

Die fachliche Qualifikation von Call-Center-Agenten im Versicherungsbereich: Chancen zur Differenzierung und Herausforderungen in der Implementierung

Bachelorarbeit bei Herrn Prof. Dr. Lebrecht

Hochschule Koblenz
Konrad-Zuse-Str. 1
56075 Koblenz

Bachelor of Science - Business Administration (VWA)

Vorgelegt von:
Kevin Schupp

Koblenz, den 15.01.2022

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
1. Einleitung.....	1
2. Definition, Differenzierung und Bedeutung der Begrifflichkeiten.....	2
2.1 Versicherungsbereich	2
2.2 Call-Center.....	6
2.3 Fachliche Qualifizierung	11
3. Chancen durch die Implementierung eines fachlich qualifizierten Call-Centers im Versicherungsbereich	13
3.1 Chancen zur Differenzierung in Hinblick auf den Wettbewerb	13
3.2 Chancen in Hinblick auf den Fachkräftemangel	22
4. Maßnahmen zur fachlichen Qualifizierung	25
5. Herausforderungen bei der Implementierung eines fachlich qualifizierten Call-Centers im Versicherungsbereich	34
6. Fazit	40
Literaturverzeichnis	44

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbauorganisation eines Versicherungskonzerns.....	5
Abbildung 2: First-Level-Support vs. Second-Level-Support.....	8
Abbildung 3: Theoretisches Modell eines Inbound-Call-Centers	10
Abbildung 4: Inbound-Call-Center als Warteschlangenmodell	10
Abbildung 5: Funktionen des „Automated Call Distributor“	11
Abbildung 6: Qualifizierung.....	12
Abbildung 7: Service als Treiber für Kundenloyalität	18
Abbildung 8: Kundenaspekte in Hinblick auf Versicherungsanbieter	19
Abbildung 9: Fachkräftemangel in Deutschland	23
Abbildung 10: Digitales Nachschlagewerk	30
Abbildung 11: Funktion einer Webanwendung I	31
Abbildung 12: Funktion einer Webanwendung II.....	31
Abbildung 13: Funktion einer Webanwendung III.....	33

1. Einleitung

Mit einem Anteil von 39,1% des weltweiten Beitragsaufkommens nimmt der US-amerikanische Versicherungsmarkt im Jahr 2019 die Spitzenposition im internationalen Vergleich ein. Trotz eines signifikanten Unterschieds ist dem deutschen Versicherungsmarkt mit einem Marktanteil von 3,9% und einem Beitragsvolumen in Höhe von 272,2 Millionen Euro, eine bedeutende wirtschaftliche Rolle für die Bundesrepublik Deutschland beizumessen.^{1,2} Erstversicherungsunternehmen, mit Geschäftstätigkeit in Deutschland, führten im Jahr 2019 insgesamt 446,2 Millionen Versicherungsverträge in ihrem Bestand.³ Da sich in einer entwickelten Gesellschaft stets neue Risiken ergeben sind Versicherungsunternehmen dazu in der Lage, ihre Produktportfolios anzupassen und um neue Versicherungstarife zu erweitern (z.B. Haftpflichtversicherung für Drohnen).⁴ Aufgrund eines gesättigten Versicherungsmarktes und weitestgehend homogenen Versicherungsprodukten, fällt es Versicherungsunternehmen jedoch zunehmend schwerer, sich im Wettbewerb zu differenzieren.⁵ Die Versicherungsunternehmen streben daher nach anderweitigen Chancen, um zum einen die Bestandskunden zu halten und zum anderen Neukunden zu akquirieren. Darüber hinaus stellen der demografische Wandel und der damit einhergehende Fachkräftemangel, die Versicherungsunternehmen in Hinblick auf die Personalbeschaffung ebenfalls vor eine Herausforderung.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es zu eruieren, ob in der Implementierung eines fachlich qualifizierten Call-Centers Chancen zur Differenzierung im Wettbewerb liegen und dadurch Möglichkeiten entstehen, dem Fachkräftemangel zu entgegnen. Daneben werden differenzierte Maßnahmen beschrieben, welche die fachliche Qualifizierung von Call-Center-Agenten ermöglichen können. Des Weiteren wird im Rahmen dieser Arbeit untersucht, welche Herausforderungen mit der Implementierung eines fachlich qualifizierten Call-Centers einhergehen. Vor diesem Hintergrund wird zunächst definiert, was im Sinne dieser Arbeit

¹ Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2021 2021, Tabelle 1.

² Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2020 2020, Tabelle 124.

³ Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2021 2021, Tabelle 1.

⁴ Mangei 2019, S. 140.

⁵ Denger, Wirtz 1999, S. 89.

unter den Begriffen Versicherungsbereich, Call-Center und fachliche Qualifizierung zu verstehen ist. Um die Chancen in Hinblick auf den Wettbewerb und den Fachkräftemangel herauszustellen, welche sich gegebenenfalls durch die Implementierung eines fachlich qualifizierten Call-Centers ergeben könnten, werden im weiteren Verlauf zunächst die Herausforderungen der Versicherungsbranche erörtert. Im Anschluss daran erfolgt eine differenzierte Betrachtung von Maßnahmen zur fachlichen Qualifizierung von Call-Center-Agenten sowie die Erörterung von möglichen Herausforderungen, welche mit der Implementierung eines fachlich qualifizierten Call-Centers verbunden sind. Schlussendlich werden die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst. Potentielle Konsequenzen für Call-Center, welche sich durch die Digitalisierung ergeben, werden nicht erläutert. Ferner werden wirtschaftliche, technische und rechtliche Gesichtspunkte, welche mit der Implementierung eines fachlich qualifizierten Call-Centers einhergehen, nicht näher in dieser Arbeit betrachtet.

2. Definition, Differenzierung und Bedeutung der Begrifflichkeiten

2.1 Versicherungsbereich

Beschränkt man den Sinn des Versicherungswesens auf das Wesentliche, sind mehrere Individuen dazu bereit, sich - finanziell betrachtet - zu einem Kollektiv zusammenzuschließen, um sich gegen bestimmte individuelle Risiken abzusichern. Die ersten versicherungsähnlichen Konstrukte lassen sich bereits in der Antike ansiedeln. Unter anderem im antiken Babylonien verfügte man bereits über eine Art Haftpflichtversicherung sowie Sterbekassen.⁶ Die ersten Gilden sind auf die Zeiten der Karolinger im 8. bis 9. Jahrhundert zurückzuführen. In diesen schlossen sich Individuen, welche einen gewissen Wohlstand besaßen und oftmals Kaufleute waren, zu einer Gemeinschaft zusammen. Aufgabe dieser Gilden war die gegenseitige Unterstützung, welche im Zeitverlauf den Versicherungsgedanken, also die Versicherung eines isolierten Risikos, adaptierten.

⁶ Mangei 2019, S. 139.

So haben sich diese, auch wenn nicht von Beginn an, innerhalb dieser Gildengemeinschaften gegen die zur damaligen Zeit als bedrohlich geltenden Risiken abgesichert.⁷ Darüber hinaus entwickelten sich weitere Institutionen, welche den Versicherungsgedanken teilweise bis heute leben. Zusammengefasst besteht das Wesen jeder Versicherung also darin, bestimmte individuelle Risiken unter Kalkulation der Eintrittswahrscheinlichkeit, auf ein Kollektiv zu streuen.⁸ Durch Prämienzahlung kann somit ein Individuum, welches alleine nicht in der Lage wäre die finanziellen Mittel nach Eintritt des Risikos aufzubringen, dem Versichertenkollektiv beitreten und sich gegen das Risiko und dessen finanziellen Folgen absichern.

In Deutschland können Versicherungsunternehmen in die Kategorien Individual- und Sozialversicherung unterteilt werden. Die Sozialversicherung in Deutschland differenziert die fünf Sozialversicherungszweige Kranken-, Renten-, Arbeitslosen-, Pflege- und Unfallversicherung.⁹ Die Individualversicherung in Deutschland umfasst circa 300 unterschiedliche Versicherungsarten.¹⁰ Diese wiederum können nach weiteren Merkmalen differenziert werden. Das erste zu unterscheidende Merkmal findet man in Hinblick auf die Rechtsform. Die Zweige der Sozialversicherung agieren als Anstalten oder Körperschaften des öffentlichen Rechts, wohingegen Individualversicherer in den Rechtsformen einer Aktiengesellschaft, als Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit oder als öffentlich - rechtliche Versicherungseinrichtung am Markt auftreten.¹¹ Des Weiteren unterscheidet sich die Individual- bzw. Sozialversicherung in Hinblick auf das Versicherungsverhältnis. Versicherungsverhältnisse in der Sozialversicherung leiten sich aus dem jeweiligen Sozialgesetzbuch des Sozialversicherungszweigs ab und werden grundsätzlich als Pflichtversicherung bezeichnet. Versicherungsverhältnisse in der Individualversicherung entstehen auf freiwilliger Basis durch individuellen Vertragsabschluss. Eine weitere Differenzierung kann in Hinblick auf die Finanzierung und den Leistungsanspruch vorgenommen werden. Die Sozialversicherung agiert nach dem sogenannten Solidaritätsprinzip. Dieses bestimmt, dass die Beiträge zur Sozialversicherung prozentual nach der Höhe des Einkommens zu bemessen sind.

⁷ Gondring 2015, S. 22.

⁸ Mangei 2019, S. 140.

⁹ Keck 2015, S. 6.

¹⁰ Dorka 2019, S. 57.

¹¹ Dorka 2019, S. 58.

Ungeachtet der individuellen Beitragshöhe haben alle Versicherten der Sozialversicherung grundsätzlich identische Leistungsansprüche (z.B. innerhalb der gesetzlichen Krankenversicherung). Bei der Individualversicherung hingegen gilt das Äquivalenzprinzip. Die Bemessung der Beiträge erfolgt hier nach dem individuellen Risiko sowie nach den im Versicherungsvertrag vereinbarten Leistungen. Nach der zuvor erfolgten Abgrenzung zwischen der Sozial- und der Individualversicherung, beschränken sich die nachfolgenden Erläuterungen ausschließlich auf die Individualversicherung.

Individualversicherer, welche ausschließlich Versicherungen für Versicherungsnehmer aus den privaten und öffentlichen Haushalten sowie für Unternehmen anbieten, werden als Erstversicherungsunternehmen bezeichnet. Des Weiteren existieren Rückversicherungsunternehmen, welche ausschließlich Geschäfte mit den zuvor beschriebenen Erstversicherern oder anderen Rückversicherern betreiben.¹² Im Jahr 2018 waren insgesamt 528 Versicherungsunternehmen und 22 Pensionsfonds mit Geschäftsbetrieb in Deutschland zugelassen und standen unter der Aufsicht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin). Unberücksichtigt bei der Bestandszählung blieben zumeist regional tätige kleinere Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit, welche unter die Landesaufsicht fallen.¹³ Die Erstversicherungsunternehmen wiederum unterscheiden sich unter anderem in Hinblick auf die betriebenen Versicherungssparten.¹⁴ Aufgrund des gesetzlichen Spartentrennungsprinzips kann ein einzelnes Erstversicherungsunternehmen nicht alle Versicherungssparten betreiben. Das Lebens-, Kranken- sowie das Schaden- und Unfallversicherungsgeschäft muss grundsätzlich in jeweils rechtlich selbständige Erstversicherungsunternehmen gegliedert werden. Um mehrere Versicherungssparten unter einem Dach anbieten zu können, bedarf es somit der Bildung eines Versicherungskonzerns bzw. einer Versicherungsgruppe (z.B. Allianz Group).¹⁵ Betrachtet man lediglich die Versicherungskonzerne bzw. Versicherungsgruppen, welche sich aus den rechtlich eigenständigen Erstversicherungsunternehmen zusammensetzen, kann man von circa 70 Wettbewerbern auf dem deutschen Versicherungsmarkt ausgehen.¹⁶

¹² Dorka 2019, S. 63.

¹³ Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht 2019, S. 175.

¹⁴ Dorka 2019, S. 63.

¹⁵ Dorka 2019, S. 63.

