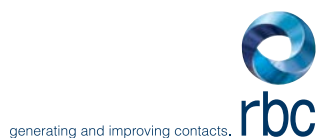


# CNO-Research 2006



## Effizienz und Effektivität im Call Center dank Partsourcing

Fallstudie HP Schweiz



<b>Inhalt</b>	
1	Hewlett Packard (Schweiz) GmbH 4
2	Hintergrund 4
3	Ziel 5
4	Part Sourcing 6
4.1	Dimension Technik 6
4.2	Dimension Mitarbeitende 8
4.3	Dimension Organisation 8
5	Nutzen für HP Schweiz 9
6	Optimierung von Kernkompetenzen 10

CNO-Research erforscht und entwickelt Ideen und Lösungen für ein besseres Verständnis der Anforderungen an die Informatik und die Nützlichkeit der Informatik für das Business. Das Projekt wird getragen von Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung.

**Ermöglicht wird es durch die Enabling-Partners:**



**DIGICOMP**

Weitere Projektpartner sind: Institut für Organisation und Personal der Universität Bern, die Schmalenbachgesellschaft, Fachhochschule beider Basel FHBB, Zürcher Hochschule Winterthur, Institut für Wirtschaftsinformatik Abteilung Informationsmanagement der Universität Bern, SwissICT, swiss interactive media association, Netzwoche, IT Business, SWISS MARKETING Schweizerischer Marketing Club SMC CMS (Co-Patronat), Dr. Pascal Sieber & Partners AG.

## 1 Hewlett Packard (Schweiz) GmbH

HP gehört zu den weltweit grössten IT-Unternehmen und ist der führende PC-, Drucker- und Server-Hersteller in der Schweiz. Das Unternehmen verfügt über ein Produktportfolio von über 2'000 Produkten, die von drei Gruppen betreut werden:

- Personal System Group: Desktop und Notebooks, Handhelds und Workstations
- Imaging and Printing Group: Drucker, Scanner und Digitalkameras
- Technology Solution Group: umfassende IT-Lösungen, Server und Speicherlösungen

Diese Gruppen tragen alle ungefähr gleich viel zum Gesamtumsatz bei. Alle Bereiche sind profitabel und wachsen. Dies gilt sowohl für HP weltweit wie für HP Schweiz. Die Personal System Group steigerte ihren Profit wie Umsatz unter Anderem mit der im Folgenden beschriebenen Einführung des Direktvertriebs.

In der Schweiz beschäftigt HP über 1'300 Mitarbeitende. Die Produkte werden grösstenteils in Asien produziert und in Osteuropa für den Schweizer Markt angepasst. Die Aufgabe von HP Schweiz GmbH (HP) im Produktgeschäft ist der Vertrieb und Verkauf sowie die Beratung.

Ansprechpartner	Unternehmen	Funktion
Jan Vichr	Hewlett Packard (Schweiz) GmbH	HP Store Manager Schweiz
Tobie Witzig	rbc Solutions AG	Geschäftsführer rbc Solutions AG
Nicole Scheidegger	sieber&partners	Partnerin, Autorin
Norman Briner	sieber&partners	Autor

Die vorliegende Fallstudie beschreibt, wie Jan Vichr von der Personal System Group die Verkäufe via eigenes Callcenter massiv steigern konnte, indem er eine Part Sourcing-Lösung in Zusammenarbeit mit rbc Solutions (rbc) einführte.

## 2 Hintergrund

HP Schweiz hat bis vor fünf Jahren ihre Produkte ausschliesslich indirekt über ein zweistufiges Vertriebsmodell (Fach- und Grosshändler) an das Segment der Privat- und KMU-Kunden verkauft. Auf Grund von Marktbeobachtungen erkannte HP, dass Kunden den direkten Kontakt zum Unternehmen schätzen. Dell verkauft seine Produkte bspw. erfolgreich über verschiedene Direktvertriebskanäle. HP Schweiz entschied sich für den

Aufbau eines Direktvertriebs für die Privat- und KMU-Kunden. Die Kunden können die Produkte entweder direkt über den Onlineshop von HP bestellen, oder sich durch die Call Center-Mitarbeitenden beraten lassen und bei ihnen die Bestellung aufgeben. HP Schweiz hat damit innerhalb des Konzerns eine Führungsrolle übernommen. Dem Beispiel aus der Schweiz sind Grossbritannien, später auch Deutschland, Frankreich und Spanien gefolgt.

