung des Risikos, Flexibilisierung von Personal- und Infrastrukturkosten und gleichzeitig eine deutliche Qualitätssteigerung.

*Saverio Cerra,
Leiter Privatkunden*

ÖKK

„Mit dem ASP/Partsourcing von rbc generieren wir mehr und bessere Termine für unsere Aussendienstmitarbeitende und bleiben völlig flexibel.“