¹⁶ Dorka 2019, S. 64.

Die Erstversicherungsunternehmen können unter anderem Produkte aus den Versicherungssparten Kranken-, Lebens-, Schaden-, Unfall-, Rechtsschutz- und Kreditversicherung anbieten. Das jeweilige Produktportfolio besteht aus verschiedenen Versicherungstarifen, welche in der Regel bestimmte Risiken zu einem vorab definierten Umfang absichern. Dabei lassen sich die Risiken in personen- und sachbezogene Risiken unterteilen. Ein personenbezogenes Risiko ist beispielweise eine Erkrankung, welche es ärztlich zu behandeln gilt. Die durch die ärztliche Behandlung anfallenden Kosten stellen ein finanzielles Risiko dar, welches mit einem entsprechenden Versicherungstarif teilweise oder vollständig abgesichert werden kann. Sachbezogene Risiken sind z.B. Schäden an einer Wohnimmobilie nach einem Brand- oder Sturmereignis. Die mit der Wiederinstandsetzung verbundenen Kosten stellen in diesem Szenario das finanzielle Risiko dar, welches ebenfalls mit einem Versicherungstarif abgesichert werden kann. Die Risiken bzw. die darauf aufbauend konzipierten Versicherungstarife, stellen somit die Produkte der Versicherungsanbieter dar. Darüber hinaus bieten Erstversicherungsunternehmen auch Produkte zur Altersvorsorge an, welche unter anderem eine garantierte einmalige oder laufende Auszahlung z.B. bei Renteneintritt versprechen (Garantiezusage).

17

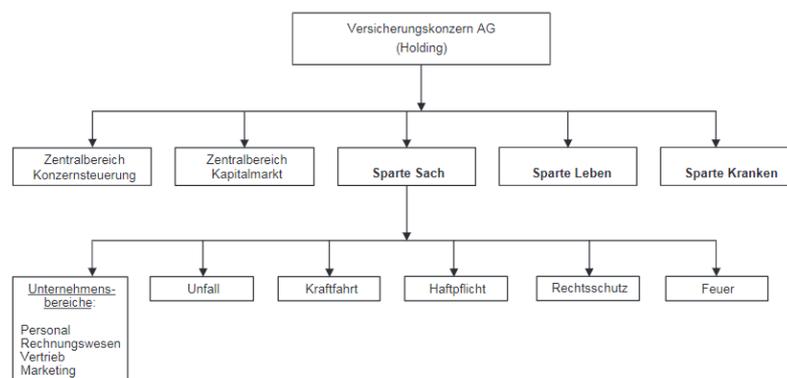


Abbildung 1: Aufbauorganisation eines Versicherungskonzerns

¹⁷ Gondoring 2015, S. 362.

2.2 Call-Center

Ein Call-Center kann allgemein als betriebliche Einheit verstanden werden, welche über bestimmte Kommunikationskanäle Kontakt mit potentiellen Neu- und Bestandskunden pflegt.¹⁸ In Hinblick auf die Kommunikationsrichtung kann zwischen In- und Outbound-Call-Centern unterschieden werden. In einem Inbound-Call-Center warten die Call-Center-Agenten auf eingehende Anfragen. Bei einem Outbound-Call-Center hingegen geht die Kommunikation von den Call-Center-Agenten selbst aus. Inbound-Call-Center nehmen typischerweise Aufgaben wie das Beschwerde- und Reklamationsmanagement wahr. Eine Aufgabe des Outbound-Call-Centers ist klassischerweise die Neukunden-Akquise.¹⁹ Call-Center können direkter Bestandteil (In-House-Call-Center) des Unternehmens sein oder aus diesem ausgelagert (Ausgelagertes Call-Center) werden. In-House-Call-Center weisen unter anderem den Vorteil auf, dass die hier beschäftigten Call-Center-Agenten einen direkten Zugriff auf das System des Unternehmens haben. Es bestehen daher grundsätzlich keine datenschutzrechtlichen Bedenken und die Call-Center-Agenten sind immer auf dem aktuellen Stand. Eine Vielzahl von Dienstleistern bieten Unternehmen an, die Call-Center-Dienstleistung für deren Kunden zu übernehmen. Hier spricht man von einem ausgelagerten Call-Center. Diese bieten den Vorteil, dass über die ausgelagerten Dienstleister abgewickelte Anfragen meist kostengünstiger sind als eigenbetriebene In-House-Call-Center. Der unterstellte Kostenvorteil ist unter anderem abweichenden Tarifverträgen sowie dem mit dem Dienstleister vereinbarten Abrechnungsmodell geschuldet. Neben dem Mangel an Einflussnahme und Steuerung durch das beauftragende Unternehmen, weisen ausgelagerte Call-Center - etwa aufgrund mangelnder Qualifizierung der Call-Center-Agenten - ein geringeres Qualitätsniveau auf. Insbesondere in Branchen, in welchen die Wettbewerber sich durch die Produkt- und Preisgestaltung nur geringfügig unterscheiden, nimmt die Qualität des Kundenservices eine immer wichtigere Rolle ein. Dem geschuldet ist der Trend zu beobachten, dass Unternehmen zunehmend auf In-House-Call-Center setzen.²⁰

¹⁸ Herzog 2017, S. 5.

¹⁹ Herzog 2017, S. 5 - 8.

²⁰ Herzog 2017, S. 14.

Wo in der Vergangenheit der Betrieb eines Call-Centers lediglich als eine weitere Kostenstelle betrachtet wurde, kann der Kundenservice heute gegebenenfalls für einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz sorgen. Dies gilt insbesondere in Branchen, welche eine Vielzahl von homogenen Produkten aufweisen. Die Begriffe „Cost-Center“ und „Profit-Center“ beschreiben die beiden zuvor genannten Ansätze. Betrachtet man das Call-Center als reinen Kostenverursacher, so bezeichnet man diesen Gedankenansatz auch als „Cost-Center“. Unter dieser Betrachtung wird der Betrieb des Call-Centers nicht als Möglichkeit zur besseren Positionierung am Markt gesehen. Der Fokus des Unternehmens liegt hier darauf, dass das Call-Center möglichst geringe Betriebskosten verursacht. Bei der Betrachtung des Call-Centers als „Profit-Center“, wird den anfragenden Kunden ein hoher wirtschaftlicher Wert beigemessen. Dieser Ansatz unterstellt, dass ein Kunde durch einen guten Service so zufrieden ist, dass bestehende Geschäftsbeziehungen weiterverfolgt werden oder weitere zustande kommen.²¹ Abschließend können Call-Center anhand der thematischen Untergliederung differenziert werden. Eine Möglichkeit der Unterscheidung ist der „First-Level-Support“ - auch als „Front-Office“ bezeichnet - und der „Second-Level-Support, welcher auch als „Back-Office“ bezeichnet wird. Die Aufgabe des First-Level-Supports ist es grundsätzlich, sich allen eingehenden Kundenanfragen anzunehmen. Ziel ist es, den überwiegenden Teil der Kundenanfragen abschließend zu bearbeiten. Der ursprüngliche Ansatz sieht vor, dass im First-Level-Support die Bearbeitung von einfachen Anfragen stattfindet und die Call-Center-Agenten Fachkompetenzen nur in der Breite, und nicht in der Tiefe, vorhalten. Nur wenn die Notwendigkeit besteht, werden Kundenanfragen vom First-Level-Support an den Second-Level-Support weitergeleitet. Im Second-Level-Support sind Mitarbeitende beschäftigt, welche Fachkompetenzen in der Tiefe, und nicht in der Breite, vorhalten.²² Der First-Level-Support kann in der Regel direkt der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand oder im Marketingbereich angebunden werden.²³ Anders als der First-Level-Support ist der Second-Level-Support in die Versicherungssparten Kranken-, Lebens- sowie Schaden- und Unfallversicherung aufgeteilt. Innerhalb der jeweiligen Versicherungssparten finden sich wiederum spartenbezogene Fachbereiche bzw. Abteilungen.

²¹ Herzog 2017, S. 16 - 17.

²² Graumann, Arnold, Beltjes 2003, S. 114.

²³ Denger, Witz 1999, S. 99.

Auch wenn weitere aufbauorganisatorische Ausgestaltungen denkbar sind, wird im Rahmen dieser Arbeit weiter die zuvor beschriebene Ausgestaltung angenommen (siehe Abbildung 2).²⁴

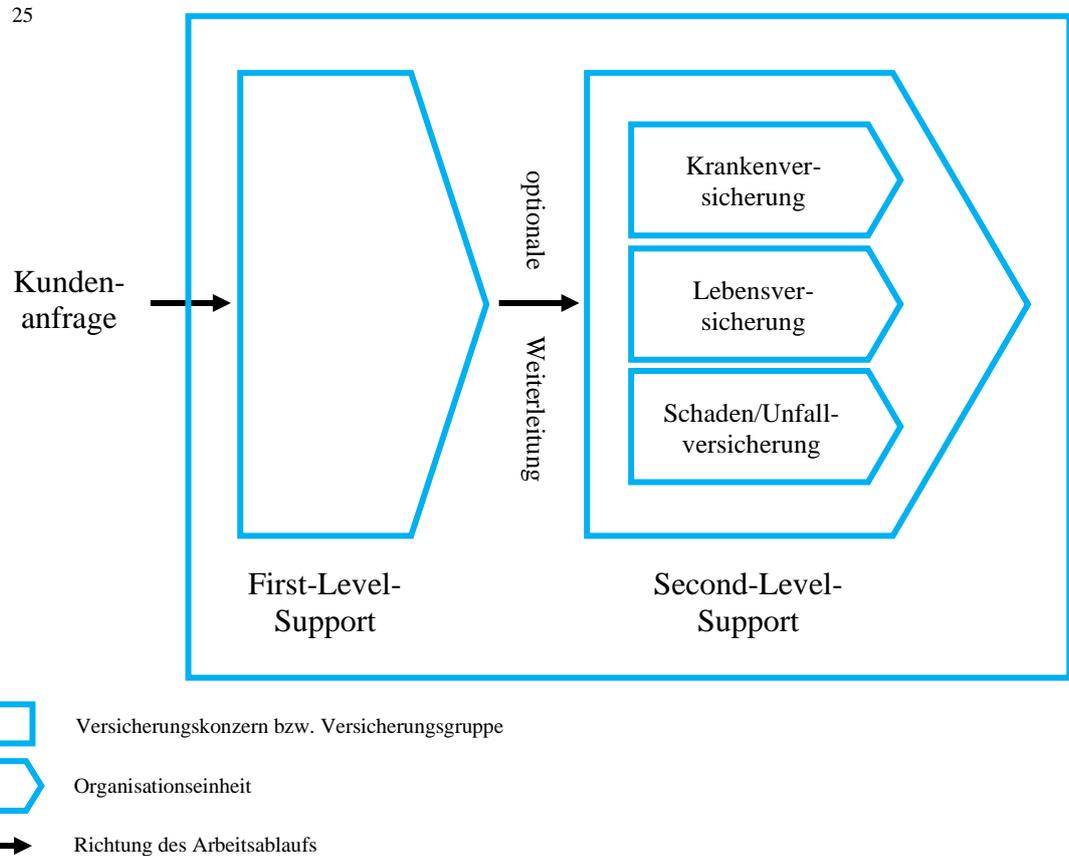


Abbildung 2: First-Level-Support vs. Second-Level-Support

Der First-Level-Support eines Inbound-Call-Centers fokussiert sich in der klassischen Betrachtung auf den telefonischen Kontakt mit den Kunden. Der ein- und ausgehende Kundenkontakt erfolgt heutzutage jedoch über unterschiedliche Kommunikationskanäle (z.B. E-Mail, Chat), sodass in diesem Kontext die Bezeichnung „Customer-Care-Center“ oder „Service-Center“ passender ist, als der Begriff „Call-Center“.²⁶ Im Sinne dieser Arbeit ist somit das Call-Center als Inbound-Customer-Care- bzw. Service-Center zu verstehen, welche Kundenanfragen über verschiedene Kommunikationskanäle bedient. Hinsichtlich der Call-Center-Agenten können ebenfalls Differenzierungen vorgenommen werden.