Der direkte Verkauf an Endkunden war ein Novum für das Unternehmen. Am Anfang waren die internen Widerstände beträchtlich. Sowohl der indirekte wie auch der direkte Vertrieb bieten Vorteile, der Kunde schätzt diese Wahlmöglichkeit. Der Fachhandel installiert seinen Kunden die gewünschte Zusatzsoftware oder konfiguriert den Internetanschluss. Das Call Center von HP berät die Kunden am Telefon bei der Produktauswahl und liefert die gewünschten Produkte am nächsten Tag nach Hause oder ins Büro. Keine Unterschiede gibt es beim Preis. HP Schweiz bietet einzig ausgewählten Communities bessere Konditionen. Zu diesen zählen Studenten oder Mitarbeitenden von HP-Geschäftskunden.

HP stand vor der Herausforderung ohne Erfahrung den Direktvertrieb für Privat- und KMU-Kunden aufzubauen. Deshalb entschied sich die Personal System Group, die einzelnen Teilaufgaben auszulagern. HP Schweiz beauftragte je einen Partner mit dem Call Center, dem Order Management, der Logistik und dem Debitorenmanagement.

Das beauftragte Call Center konnte trotz verschiedener Massnahmen die Anforderungen von HP Schweiz nicht erfüllen: Einerseits erwies sich die Schulung der Call Center-Mitarbeitenden für die 2'000 HP-Produkte als sehr aufwendig. Andererseits waren die Sales-Fähigkeiten des Call Center-Teams beschränkt. HP Schweiz suchte eine andere Lösung.

### 3 Ziel

HP evaluierte die Beauftragung eines anderen Call Center-Anbieters oder das vollständige Insourcing des Call Centers (siehe Abbildung 1).

Anhand dieser Gegenüberstellung von Vor- und Nachteilen der zwei Modelle erkannte HP, dass weder das reine Outsourcing noch ein vollständig interner Betrieb ihre Bedürfnisse abdecken. Aus diesem Grund hat HP sich für rbc und damit für einen Mittelweg entschieden: das Part Sourcing.

	Outsourcing	Inhouse
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Skalierbarkeit, in Bezug auf Anrufvolumen (Peaks)</li> <li>■ Keine Personalrekrutierung</li> <li>■ HP benötigt kein Know How im Call Center Bereich (Org, Technik, Mensch)</li> <li>■ Investitionen in Telefonanlagen sind nicht nötig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identifikation der Mitarbeitenden mit HP</li> <li>■ Geringere Fluktuation</li> <li>■ Einfachere Schulung</li> <li>■ Einfacher und kurzer Informationsfluss</li> </ul>
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geringere Identifikation mit HP</li> <li>■ Höhere Fluktuation</li> <li>■ Hoher Schulungsaufwand aufgrund kurzer Produktezyklen</li> <li>■ Umständlicher Informationsfluss von HP zum Call Center</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Keine Skalierbarkeit</li> <li>■ Zusätzlicher Aufwand für Personalabteilung</li> <li>■ Know-How im Call Center (Org., Technik, Mensch) muss aufgebaut werden</li> <li>■ Investition in Telefonanlage, welche den Anforderungen eines Call Center genügt</li> </ul>

Abbildung 1: Vor- und Nachteile von Inhouse- und Outsourcing-Modellen.

## 4 Part Sourcing

Part Sourcing ist eine Mischform von Outsourcing und Inhouse Betrieb. rbc betreibt die Telefonanlage als Application Service Providing und zusätzlich übernimmt sie auch die Rekrutierung, Schulung im Telefonverhalten (Telefonverkauf) und Personaladministration der Callcenter-Mitarbeitenden. Diese arbeiten aber in den Büroräumlichkeiten von HP. Dadurch sind die Kommunikationswege zwischen den Call Center-Mitarbeitenden und den Produktverantwortlichen kurz und der Informationsfluss schnell. Durch die kurzen Produktlebenszyklen bei HP haben die Mitarbeitenden im Verkauf einen grossen Informationsbedarf.