²⁴ Graumann, Arnold, Beltjes 2003, S. 114.

²⁵ Graumann, Arnold, Beltjes 2003, S. 115.

²⁶ Schnitzler 2013, S.65.

Der Call-Center-Agent besitzt im Kontext des übertragenen Aufgabengebiets ein bestimmtes „Skill-Level“. Sofern der Call-Center-Agent nur Anfragen zu einem bestimmten Themenfeld bearbeiten kann, spricht man von einem „Single-Skill-Agenten“. Ist er hingegen in der Lage Kundenanfragen aus mehreren Themenfeldern zu bearbeiten, wird dieser als „Multi-Skill-Agent“ bezeichnet.²⁷ Somit hat nicht nur die Anzahl der beschäftigten Call-Center-Agenten einen Einfluss auf den Kundenservice (z.B. in Hinblick auf Wartezeiten), sondern auch das Qualifizierungsniveau des Einzelnen. Der Call-Center-Agent stellt dabei mehr als ein Objekt dar, welches Kundenanfragen abarbeitet. Ein Call-Center-Agent ist Mitarbeitender und somit Angehöriger eines Unternehmens.²⁸ Der Call-Center-Agent ist als Mitarbeitender dem Humankapital des Unternehmens hinzuzurechnen.²⁹ Dabei gilt, je größer das Unternehmen ist, desto heterogener gestaltet sich dieses.³⁰ Die Heterogenität bezieht sich im Kontext dieser Arbeit insbesondere auf Abweichungen in Hinblick auf das individuelle Qualifizierungsniveau des Call-Center-Agenten. Aufgrund der fachlichen Qualifizierung von Call-Center-Agenten als Element der Personalpolitik, ist bereits an dieser Stelle auf die Heterogenität des Humankapitals hinzuweisen.

Anhand bestimmter Komponenten eines Inbound-Call-Centers erfolgt nun abschließend eine oberflächliche Beschreibung technischer Aspekte eines Call-Centers, bei der Bedienung von telefonischen Kundenanfragen. Innerhalb eines Inbound-Call-Centers warten, wie zuvor beschrieben, Call-Center-Agenten unter anderem auf eingehende telefonische Kundenanfragen (siehe Abbildung 3).

²⁷ Herzog 2017, S. 17 - 18.

²⁸ Mitarbeiter: Angehöriger eines Betriebes, Unternehmens o. Ä.; Beschäftigter, <https://www.duden.de/rechtschreibung/Mitarbeiter>, Abgerufen am 25.12.2021.

²⁹ Humankapital: Arbeitsvermögen; Gesamtheit der wirtschaftlich verwertbaren Fähigkeiten, Kenntnisse und Verhaltensweisen von Personen oder Personengruppen, <https://www.duden.de/rechtschreibung/Humankapital>, Abgerufen am 25.12.2021.

³⁰ Lebrez 2020, S. 73.

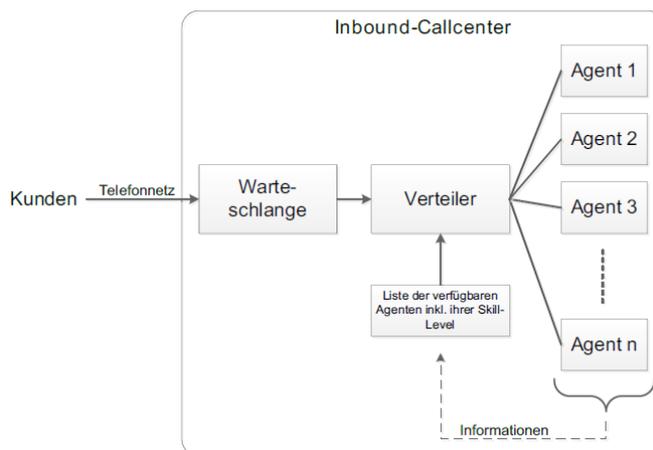


Abbildung 3: Theoretisches Modell eines Inbound-Callcenters

Das Call-Center kann als Warteschlangensystem verstanden werden. Es treffen Anfragen ein, welche gegebenenfalls eine bestimmte Zeit lang warten müssen. Diese werden dann mittels des Verteilungssystems, dem „Automated Call Distributor“, zu einem Call-Center-Agenten im First-Level-Support geführt und verlassen nach erfolgter Bedienung das System (siehe Abbildung 4).³²

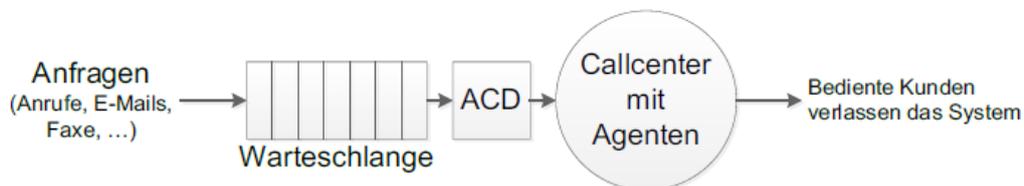


Abbildung 4: Inbound-Call-Center als Warteschlangenmodell

Die eingehenden Anfragen können unter anderem nach Thema oder Kundentyp (z.B. Neu- oder Bestandskunde) differenziert werden. Die Differenzierung kann beispielweise durch eine vorherige maschinelle Abfrage vorgenommen werden. Durch die Differenzierung kann der Kunde zielgerichtet an einen Call-Center-Agenten weitergeleitet werden, welcher das entsprechende „Skill-Level“ besitzt. Die Verteilung erfolgt durch den „Automated Call Distributor“. Dieser führt zum einen die Liste der eingegangenen Anfragen sowie den dazugehörigen Informationen und zum anderen die Liste der Call-Center-Agenten mit deren „Skill-Level“.

³¹ Herzog 2017, S. 6.

³² Herzog 2017, S. 19.

³³ Herzog 2017, S. 19.

Anhand dieser Faktoren nimmt der „Automated Call Distributor“ die Vermittlung von Anfragen an Call-Center-Agenten vor (siehe Abbildung 5).³⁴

35

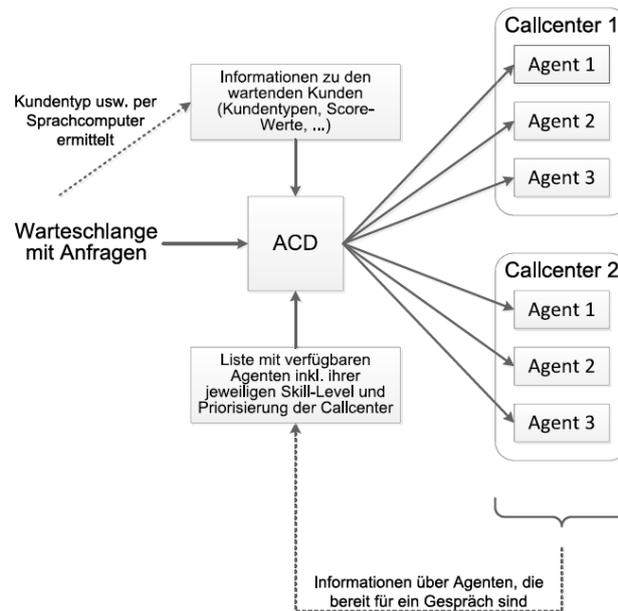


Abbildung 5: Funktionen des „Automated Call Distributor“

2.3 Fachliche Qualifizierung

Der Begriff Fachliche Qualifizierung setzt sich aus den Begrifflichkeiten „fachliche“ und „Qualifizierung“ zusammen. Der Begriff „Qualifizierung“ oder auch „Qualifikation“ umfasst im Sinne des § 1 Berufsbildungsgesetz die berufsvorbereitende („Ausbildung“), die berufserweiternde und -aktualisierende („Fortbildung“) sowie die berufsverändernde („Umschulung“) Bildung. Darüber hinaus ist unter „Qualifizierung“ die Weiterbildung bzw. Personalentwicklung, welche in einem Unternehmen stattfindet, zu verstehen. Dazu zählen beispielsweise Traineeprogramme, Sprachkurse oder Schulungen (siehe Abbildung 6).³⁶

³⁴ Herzog 2017, S. 20 - 23.

³⁵ Herzog 2017, S. 24.

³⁶ Scholz, Scholz 2019, S. 257.

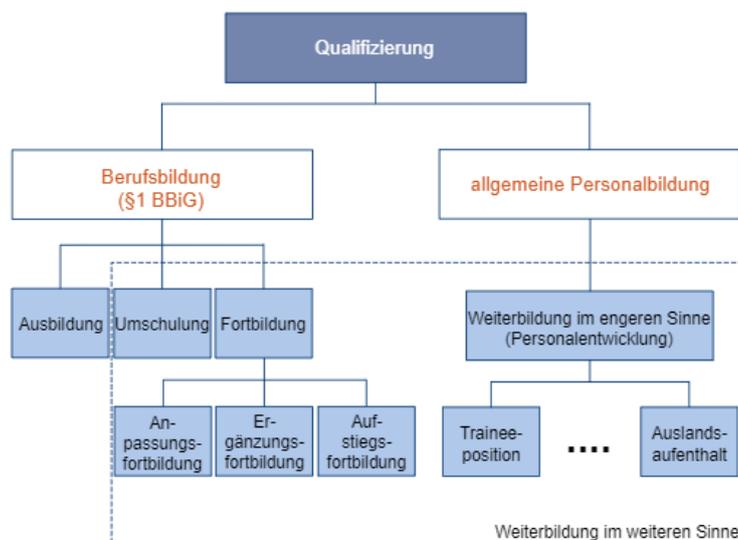


Abbildung 6: Qualifizierung

Die Weiterbildung bzw. Personalentwicklung verfolgt das Ziel ein Qualifikationsdefizit auszugleichen. Das Qualifikationsdefizit kann bei Besetzung der Position bereits vorliegen oder sich im Laufe der Zeit durch Änderung des Aufgabengebietes ergeben. Durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen, sollen Mitarbeitende eines Unternehmens in die Lage versetzt werden, gegenwärtige und künftige Anforderungen an die Tätigkeit zu erfüllen. Diese dienen der Vermittlung bzw. Erweiterung von Kompetenzen. In Hinblick auf den einzelnen Mitarbeitenden wird die Erhöhung der Handlungskompetenz angestrebt. Die Handlungskompetenz setzt sich aus der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz zusammen. Die Fachkompetenz umfasst Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche sich auf ein bestimmtes Themen- bzw. Aufgabengebiet beziehen (z.B. Produktkenntnisse). Unter Sozialkompetenz ist beispielsweise die Kommunikationsfähigkeit zu verstehen. Zur Methodenkompetenz zählen z.B. Planungs- und Entscheidungsmethoden. Ausschließlich dann, wenn Personalentwicklungsmaßnahmen alle drei zuvor genannten Kompetenzen umfassen, ist von einer ganzheitlichen Qualifizierung zu sprechen.³⁸ Unter dem Begriff der fachlichen Qualifizierung sind daher im Kontext dieser Arbeit vorrangig Personalentwicklungsmaßnahmen zu verstehen, welche der Vermittlung bzw. Erweiterung von Fachkompetenzen dienen.

³⁷ Scholz, Scholz 2019, S. 257.

³⁸ Scholz, Scholz 2019, S. 260.

Nachdem die Begrifflichkeiten in den Abschnitten 2.1 bis 2.3 definiert und Differenzierungen vorgenommen wurden, sei an dieser Stelle folgendes festzuhalten. Weitere Erläuterungen sowie die Beurteilung der Fragestellung dieser Arbeit, erfolgen unter der Betrachtung von Versicherungskonzernen bzw. Versicherungsgruppen mit Erstversicherungsgeschäft in Deutschland. Darüber hinaus erfolgen die weiteren Betrachtungen ausschließlich in Hinblick auf in die Organisation eingegliederte Inbound-Call-Center, welche als Customer-Care- bzw. Service-Center zu verstehen sind.

3. Chancen durch die Implementierung eines fachlich qualifizierten Call-Centers im Versicherungsbereich

3.1 Chancen zur Differenzierung in Hinblick auf den Wettbewerb

Um Chancen im Wettbewerb zu erkennen, welche sich gegebenenfalls durch die Implementierung eines fachlich qualifizierten Call-Centers ergeben, ist zunächst eine Auswahl an Herausforderungen aus dem Marktumfeld der Versicherer zu betrachten. Bereits seit den 1980er Jahren ist ein rückläufiger Trend der Zinsentwicklung zu beobachten. Auch wenn sich für das seit Jahren andauernde Niedrigzinsumfeld keine eindeutigen Ursachen bestimmen lassen, hat jedoch die seit 2014 von der Europäischen Zentralbank (EZB) verfolgte expansive Geldpolitik nachweislich zu dessen Verschärfung beigetragen.³⁹ In deren Jahresbericht 2020 wird das weiterhin vorherrschende Niedrigzinsumfeld bestätigt.⁴⁰ Der Rückgang des allgemeinen Zinsniveaus stellt die Versicherer vor große Herausforderungen.⁴¹ Aufgrund des andauernden Niedrigzinsumfelds nimmt der Druck auf die Versicherer zu, da aufgrund des geringen Zinsniveaus die als sicher geltenden Kapitalanlagen (z.B. Anleihen) schwächeln.⁴² Dies führt unter anderem zu mangelnder Attraktivität von klassischen Altersvorsorgeprodukten und somit - aufgrund der rückläufigen Nachfrage - zu einem intensivierten Wettbewerb um

³⁹ Ketzler, Wiener 2017, S. 238 - 239.

⁴⁰ Europäische Zentralbank 2021, S. 44.

⁴¹ Bierth, Friedrich, Linderkamp, Lohse, Schröder 2018, S. 128.

⁴² Braasch, Kirchhof 2019, S. 350.

Neukunden in der Lebensversicherungssparte. Des Weiteren ergeben sich für Versicherer Herausforderungen durch den demografischen Wandel. Die Gesellschaft befindet sich in einer Phase der strukturellen demografischen Veränderung, von welcher auch die Unternehmen betroffen sind. Gemäß den Erhebungen des Statistischen Bundesamts lebten Ende 2018 rund 83 Millionen Menschen in Deutschland. Nach deren Bevölkerungsvorausberechnung nimmt bei einer moderaten Entwicklung der Geburtenhäufigkeit und der Lebenserwartung, die Bevölkerungszahl bis 2060 auf 78,2 bzw. 74,4 Millionen ab.⁴³ Bei einem sich fortsetzenden Geburtenrückgang steigt gleichzeitig die Lebenserwartung des Einzelnen - z.B. durch den medizinischen Fortschritt - weiter an.⁴⁴ Hinsichtlich des Geburtenrückgangs lässt sich antizipieren, dass den Versicherungsanbietern künftig weniger potentielle Neukunden zur Verfügung stehen. Somit findet auch durch den demografischen Wandel eine Verschärfung im Wettbewerb statt.⁴⁵ Der Wettbewerb im Versicherungsbereich verschärft sich jedoch durch weitere Einflussgrößen. Der Versicherungsmarkt in Deutschland war einst streng reguliert, rein national orientiert und ohne internationalen Wettbewerb. Zum 1. Juli 1994 erfolgte jedoch die Deregulierung und die damit einhergehende Einrichtung eines europäischen Binnenmarktes für Versicherungen.⁴⁶ Seit der Deregulierung ist es für in Europa ansässige Versicherungsunternehmen möglich, europaweit Versicherungen zu vertreiben. Europäische Versicherungskonzerne bzw. Versicherungsgruppen agieren daher auch in Deutschland und verschärfen somit den nationalen Wettbewerb. Die Finanzaufsicht eines Versicherungsunternehmens erfolgt durch den EU-Mitgliedsstaat, in welchem dessen Hauptverwaltung angesiedelt ist.⁴⁷ Da die europäischen Aufsichtsbehörden für weitestgehend einheitliche Regelungen bei der Prämienkalkulation sorgen und die Produkte weitestgehend homogen sind, fällt es den Versicherungsunternehmen schwer sich durch die Preis- bzw. Produktgestaltung voneinander abzuheben.^{48,49}

⁴³ Statistisches Bundesamt 2021, S. 17.

⁴⁴ Arenberg 2018, S. 1.

⁴⁵ Reich 2019, S. 46.

⁴⁶ Zimmermann, Richter 2015, S. 27.

⁴⁷ Bernheim 1998, S. 482.

⁴⁸ Farny 2011, S. 299.

⁴⁹ Denger, Wirtz 1999, S. 89.

Des Weiteren strömen neue Akteure mit disruptiven Technologien⁵⁰ auf den Versicherungsmarkt. Sogenannte Insur- und FinTechs streben eine Neugestaltung des Versicherungswesens an. Mit innovativen Ideen sorgen diese für eine schlanke Infrastruktur sowie geringe Kosten und versuchen sich dadurch im Wettbewerb zu positionieren. Dies gelingt beispielweise durch Apps, digitale Plattformen und automatisierten Prozessen.⁵¹ Auch Automobilhersteller, Banken oder sonstige Unternehmen wollen deren Sortiment um versicherungsnahe Produkte erweitern.⁵²

Mit Blick auf die zuvor erläuterten Herausforderungen ist festzuhalten, dass sich die Versicherungsunternehmen in einem hart umkämpften Marktumfeld bewegen. Aufgrund des intensiven Wettbewerbs müssen Versicherer Möglichkeiten finden, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Zu untersuchen gilt es daher, ob ein qualifiziertes Call-Center eine Möglichkeit zur Differenzierung darstellt. Mit der Implementierung eines Call-Centers verfolgt ein Unternehmen insbesondere das Ziel, den Kundenservice zu verbessern. Dieses Ziel soll unter anderem durch bessere Erreichbarkeiten, schnellere Reaktionszeiten und eine freundliche sowie kompetente Korrespondenz erreicht werden.⁵³ Es ist daher zu hinterfragen, ob im Kundenservice Potentiale für einen Wettbewerbsvorteil im Versicherungsbereich liegen. Versicherungsunternehmen bieten Dienstleistungen in Form von Versicherungstarifen an.⁵⁴ Wie bereits zuvor beschrieben, sind diese weitestgehend homogen. Dienstleistungen unterscheiden sich von Sachgütern anhand von zwei wesentlichen Merkmalen. Zunächst kann man Dienstleistungen nicht sehen, hören, fühlen, riechen oder schmecken. Sie sind somit immateriell. Dies hat zur Folge, dass der Kunde die Leistung nur schwer evaluieren kann und der Kauf von Dienstleistungen als risikoreicher empfunden wird, als der von Sachgütern. Des Weiteren ist bei der Produktion einer Dienstleistung die Integration eines externen Faktors bzw. des Kunden erforderlich. Eine Produktion der Dienstleistung findet demnach nur dann statt, wenn der Kunde selbst oder ein in seinem Besitz befindliches Objekt, in einer bestimmten Art und Weise bei

⁵⁰ Disruptive Technologien: Disruptive Technologien (engl. "disrupt": "zerstören", "unterbrechen") unterbrechen die Erfolgsserie etablierter Technologien und Verfahren und verdrängen oder ersetzen diese in mehr oder weniger kurzer Zeit. Sie verändern auch Gewohnheiten im Privat- und Berufsleben., <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/disruptive-technologien-54194>, Abgerufen am 18.12.2021.

⁵¹ Bäte 2018, S. 1.

⁵² Zimmermann, Richter 2015, S. 27.

⁵³ Denger, Wirtz 1999, S. 92.

⁵⁴ Sutor 2019, S. 17.

der Leistungserstellung miteinbezogen wird. Gewisse Dienstleistungen erfordern lediglich die Bereitstellung des Kundenobjektes (z.B. Informationen), sodass der Dienstleister weitestgehend autonom die Dienstleistung erbringen kann.⁵⁵ Während der Kunde von sonstigen Produktions- und Dienstleistungsbetrieben eine greifbare Ware gegen Zahlung eines Entgelts erwirbt, erhält der Versicherungskunde lediglich eine abstrakte Leistung, welche das Versicherungsunternehmen - wenn überhaupt - erst in der Zukunft zu erbringen hat.⁵⁶ Zur Verdeutlichung ist an dieser Stelle der Prozess nach Abschluss einer Berufsunfähigkeitsversicherung als Beispiel zu skizzieren. Nach Abschluss einer Berufsunfähigkeitsversicherung ist es für den Kunden schwer bis nahezu unmöglich zu beurteilen, welche Qualität das erworbene Versicherungsprodukt aufweist. Erst wenn sich das Risiko realisiert, also eine Berufsunfähigkeit tatsächlich eintritt, erfährt der Kunde, ob der Versicherer sein Leistungsversprechen hält. Nach Vertragsabschluss zahlt der Kunde monatlich die vereinbarte Versicherungsprämie und hat eher unregelmäßigen Kontakt mit dem Versicherungsanbieter. Der Kontakt entsteht jedoch insbesondere dann, wenn der Kunde akute Fragen zu seinem Versicherungsvertrag hat, diesem ein Schaden entstanden ist oder dessen Stammdaten sich geändert haben. Die Bemühungen seitens eines Versicherungsunternehmens um solche Kundenanliegen, werden im Kontext dieser Arbeit als Kundenservice verstanden. Dabei definiert die Zielgruppe, was unter einem guten Kundenservice zu verstehen ist. Wie im 2. Abschnitt beschrieben, werden im Rahmen dieser Arbeit lediglich Erstversicherungsunternehmen betrachtet. Deren Zielgruppe beschränkt sich auf private und öffentliche Haushalte sowie Unternehmen. Die Versicherungsunternehmen betreuen daher private als auch gewerbliche Kunden. Die Gruppe der Privatkunden wird üblicherweise differenziert nach Kriterien wie Haushaltsgröße, Alter, Beruf und Familienstand. Die gewerblichen Kunden sind eine große und heterogene Gruppe, welche sich weiter in Untergruppen wie Industrie- und Großgewerbekunden unterteilen lässt.⁵⁷ Eine Studie des Strategieberatungsunternehmens Bain & Company aus dem Jahr 2012 gibt ein Bild darüber, was sich Privatkunden von Versicherungsanbietern wünschen.

⁵⁵ Haller 2017, S. 9.

⁵⁶ Gondring 2015, S. 508.

⁵⁷ Reich 2019, S. 48.

Die von Bain & Company durchgeführte Studie fundiert auf mehr als 2.500 durchgeführten Interviews mit Privatkunden der deutschen Versicherungsbranche. Bevor auf die Erkenntnisse aus der Studie eingegangen wird, bedarf es einer Erklärung des Net Promoter® Score. Auf einer Skala von 0 bis 10 müssen die Befragten eine Angabe darüber machen, mit welcher Wahrscheinlichkeit diese ihren Versicherungsanbieter einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen würden. Die Antworten werden drei Kategorien zugeordnet. Ausschließlich Werte von 9 oder 10 stehen für wirklich loyale und begeisterte Kunden, nachfolgend bezeichnet als „Promotoren“. Werte von 7 oder 8 gelten als „passiv Zufriedene“ und Werte von 6 oder weniger, als „Kritiker“. Der Net Promoter® Score ergibt sich aus dem Anteil der Promotoren abzüglich der Kritiker. Ein negativer Net Promoter® Score drückt aus, dass dem Versicherungsanbieter mehr Kritiker als Promotoren gegenüberstehen.⁵⁸ Für die gesamte deutsche Versicherungsbranche lag der Wert im Jahr 2012 bei minus 8%. Ein negativer Net Promoter® Score hat direkte wirtschaftliche Konsequenzen für die Versicherer, denn zufriedene Kunden halten mehr Produkte, empfehlen ihren Versicherer häufiger freiwillig weiter und weisen geringere Wechselambitionen auf. Kurzum, das Potential liegt in der Loyalität des Kundenbestands. Der Schlüssel zur Steigerung der Kundenloyalität liegt in der Erfüllung der tatsächlichen Kundenbedürfnisse. Die Studie hat fünf Treiber zur Steigerung der Kundenloyalität ausfindig gemacht:

- Fairness und Sicherheit
- Beratung und die Beachtung individueller Bedürfnisse
- Günstige Preise und Konditionen
- Transparenz des Produkts
- Zuverlässigkeit, Kompetenz, Empathie und einen begeisternden Service

Im Rahmen dieser Arbeit ist insbesondere der letzte Gesichtspunkt interessant, welcher daher nachfolgend genauer betrachtet wird. Der Studie zu Folge kritisieren rund 60 % der Befragten mangelnde Empathie und Unzuverlässigkeit bei ihren Versicherern. Genau auf diese Merkmale verweisen hingegen „Promotoren“, wenn man sich nach den Gründen für deren Begeisterung gegenüber dem Versicherer erkundigt. Diese schätzen Empathie, Kompetenz und individuelle Betreuung, also einen guten Kundenservice.