Wir beschreiben das Part Sourcing bei HP aufgeteilt in drei Dimensionen: Technik und Mensch und Organisation

### 4.1 Dimension Technik

Die Kunden von HP Schweiz gelangen mit ihrem Anruf zuerst zur Telefonanlage von rbc. Die Anlage erkennt anhand der gewählten Telefonnummer, dass es sich um einen HP-Kunden handelt. Basierend auf der Sprachauswahl und seinem Anliegen wird der Kunde zum geeigneten Call Center-Mitarbeitenden weitergeleitet (Skill based Routing).

Die Call Center-Mitarbeitenden haben verschiedene Sprachkenntnisse und auch Schwerpunkte bei den Produkten von HP.

Die Call Center-Mitarbeitenden bei HP sind über eine Client-Software mit der Telefonanlage in Verbindung. Über den Client nehmen die Mitarbeitenden die Telefone entgegen. Die Telefonanlage erkennt automatisch wer angemeldet, wer besetzt und wer frei ist. Die Steuerungsinformationen zu dem Anruf werden über eine Datenleitung zu HP transferiert. Das effektive Telefongespräch wird aus Qualitätsgründen nicht über Voice over IP sondern über das normale Telefonnetz geführt. Der technische Aufbau ist in Abbildung 2 zusammengefasst.

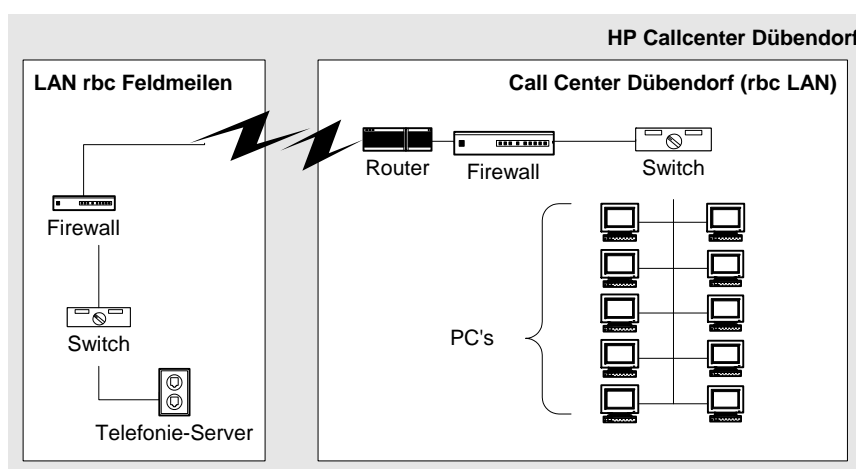


Abbildung 2: Technische Komponenten.

Eine spezielle Herausforderung bei der Umsetzung war: HP stellt sehr hohe Anforderungen an die Sicherheit der bei ihnen eingesetzten Software und Datenverbindungen. Diesen Anforderungen nachzukommen, hätte viel Zeit und Geld gekostet. HP und rbc musste zusammen eine kreative Lösung finden, um diese Sicherheitsanforderungen einzuhalten: Der Client der Telefonanlage arbeitet auf einem PC der Mitarbeitenden, der nicht mit dem Netzwerk von HP verbunden ist. Die Anforderungen an diesen PC sind minimal. Die Sicherheit der IT-Infrastruktur von HP wird dadurch nicht tangiert und die Lösung konnte schnell und kostengünstig umgesetzt werden.

Jan Vichr,  
HP Store Manager



„rbc hat uns flexibel unterstützt, so dass wir das Modell des Direktvertriebs konsequent umsetzen konnten.“

Für die Abwicklung der Bestellung nutzen die Call Center-Mitarbeitenden einen zweiten PC, der an das Netzwerk von HP angeschlossen ist.