⁵⁸ Naujoks, Lubig, Bernert 2012, S. 23.

Nur ein Drittel der „Promotoren“ begeistern sich für Preise, welche ohnehin aufgrund der Regulatorik nur in Grenzen gestaltbar sind (siehe Abbildung 7).⁵⁹

60

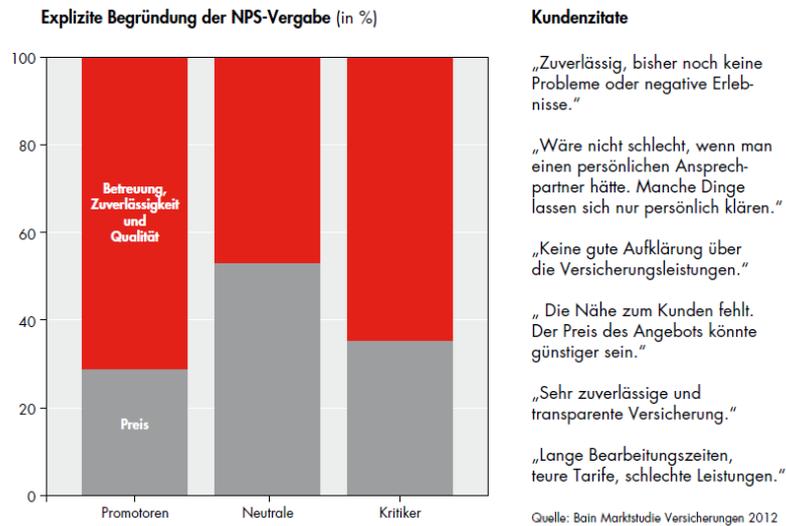


Abbildung 7: Service als Treiber für Kundenloyalität

Da das Strategieberatungsunternehmen Bain & Company bei der Durchführung und Veröffentlichung von Studien dieser Art wahrscheinlich auch eigene wirtschaftliche Interessen verfolgt, sind die Untersuchungsergebnisse aus deren Studie zu hinterfragen. Denger und Wirtz konstituierten bereits im Jahr 1999, dass für Versicherer aufgrund des intensiven Wettbewerbs, welcher auf einen gesättigten Markt und weitestgehend homogenen Produkten beruht, eine Differenzierung über den Kundenservice erforderlich ist.⁶¹ Die Ergebnisse aus deren empirischer Analyse unter anderem zur Gründung eines Call-Centers in der Versicherungswirtschaft, bestätigen die zuvor beschriebenen Ergebnisse. So gründeten damals bereits Versicherungsunternehmen Call-Center mit dem wesentlichen Ziel, den Kundenservice zu verbessern, um somit die Kundenzufriedenheit bzw. -loyalität zu erhöhen.⁶² Graumann, Arnold und Beltjes begründeten in deren Fallstudie unter anderem mit Verweis auf Denger und Wirtz wie folgt: „It thus appears that the only way for insurance companies to gain a competitive edge is through improved customer service. Being the central point of telephone contact for all customer enquiries, the call center is the ideal place to begin in

⁵⁹ Naujoks, Lubig, Bernert 2012, S. 24 ff..

⁶⁰ Naujoks, Lubig, Bernert 2012, S. 23.

⁶¹ Denger, Wirtz 1999, S. 89.

⁶² Denger, Wirtz 1999, S. 95.

this regard.“⁶³ Mit Bezug auf die Deregulierung im Jahr 1994 beschreibt auch Bühler und Maas, dass sich um die Jahrtausendwende aufgrund von weitestgehend identischen Produkten und Preisen, Differenzierungsbestrebungen bei den Versicherern entwickelten. Die Versicherer fokussierten sich auf die Beratungs- sowie Produktqualität und die Sensibilität für den Kundenservice wuchs.⁶⁴ Es kann somit gewissermaßen angenommen werden, dass Versicherungsunternehmen durch die Implementierung eines Call-Centers den Kundenservice verbessern und in der Folge auch die Kundenzufriedenheit bzw. -loyalität steigt. Im Zeitraum vom 11. Juli bis 17. Juli 2017 wurden im Rahmen einer Konsumentenbefragung 1022 private Haushalte befragt, von denen die Befragten 18 Jahre und älter gewesen sind, welche Aspekte diesen bei Versicherungsanbietern wichtig sind. Dabei gaben 90% der Befragten an, dass diesen Kundenorientierung wichtig ist. Die Möglichkeit der Online-Kontaktaufnahme sowie die persönliche Beratung wird ebenfalls als wichtig empfunden (79%, 70%). Ganze 96% gaben an, dass diese eine schnelle Hilfe im Schadensfall als wichtig erachten (siehe Abbildung 8).⁶⁵

66

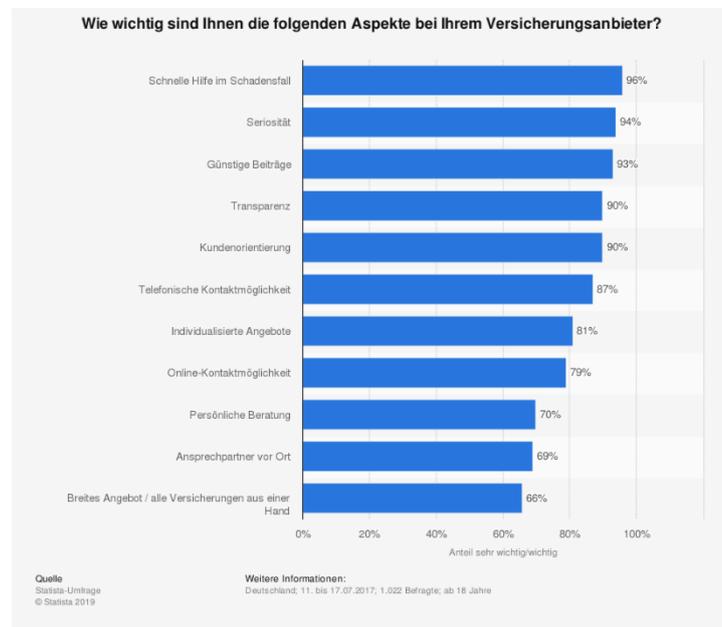


Abbildung 8: Kundenaspekte in Hinblick auf Versicherungsanbieter

⁶³ Graumann, Arnold, Beltjes 2003, S. 111.

⁶⁴ Bühler, Maas 2017, S. 52.

⁶⁵ Statista 2017.

⁶⁶ Statista 2017.

Die vorherigen Ausführungen belegen, dass für Versicherer eine Differenzierung über die Preis- und Produktgestaltung nicht möglich ist. Daher - und aufgrund anders gelagerten Kundenerwartungen - lässt sich durch die Preis- und Produktgestaltung der Wechselwillen von Bestandskunden nicht reduzieren. Auch eine Steigerung von freiwilligen Weiterempfehlungen durch die Bestandskunden, ist dadurch nicht zu erreichen. Diese Bestrebungen sind jedoch über die Kundenloyalität zu realisieren. In der Loyalität der Bestandskunden liegt für die Versicherungsanbieter das Potential, sich in einem hartumkämpften Markt zu differenzieren.⁶⁷ Dies kann, mit Verweis auf die vorherigen Ausführungen, unter anderem durch eine Verbesserung des Kundenservices gelingen. Wie bereits zuvor definiert, soll im Sinne dieser Arbeit die Kundenkommunikation als Bestandteil des Kundenservice betrachtet werden, welche nach Erwerb des Versicherungsprodukts erfolgt. Denn Call-Center sind - in Anlehnung an Graumann, Arnold und Beltjes - als Instrument zur Organisation der Kundenkommunikation, in einem beziehungsgeprägten Versicherungsmarkt, von besonderer Bedeutung.⁶⁸ Die Digitalisierung ändert unter anderem das Kommunikationsverhalten der Kunden bzw. die genutzten Kommunikationskanäle, wie bereits unter Abschnitt 2.2 erwähnt. Kunden nutzen heutzutage neben den klassischen Kommunikationswegen (z.B. Brief, Telefon) auch die Möglichkeit Online mit den Versicherungsanbietern zu kommunizieren. Die Online-Kommunikation erfolgt dabei etwa per E-Mail, Chat, Video-Call sowie über Self-Service-Portale. Folgende Gründe machen z.B. eine Kontaktaufnahme zum Versicherungsanbieter notwendig:

- Änderung der personen- bzw. vertragsbezogenen Daten
- Änderungswünsche in Bezug auf den Versicherungsvertrag
- Fragen zum bestehenden Versicherungsschutz
- Schadensmeldung

Abhängig von der Notwendigkeit für die Kontaktaufnahme, nutzen Kunden unterschiedliche Kommunikationswege. Im Rahmen einer quantitativen Umfrage zum Thema Kundenkommunikationsmanagement, haben 709 Personen innerhalb eines Untersuchungszeitraums von zwei Wochen, einen Online-Fragebogen aufgerufen.

⁶⁷ Cavigelli 2019, S. 363.

⁶⁸ Graumann, Arnold, Beltjes 2003, S. 111.

Von diesen konnten im weiteren Verlauf 468 Fragebögen berücksichtigt werden. Die Umfrageergebnisse bringen zum Ausdruck, dass mit steigender Komplexität der Kundenanliegen, auch der Wunsch nach einer telefonischen Kontaktaufnahme zum Versicherungsanbieter zu nimmt. Bei Schadensmeldungen (40,7%) und Fragen zum bestehenden Versicherungsschutz (49,5%), suchen Kunden primär den telefonischen Kontakt zum Versicherungsanbieter. Änderungen von personen- bzw. vertragsbezogenen Daten, nehmen Kunden bevorzugt online in einem Self-Service-Portal vor. Den Befragten ist es bei der Kommunikation mit dem Versicherungsanbieter sehr wichtig, dass diese schnell erreichbar sind, unkomplizierte Kontaktmöglichkeiten anbieten und schnelle Antworten liefern. Wichtig ist den Befragten eine einfache Verständlichkeit und persönlicher Kontakt. Als unwichtig werden viele Kontaktwege und lange Erreichbarkeiten erachtet.⁶⁹ Zusammengefasst erwarten die Kunden, dass diesen unabhängig vom Anliegen, schnell und kompetent weitergeholfen wird. Insbesondere bei komplexen Anliegen suchen Kunden den telefonischen Weg zum Versicherungsanbieter. Im besten Fall wird dem Kunden bei der ersten Kontaktaufnahme schnell und abschließend weitergeholfen. Sofern dies gelingt, trägt dies zur Verbesserung des wahrgenommenen Kundenservices bei. Durch die Optimierung des Kundenservice steigt die Kundenloyalität, welche - wie zuvor beschrieben - die entscheidende Größe zur Abgrenzung im Wettbewerb darstellt.

Dies impliziert, dass ein Versicherungsunternehmen durch die Implementierung eines Call-Centers den Kundenservice optimieren kann. Durch die Qualifizierung der Call-Center-Agenten sind diese in der Lage, Kundenanliegen schnell, kompetent und vor allem abschließend zu bedienen. In der Konsequenz führt dies zu einer Steigerung der Kundenloyalität und zu der Möglichkeit für das Versicherungsunternehmen, sich von den übrigen Wettbewerbern zu differenzieren.

⁶⁹ Cavigelli 2019, S. 377.

3.2 Chancen in Hinblick auf den Fachkräftemangel

Der Wettbewerb verschärft sich für die Versicherungsunternehmen nicht nur in Hinblick auf die Kunden. Die Bevölkerungszahlen sinken und gleichzeitig nehmen die qualitativen Anforderungen an Arbeitskräfte zu. Der demografische Wandel trägt somit dazu bei, dass Versicherungsunternehmen sich auch in einem Wettbewerb um Fachkräfte befinden. Unter einer Fachkraft versteht die Bundesregierung grundsätzlich sowohl Personen mit einer anerkannten akademischen als auch einer anerkannten anderweitigen mindestens zweijährigen abgeschlossenen Berufsausbildung.⁷⁰ Als Fachkräftemangel bezeichnet man die zahlenmäßige Knappheit der - dem Erwerbsmarkt zur Verfügung stehenden - qualifizierten Arbeitnehmer zur Besetzung von vakanten Positionen.⁷¹ Auch wenn die Corona-Krise noch nicht endgültig überwunden ist, befindet sich laut dem Kurzbericht des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, der deutsche Arbeitsmarkt wieder auf Erholungskurs. Mit der Erholung der Wirtschaft und des Arbeitsmarktes steigt die Nachfrage nach Fachkräften, wenn auch nicht zugleich auf Niveau des Vorjahres, wieder an.⁷² Die Ergebnisse der Konjunkturumfrage des Instituts für Wirtschaftsforschung (ifo) und der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), untermauern diese Aussage. Bei der Umfrage werden quartalsweise etwa 9000 teilnehmende Unternehmen aus allen Wirtschaftsbereichen nach Geschäftsbehinderungen durch den Mangel an Fachkräften befragt. So gaben im 1. Quartal 2021 20,6% der Unternehmen in Deutschland an, dass deren Geschäftstätigkeit durch den Fachkräftemangel behindert wurde. Das entspricht 1,3% mehr als im 4. Quartal 2020 (19,3%). Des Weiteren werden nach Auswertung der Umfrage verschiedene Fachkräftebarometer berechnet. Welche Branche in Deutschland besonders vom Fachkräftemangel betroffen ist, wird durch den Gesamtindikator für die deutsche Wirtschaft bestimmt. Dabei wirkt sich der Fachkräftemangel im Dienstleistungssektor mit einem Indikator von 25,2% am stärksten aus.⁷³

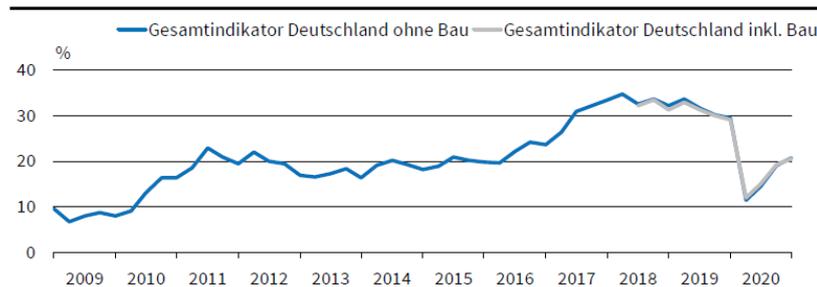
⁷⁰ Deutscher Bundestag - 17. Wahlperiode 2011, S.3.

⁷¹ Krüger 2018, S.1.

⁷² Fuchs, Gartner, Hellwagner, Hummel, Hutter, Wanger et al. 2021, S. 4.

⁷³ Marjenko, Müller, Sauer 2021, S. 57 - 58.

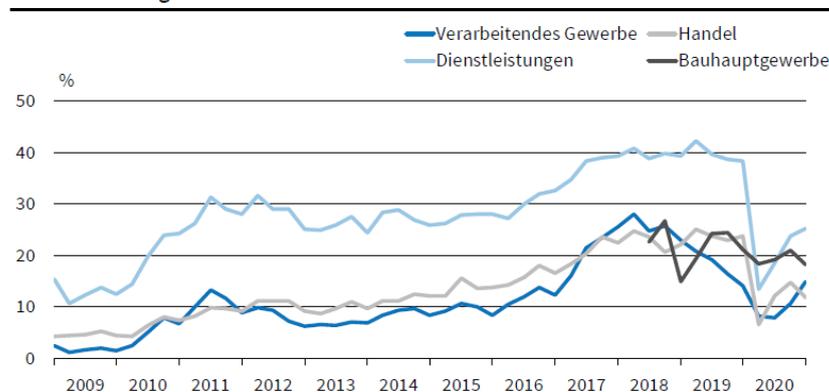
Anteil der Unternehmen mit Fachkräftemangel in der gesamten deutschen Wirtschaft^a



^a Der Gesamtindikator beginnt im Jahr 2009, da ab diesem Zeitpunkt die Frage auch im Dienstleistungsbereich und im Handel aufgenommen wurde. Im Baugewerbe wurde die Frage erst im Jahr 2018 eingeführt. Daher enthält der Indikator den Bau erst ab diesem Zeitpunkt. Die Ergebnisse verändern sich durch die Aufnahme des Baugewerbes jedoch nur geringfügig.
Quelle: KfW-ifo-Fachkräftebarometer.

© ifo Institut

Fachkräftemangel nach Sektoren



Quelle: KfW-ifo-Fachkräftebarometer.

© ifo Institut

Abbildung 9: Fachkräftemangel in Deutschland

Auch im Rahmen einer qualitativen Forschung durch Erhebung von breitem Expertenwissen, durchgeführt durch die Universität Hannover in Kooperation mit den Unternehmen Deloitte und E + S Rück, sprachen sich 13% der befragten Lebensversicherungsvorstände dafür aus, dass im Fachkräftemangel eine wesentliche organisatorische Herausforderung in den nächsten drei Jahren besteht.⁷⁵ Der Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft stellt jedes Jahr Daten in Hinblick auf die Entwicklung der Versicherungsbranche bereit. Betrachtet man die Entwicklung der insgesamt in der Versicherungsbranche Erwerbstätigen, kann dies als Bestätigung für die vorherigen Ausführungen betrachtet werden. Befanden sich im Jahr 2008 noch 531.900 Erwerbstätige in der Versicherungsbranche, waren es im Jahr 2019 nur noch 489.300.⁷⁶

⁷⁴ Marjenko, Müller, Sauer 2021, S. 57 - 58.

⁷⁵ Bierth, Friedrich, Linderkamp, Lohse, Schröder 2018, S. 137.

⁷⁶ Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2020 2020, Tabelle 10.

Anzumerken ist an dieser Stelle jedoch, dass die rückläufigen Zahlen auch auf die voranschreitende Digitalisierung zurückgeführt werden können. Durch den technologischen Fortschritt können Prozessabläufe neu gestaltet und (teilweise) automatisiert werden. Dies kann zum Wegfall bisheriger Arbeitsplätze führen.⁷⁷ Durch die Digitalisierung und die voranschreitende Globalisierung wird der Bedarf an qualifizierten Fachkräften auf einem hohen Niveau bleiben und in bestimmten Branchen spürbar zunehmen.⁷⁸ Es lässt sich daher schlussfolgern, dass für die Versicherungsunternehmen zunehmend eine Herausforderung darin besteht, vakante Positionen mit qualifizierten Fachkräften zu besetzen. Dieser Herausforderung versuchen die Versicherungsunternehmen grundsätzlich mit Maßnahmen der Personalbeschaffung zu begegnen. Unter Betrachtung des zunehmenden Fachkräftemangels sinkt jedoch deren Erfolgswahrscheinlichkeit. Der Bedarf nach alternativen Ansätzen zur zeitnahen Besetzung von vakanten Positionen, ist daher gegeben. Eine mögliche Alternative zur Besetzung von vakanten Positionen, ist zunächst die Erweiterung der Zielgruppe in Hinblick auf die Personalbeschaffung. Die Personalbeschaffung sollte auch auf die Ansprache von qualifizierungsfähigen Arbeitskräften abzielen. Die Anforderungen für Mitarbeitende im First-Level-Support werden geringer sein, als die der Mitarbeitenden aus dem Second-Level-Support. Die wenigen, auf dem Arbeitsmarkt zu beschaffenden, Fachkräfte, können priorisiert vakante Positionen im Second-Level-Support besetzen. Für die Besetzung von vakanten Positionen im First-Level-Support, setzt man gezielt auf qualifizierbare Arbeitskräfte. Diese bringen bei Beschäftigungsbeginn nicht die erforderlichen Fachkompetenzen mit, um gegenwärtige und künftige Anforderungen an die Tätigkeit zu erfüllen. Durch ein geeignetes Qualifizierungskonzept können jedoch den Mitarbeitenden im First-Level-Support, die erforderlichen Fachkompetenzen vermittelt werden. Das Versicherungsunternehmen versetzt sich somit in die Lage, aus eigener Kraft qualifizierte Arbeitskräfte zu entwickeln. Diese stellen zwar keine Fachkräfte nach der Auffassung der Bundesregierung dar, sind aber dazu in der Lage, die übertragenen Aufgaben in einer entsprechenden Qualität zu erledigen. Darüber hinaus kann das Versicherungsunternehmen mit der Implementierung eines Call-Centers das Ziel verfolgen, den Second-Level-Support zu entlasten.⁷⁹

⁷⁷ Lohse, Will 2019, S. 8.

⁷⁸ Bundesagentur für Arbeit 2016, S. 6.

⁷⁹ Denger, Wirtz 1999, S. 92.

Durch die sukzessive Übernahme von Fachthemen und Aufgaben aus dem Second-Level-Support, schafft der First-Level-Support eine Entlastung. Mit Blick auf die dadurch geschaffene Entlastung sowie auf potentielle Prozessoptimierungen, ist es vorstellbar, dass sich der Bedarf an bestimmten Fachkräften im Second-Level-Support reduziert. Der Vollständigkeit halber sei an dieser Stelle jedoch zu erwähnen, dass insbesondere durch die Digitalisierung neue Arbeitsplätze geschaffen werden, welche es ebenfalls mit Fachkräften zu besetzen gilt.

Unter der Annahme, dass bei Implementierung eines fachlich qualifizierten Call-Centers ein geeignetes Qualifizierungskonzept vorliegt, bietet sich für Versicherungsunternehmen die Möglichkeit, die Zielgruppe in Hinblick auf die Personalbeschaffung zu erweitern. Dadurch können sowohl qualifizierte als auch qualifizierungsfähige Arbeitskräfte gezielt beschafft werden. Des Weiteren kann bei Implementierung eines fachlich qualifizierten Call-Centers eine Entlastung des Second-Level-Supports erreicht werden. Dies kann zur Reduktion von vakanten Positionen im Second-Level-Support führen und somit zu einem sinkenden Bedarf an Fachkräften. Die Implementierung eines fachlich qualifizierten Call-Centers bietet somit für Versicherungsunternehmen Chancen in Hinblick auf den Wettbewerb um Fachkräfte.

4. Maßnahmen zur fachlichen Qualifizierung

Durch ein geeignetes Qualifizierungskonzept soll es dem Versicherungsunternehmen möglich sein, (qualifizierungsfähige) Mitarbeitende zu qualifizierten Call-Center-Agenten zu entwickeln. Zur Vermittlung der erforderlichen Fachkompetenzen bedarf es der Auswahl von geeigneten Förder- und Entwicklungsmaßnahmen. Diese sind etwa in Hinblick darauf zu unterscheiden, an welchem Ort, zu welcher Zeit und zu welchem Zweck diese durchgeführt werden. Förder- und Entwicklungsmaßnahmen, nachfolgend als Maßnahmen bezeichnet, welche zu einer neuen Tätigkeit hinführen, werden als „into the job“-Maßnahmen bezeichnet (z.B. Praktika). Maßnahmen, welche die Karriere- und Laufbahnplanung umfassen, erfolgen „along the job“ (z.B. Mentorenprogramm).