#### 4.2 Dimension Mitarbeitende

Im Call Center bei HP Schweiz arbeiten neun Personen, die rbc rekrutiert hat. Ihre Erfahrung im Bereich Tele Sales erlaubt rbc, schnell geeignete und motivierte Mitarbeitende zu finden. Der Rekrutierungsprozess erfolgt in mehreren Stufen. Die erste Selektion erfolgt durch rbc. Als nächstes arbeiten die potentiellen Call Center-Mitarbeitenden während einer gewissen Zeit bei rbc im Call Center. Die Eignung der Bewerber für das Call Center von HP zeigt sich so im Vergleich mit den regulären Sales-Mitarbeitenden von rbc. HP unterrichtet die erfolgreichen Bewerber im nächsten Schritt über die HP-Produkte. Abschliessend gibt rbc den Bewerbern den letzten Schliff im Telefonverkauf. Auch der Leiter des Call Centers wurde von rbc rekrutiert und ausgebildet.

Alle Call Center-Mitarbeitenden arbeiten sowohl im Pre-, im Sales als auch im Aftersales. Dadurch werden deren Aufgaben komplexer und spannender im Sinne eines Job Enrichments. Neben der Zugehörigkeit zu HP ist dies ein Grund, weshalb die Fluktuationsrate in den vergangenen zweieinhalb Jahre im Call Center von HP sehr tief war.

Alle von rbc rekrutierten und ausgebildeten Mitarbeitenden bleiben Angestellte von rbc, was die Personalabteilung von HP entlastet. Der Leiter des Call Centers ist disziplinarisch und fachlich Jan Vichr von HP unterstellt. Die rbc steht bei fachlichen Fragen im Bereich Call Center und Telesales beratend zur Seite.

#### 4.3 Dimension Organisation

Die Anzahl der Anrufe in ein Inbound Call Center ist stark schwanken und daher sehr schwer vorauszusagen. Die benötigte Anzahl Call Center-Mitarbeitenden schwankt beträchtlich. Die Kunden erwarten aber, dass sie nicht lange warten müssen. rbc bietet HP deshalb ein Overflow-Management: Eine Anzahl Mitarbeitende von rbc können entsprechend der Anzahl eingehender Anrufe flexibel einspringen.

*Tobie Witzig,  
Geschäftsführer rbc  
Solutions AG*



**„Die Anzahl Anrufe ist stark schwankend  
und lässt sich daher nur ungenau voraussagen.“**

Wenn die eingehenden Anrufe die Kapazität der Mitarbeitenden bei HP übersteigt, kann der Teammanager die Beantwortung dieser Anrufe an Mitarbeitenden von rbc übertragen. Die Mitarbeitenden verfügen über eine minimale Schulung über HP Produkten. Sie nehmen die Kundenwünsche entgegen und leiten sie an die Mitarbeitenden bei HP weiter. Diese rufen bei geringem Anrufvolumen sofort zurück.

Durch die zur Verfügung stehenden Reporting Tools kann der Call Center Leiter bei HP, aufgrund der Kennzahlen sein Call Center managen. Zusätzlich bietet der Erfahrungsaustausch mit den Fachpersonen von rbc die Möglichkeit eine optimales Management des Call Centers durchzuführen.

## 5 Nutzen für HP Schweiz

Das Partsourcing ist sowohl eine effektive wie auch eine effiziente Lösung.

Seit der Einführung des Part Sourcing steigerte HP die Verkäufe über den Tele Sales-Kanal markant. Die Absätze über die indirekten Kanäle wurden dadurch nicht reduziert. Einerseits verkaufen die Call Center-Mitarbeitenden bei HP häufiger Produkte als das früher beauftragte Call Center, andererseits steigern sie durch ihr Verkaufsgeschick den Wert pro Einkauf durch Upselling und Crossselling.

Auf der Infrastrukturebene profitiert HP vor allem von den geringen Investitionen und dem Know-how von rbc: HP musste weder in die Telefonanlage noch in Personalressourcen investieren. rbc betreibt die Telefonanlage als Application Service Providing. Zwischen HP und rbc besteht ein Service Level Agreement. HP garantiert dies eine Telefonanlage auf dem neusten Stand sowie eine hohe Verfügbarkeit. HP musste dadurch kein Know-How zum Betrieb der Telefonanlage aufbauen. rbc unterstützt mit seinem Know-How auch die Call Center-Mitarbeitenden sowie deren Teamchef. Sie übernimmt die Personaladministration und -rekrutierung und entlastet damit HP.