Eine direkte Maßnahme „on the job“, also am Arbeitsplatz, ist beispielweise die Vereinbarung von Zielen zwischen dem Mitarbeitenden und der Führungskraft. Arbeitsplatznahe Maßnahmen („near the job“) sind unter anderem Workshops zu unternehmensspezifischen Themen.^{80,81} Die Differenzierung nach den zuvor genannten Gesichtspunkten ist insofern von Bedeutung, da der Personalbestand in einem Call-Center, wie bereits unter Abschnitt 2.2 ausgeführt, heterogen ist. Das Call-Center setzt sich zusammen aus Vollzeit- und Teilzeitkräften, Auszubildenden sowie geringfügig Beschäftigten. Diese Arbeitskräfte unterscheiden sich z.B. in Hinblick auf deren Geschlecht, Alter, Kultur und weisen verschiedene Berufsqualifikationen sowie ein abweichendes Qualifizierungsniveau auf.⁸² Um den individuellen Qualifizierungsbedarf des jeweiligen Call-Center-Agenten gerecht zu werden, welchen es vor der Planung und Durchführung zu ermitteln gilt, sollte das Qualifizierungskonzept eine gewisse Flexibilität aufweisen und geeignete Maßnahmen vorsehen. Unter Abschnitt 2.2 wurde erläutert, dass nach dem ursprünglichen Ansatz des First- und Second-Level-Supports, Mitarbeitende des First-Level-Supports (Call-Center-Agenten) Fachkompetenzen lediglich in der Breite vorhalten müssen. Im Sinne eines fachlich qualifizierten Call-Centers ist es unter der Annahme, dass das Call-Center Kundenanfragen zu unterschiedlichen Versicherungssparten innerhalb des Versicherungskonzerns bzw. der Versicherungsgruppe bearbeiten muss, erforderlich, dass der einzelne Call-Center-Agent Fachkompetenzen sowohl in der Breite als auch in der Tiefe vorhalten muss. Der Call-Center-Agent muss somit über Fachkompetenzen in Hinblick auf die Versicherungstarife der Kranken-, Lebens- sowie der Schaden- und Unfallversicherung verfügen. Die Schaden- und Unfallversicherung wird darüber hinaus in weitere Versicherungssparten wie z.B. die Wohngebäude- und Hausratversicherung unterteilt (siehe Abbildung 1).⁸³ Es ist anzunehmen, dass sich der Call-Center-Agent die umfangreichen Fachkompetenzen nur innerhalb einer länger andauernden Periode aneignen kann. Die fachliche Qualifizierung des Call-Center-Agenten ist daher als ein individueller Prozess zu betrachten. Dabei ist die Dauer des Prozesses von verschiedenen Faktoren abhängig (z.B. Qualifizierungsniveau des Call-Center-Agenten).

⁸⁰ Scholz, Scholz 2019, S. 271.

⁸¹ Beck, Schwarz 2014, S. 167.

⁸² Daum, Holtgrewe, Schörpf, Nocker 2018, S. 42 - 51.

⁸³ Gondring 2015, S. 362.

Im weiteren Verlauf werden daher praxisbezogene Maßnahmen vorgestellt, welche aus Sicht des Verfassers, zur fachlichen Qualifizierung von Call-Center-Agenten besonders geeignet sind. Damit der angehende Call-Center-Agent sich akklimatisieren und erste Kontakte knüpfen kann, ist dieser zunächst im Rahmen des Onboardings im Unternehmen zu begrüßen. Nach erfolgtem Onboarding begibt sich der Call-Center-Agent in der Regel an seinen Arbeitsplatz. Hier startet für diesen die Einzelplatzeinbarung durch eine/n erfahrene/n einarbeitende/n Kollegin bzw. Kollegen. Der Einzuarbeitende erhält durch den Einarbeitenden Demonstrationen der Arbeitsabläufe. Dies bietet die Möglichkeit, die zuvor demonstrierten Arbeitsabläufe nachzuahmen und Rückfragen zu stellen. Im Idealfall erfolgt eine Leistungskontrolle durch den Einarbeitenden mit anschließendem Feedback. Das Onboarding sowie die Einzelplatzeinbarung stellen die Basis und zugleich die wichtigsten Maßnahmen zur fachlichen Qualifizierung dar.⁸⁴ Während der Dauer der Einzelplatzeinbarung erfolgen weitere zeitpunktbezogene Maßnahmen zur Qualifizierung des Call-Center-Agenten. Zu den zeitpunktbezogenen Maßnahmen zählen beispielweise Fachschulungen sowie die Bildung von Arbeitsgruppen und Erfahrungstreffen zwischen dem First- und Second-Level-Support. Das Onboarding sowie die Einzelplatzeinbarung zielen auf die individuelle Qualifizierung des Call-Center-Agenten ab. Die zeitpunktbezogenen Maßnahmen dienen der gruppenbezogenen Qualifizierung und darüber hinaus auch der Organisations- und Teamentwicklung. In Anbetracht der erstmaligen Implementierung eines qualifizierten Call-Centers, ist insbesondere der letzte Aspekt von großer Bedeutung.⁸⁵ Aufgrund des Umfangs und der Komplexität der Fachthemen, können auch Maßnahmen im Sinne der „job rotation“ erfolgsversprechend sein. Maßnahmen der „job rotation“ sehen grundsätzlich die vorübergehende Übernahme anderweitiger Tätigkeiten im Unternehmen vor.⁸⁶ Im Rahmen der fachlichen Qualifizierung kann es sinnvoll sein, dass einzelne Call-Center-Agenten zunächst Kundenanfragen ausschließlich zu bestimmten Versicherungssparten bzw. -produkten bearbeiten. Kundenanfragen (z.B. per Telefon) können in der Regel, ohne an dieser Stelle weiter auf organisatorische oder technische Rahmenbedingungen einzugehen, gezielt gesteuert werden.

⁸⁴ Scholz, Scholz 2019, S. 269.

⁸⁵ Scholz, Scholz 2019, S. 269.

⁸⁶ Beck, Schwarz 2014, S. 167.

Die Verteilung der eingehenden Kundenanfragen erfolgt anhand der Kundeninformationen sowie der Verfügbarkeit und „Skill-Level“ der Call-Center-Agenten (siehe Abbildung 5).⁸⁷ Somit ist vorstellbar, dass die Call-Center-Agenten innerhalb einer definierten Periode, ausschließlich Kundenanfragen zu einem bestimmten Fachthema (z.B. Krankenversicherung) bearbeiten. Nach Ablauf der Periode wechselt der Call-Center-Agent und durchläuft erneut die zuvor beschriebenen Maßnahmen zu dem neuen Fachthema (z.B. Lebensversicherung). Der Call-Center-Agent kann sich somit in einem individuellen Tempo, von einem Single-Skill- zu einem Multi-Skill-Agenten entwickeln. Perspektivisch ist der Call-Center-Agent somit in der Lage, alle eingehenden Kundenanfragen zu bearbeiten. Aufgrund der Halbwertszeit, Änderungen der Regulatorik und der Entwicklung neuer Versicherungsprodukte, muss berufliches Wissen in sehr kurzen Abständen durch erneute Maßnahmen aktualisiert werden.⁸⁸ Aufgabe der Personalentwicklung muss es daher sein, den Bedarf am lebenslangen Lernen mit Leben zu füllen, und zwar während aller Phasen des Erwerbslebens.⁸⁹ Dies kann durch die Kombination von analogen und digitalen Maßnahmen gelingen, dem sogenannten Blended Learning.⁹⁰ Da bereits eine Reihe von analogen Maßnahmen zuvor beschrieben wurde, werden nun geeignete Maßnahmen rund um das E-Learning thematisiert. Unter E-Learning ist die prozessorientierte Qualifizierung von Mitarbeitenden im Laufe des Arbeitsalltags zu verstehen, welche durch Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützt bzw. ermöglicht wird.⁹¹ Bei Bedarf können analoge Maßnahmen daher zunächst auch in ein digitales Format transferiert werden. Somit können z.B. Fachschulungen auch bei räumlicher Distanz in einem Online-Format stattfinden (z.B. via Zoom). Das E-Learning bietet auch darüberhinausgehende Möglichkeiten. Mittels sogenannter Screencasts können anhand von Video- bzw. Audio-Aufzeichnungen, bestimmte Aufgaben oder Prozessabläufe festgehalten werden. Durch Erklärungsvideos können Inhalte durch reale Menschen (z.B. Mitarbeitende aus dem Second-Level-Support) vermittelt werden. Unter der Verwendung von Lernspielen, wie beispielweise einem Quiz, wird neben der Wissensvermittlung auch zugleich für die Wissenstransferkontrolle gesorgt.

⁸⁷ Herzog 2017, S. 24.

⁸⁸ Scholz, Scholz 2019, S. 261.

⁸⁹ Lippe-Heinrich 2019, S. 166.

⁹⁰ Erpenbeck, Sauter, Sauter 2015, S.2.

⁹¹ Erpenbeck, Sauter, Sauter 2015, S.5.

Die zuvor beschriebenen Maßnahmen rund um das E-Learning, können den Mitarbeitenden on demand⁹² zur Verfügung gestellt werden. Begleitend zur täglichen Einzelplatzeinarbeitung und den analogen zeitpunktbezogenen Qualifizierungsmaßnahmen, bietet das E-Learning dem Call-Center-Agenten die Möglichkeit, sich punktuell und selbstbestimmt zu qualifizieren. Wie bereits zuvor begründet, bedarf es einer länger andauernden Periode, bis sich der Call-Center-Agent die umfangreichen Fachkompetenzen angeeignet hat und diese zielgerichtet zur Bearbeitung von Kundenanfragen einsetzen kann. Um ihn während des Qualifizierungsprozesses und darüber hinaus bestmöglich zu unterstützen, bedarf es der Bereitstellung entsprechender Arbeits- und Unterstützungssysteme durch das Unternehmen. Aus Platzgründen wird nachfolgend nicht auf allgemein erforderliche Systeme wie z.B. Software zur Verwaltung des Kundenbeziehungsmanagements eingegangen. Zunächst soll ein digitales Nachschlagewerk als System zur zentralen und organisierten Verwaltung von Fachwissen betrachtet werden. Das digitale Nachschlagewerk kann beispielweise nach den jeweiligen Versicherungssparten strukturiert sein und über die Möglichkeit einer spartenübergreifenden Suche verfügen. Erfolgt die Suche spartenbezogen, vertieft sich die Struktur und es lassen sich die dazugehörigen Versicherungsprodukte finden. Nach erneuten Vertiefungen finden die Call-Center-Agenten die versicherungstarifbezogenen Informationen über z.B. Versicherungsschutz, Ausschlüsse oder Deckungssumme (siehe Abbildung 10). Die zentrale Verwaltung des Fachwissens hat für das Versicherungsunternehmen den Vorteil, dass Call-Center-Agenten schnell auf standardisierte Prozesse zugreifen können. Diese sind stets korrekt und auf dem aktuellen Stand, denn die Kundenanfragen sollen schnell, abschließend und vor allem kompetent bearbeitet werden.

⁹² On demand: auf Verlangen, auf Bestellung, https://www.duden.de/rechtschreibung/on_demand, Abgerufen am 24.12.2021.