Die Call Center-Mitarbeitenden verfügen über eine abwechslungsreiche und anspruchsvolle Aufgabe. Ihre Büroräumlichkeiten bei HP erlauben ihnen einen direkten und unkomplizierten Kontakt zu den Produktverantwortlichen. HP profitiert von einer tiefen Fluktuationsrate, die den Schulungsaufwand positiv beeinflusst.

Die Produkt- und Marketingmanager von HP profitieren von der Nähe der Call Center-Mitarbeitenden, indem sie neue Produkte und Promotionsaktivitäten schnell und unkompliziert einführen und rasch auf Marktveränderungen reagieren können.

*Jan Vichr,  
HP Store Manager*



**„Jetzt kann ich die Informationen schnell und direkt weitergeben und habe einen schnellen und direkten Feedback-Kanal.“**

Zusammenfassend ist das Part Sourcing die kostengünstigste und qualitativ beste Variante. Einerseits musste HP keine Investitionen tätigen, und sie können das Call Center entsprechend der Nachfrage flexibel ausbauen oder reduzieren. Andererseits kann rbc

die ihnen übertragenen Aufgaben sehr effizient ausüben (Rekrutierung, Personaladministration und Technik).

## 6 Optimierung von Kernkompetenzen

Den Erfolg erklärt Jan Vichr mit einer Optimierung der Nutzung von Kernkompetenzen (siehe Abbildung 3).

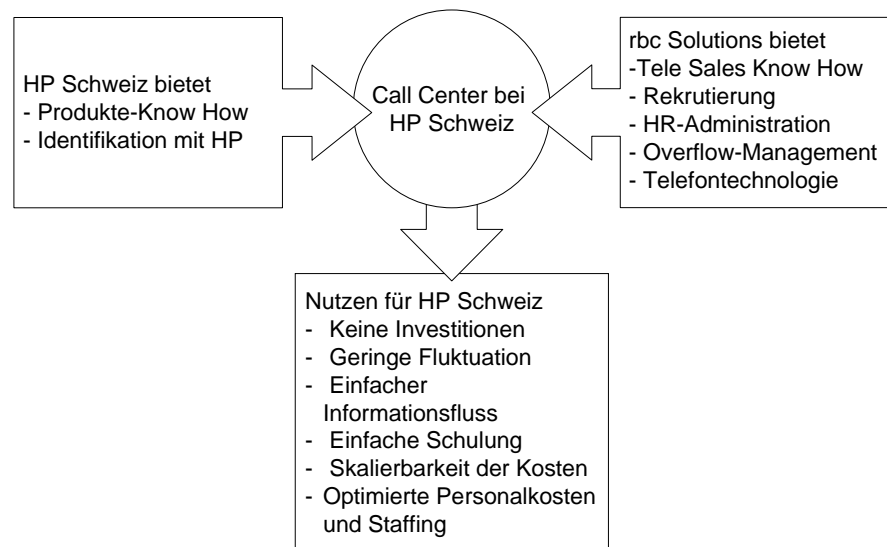


Abbildung 3: Fazit.

rbc besitzt umfassende Erfahrungen im Tele Sales. rbc rekrutiert fähige Personen, stellt die benötigte Technik zur Verfügung und erarbeitet geeignete Verträge. rbc unterstützt die Mitarbeitenden bei HP bei Problemen und übernimmt Telefonanrufe, falls diese kurzzeitig nicht mehr von den Mitarbeitenden bei HP übernommen werden können.

HP unterrichtet die Mitarbeitenden im Call Center über neue Produkte und Verkaufsförderungsmassnahmen. Die Mitarbeitenden im Call Center identifizieren sich mit HP durch die gemeinsamen Büroräumlichkeiten und die HP ähnlichen Arbeitsverträge.