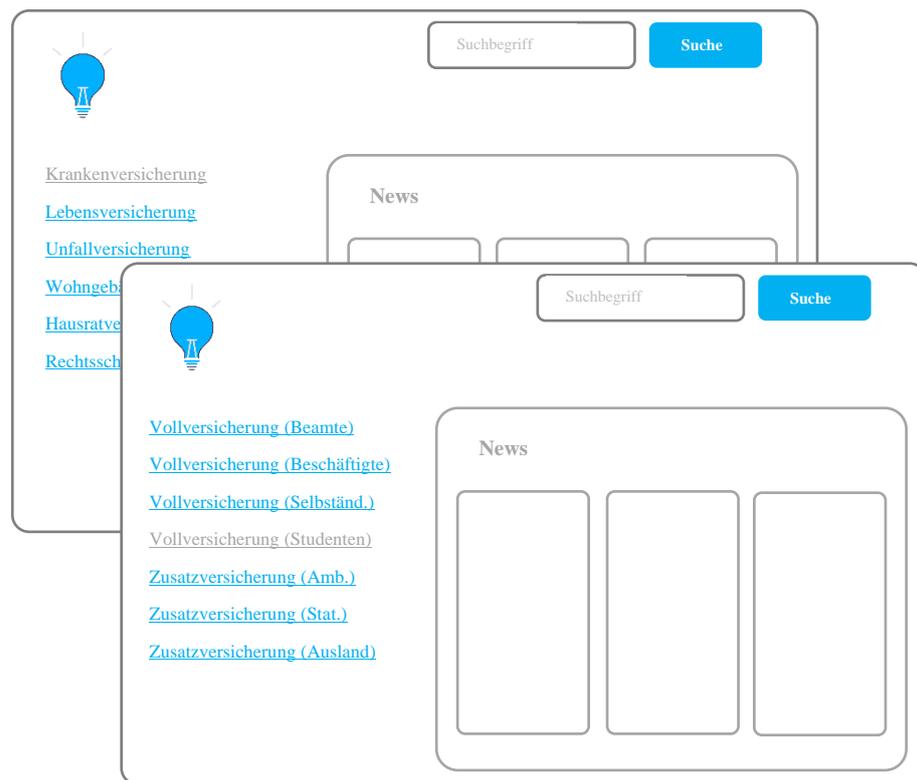


Abbildung 10: Digitales Nachschlagewerk

Neben dem digitalen Nachschlagewerk als System zur zentralen Verwaltung von Fachwissen, soll ein praktisches Arbeits- und Unterstützungssystem beleuchtet werden. Im Moment der Bearbeitung von Kundenanfragen ist die Recherche im Nachschlagewerk eventuell nicht ausreichend, um den gewünschten Kundenservice zu bieten. Unter Umständen ist der Call-Center-Agent zu unerfahren oder die Kundenanfrage zu komplex um diese schnell, kompetent und abschließend zu bearbeiten. In diesem Fall können praktische Arbeits- und Unterstützungssysteme den Call-Center-Agenten bei der Bearbeitung unterstützen. Diese führen den Call-Center-Agenten durch die Bearbeitung und geben diesem passende Handlungsempfehlungen bzw. -anweisungen vor.⁹⁴ Eine Möglichkeit ist die Implementierung sogenannter Webanwendungen. Eine Webanwendung ist eine browserbasierte⁹⁵ Anwendung, welche nicht lokal auf dem Rechner des Benutzers installiert ist. Die Datenverarbeitung findet teilweise auf einem externen Server statt.

⁹³ Eigene Darstellung.

⁹⁴ Daum 2018, S. 58.

⁹⁵ Browser: Der Browser ist ein Programm zur grafischen Darstellung der Inhalte des World Wide Web (WWW), welches neben HTTP noch andere Dienste wie FTP unterstützt., <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/browser-29143>, Abgerufen am 29.12.2021.

Als vereinfachtes Beispiel lässt sich zunächst ein Online-Taschenrechner betrachten, wie er in der Abbildung 11 zu sehen ist. Innerhalb des Webbrowsers ist es in diesem Fall möglich, eine arithmetische Funktion auszuführen. Der Benutzer gibt beliebige, von der Anwendung erlaubte, Werte ein und erhält nach serverseitiger Verarbeitung ein Ergebnis zurück.

96

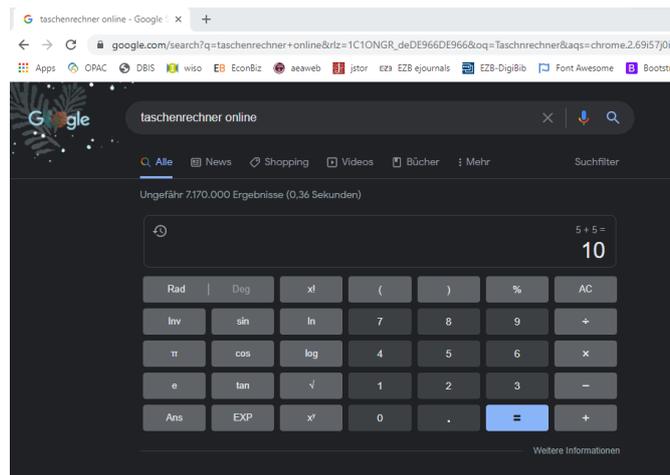


Abbildung 11: Funktion einer Webanwendung I

97

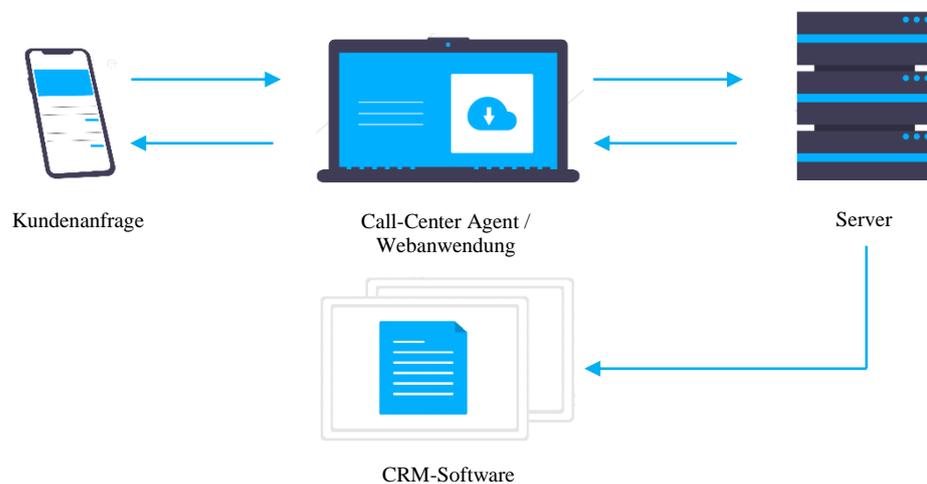


Abbildung 12: Funktion einer Webanwendung II

Die Funktion und der Nutzen einer Webanwendung kann des Weiteren am Beispiel einer telefonischen Anfrage zum Versicherungsumfang der gesetzlichen Krankenversicherung erläutert werden.

⁹⁶ Eigene Darstellung.

⁹⁷ Eigene Darstellung.

Der Call-Center-Agent erhält in diesem Beispiel die Anfrage, ob der Leistungsumfang der gesetzlichen Krankenversicherung Sehhilfen (z.B. Brille) umfasst. In diesem Fall bestimmen die gesetzlichen Regelungen, ob, und wenn ja in welchem Umfang, ein gesetzlich Versicherter einen Anspruch auf Sehhilfen hat. Dies ist von einer Vielzahl von Faktoren abhängig wie beispielsweise Dioptrien-Werten⁹⁸ und Diagnosen. Je nach Kombination der maßgeblichen Faktoren, besteht ein Anspruch auf Kostenübernahme durch die gesetzliche Krankenversicherung. Der Call-Center-Agent muss lediglich bestimmte, von der Anwendung erlaubte, Werte des anfragenden Kunden in die Webanwendung eingeben. Diese Eingaben werden, wie zuvor beschrieben, serverseitig verarbeitet und dank prüfender Algorithmen im Hintergrund, erhält der Call-Center-Agent unmittelbar das Ergebnis der Leistungsprüfung zurück. Im Rahmen der Ergebnismitteilung erhält der Call-Center-Agent zusätzliche Hinweise zur weiteren Bearbeitung der Kundenanfrage. Gegebenenfalls muss der anfragende Kunde zur weiteren Bearbeitung einen Antrag ausfüllen oder Unterlagen einreichen. Darüber hinaus ist die Webanwendung grundsätzlich in der Lage, die zwischen dem Kunden und dem Call-Center-Agenten ausgetauschten Informationen zu dokumentieren. Sofern der Bearbeitungsprozess noch nicht abgeschlossen werden konnte, ist z.B. der Second-Level-Support in der Lage, in der späteren Wiederaufnahme des Kundenanliegens auf die bisherige Dokumentation zurückzugreifen. Die Abbildungen 12 und 13 sollen die vorherigen Ausführungen veranschaulichen.

⁹⁸ Dioptrie: Maßeinheit für den Brechwert von Linsen; <https://www.duden.de/rechtschreibung/Dioptrie>, Abgerufen am 21.12.2021.

Webanwendung
Leistungen & Versorgung – Hilfsmittel
Sehhilfen

Name: Max Mustermann
Versichertenr.: D12345678
Geboren am: 16.09.1991
Zahlungspflichtig: Ja
Alter: 30
Personengruppe: Erwachsene!
Diagnose: Keratokonus
Diagnosezusatz: Kein Diagnosezusatz

	Sphäre (sph) / dpt.	Zylinder (cyl) / dpt.	Sphäre (sph) / dpt.	Zylinder (cyl) / dpt.	Besteht ein Anspruch?
Rechtes Auge	-6,00	+4,25	-1,75	-4,25	<input type="checkbox"/> Ja! <input type="checkbox"/> Ja! <input type="checkbox"/> Ja! <input type="checkbox"/> Nein!
Linkes Auge	-5,00	+0,25	-4,75	-0,25	
Beide Augen					

Besteht ein Anspruch?
 Brillengläser
 Kunststoffgläser
 Kontaktlinsen
 höherbrechende Gläser

Liebe Kolleginnen und Kollegen, bitte informieren Sie wie folgt:
 Anhand der von Ihnen uns mitgeteilten Informationen, kann ich Ihnen grundsätzlich einen Anspruch auf Brillengläser und Kontaktlinsen bestätigen. Wenden Sie sich gerne mit Ihrer kassenärztlichen Verordnung an Ihren Optiker. Dieser wird Sie entsprechend beraten und eine Anpassung durchführen.
 Der Optiker reicht einen Kostenvoranschlag bei der GKV ein um die Höhe der Kostenübernahme prüfen zu lassen.
 Sofern keine Befreiung von der gesetzlichen Zuzahlungs vorliegt, ist eine Zuzahlung i.H.v. 10% der Kosten für die Sehhilfeversorgung direkt bei dem gewählten Optiker zu entrichten, mind. 5,00 Euro, max. 10,00 Euro.
 Bei Fragen darüber hinaus, bitte an den Fachbereich weiterleiten!

Abbildung 13: Funktion einer Webanwendung III

Zielvereinbarungen zwischen dem Mitarbeitenden und der verantwortlichen Führungskraft sowie regelmäßige Feedback- und Beurteilungsgespräche, runden das Qualifizierungskonzept ab.

Die zuvor beschriebenen Maßnahmen sind, vorausgesetzt dem Unternehmen stehen die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung, intern abbildbar. Ob diese partiell durch ein externes Angebot abzubilden sind, ist im Einzelnen unter Berücksichtigung des Qualifizierungsbedarfs und des zur Verfügung stehenden Angebots zu prüfen. Dieser Aspekt soll im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht weiter betrachtet werden.

5. Herausforderungen bei der Implementierung eines fachlich qualifizierten Call-Centers im Versicherungsbereich

Nachfolgend werden Herausforderungen in Bezug auf die Personalbeschaffung, Personalplanung sowie die Personalentwicklung erläutert, welche sich bei der Implementierung eines fachlich qualifizierten Call-Centers im Versicherungsbereich ergeben. Auch wenn unzweifelhaft weitere Herausforderungen mit der Implementierung einhergehen, kann aus Platzgründen im Rahmen dieser Arbeit, auf diese nicht eingegangen werden. Die zuvor genannten Elemente dienen zur Gestaltung der betrieblichen Personalpolitik. Personalmanagement kann als die strategische Zusammenführung unterschiedlicher Elemente der betrieblichen Personalpolitik verstanden werden.¹⁰⁰ Bevor diese genauer betrachtet werden, müssen zunächst die vorherrschenden Arbeitsbedingungen, sowie die Arbeitsorganisation in einem Call-Center betrachtet werden. Die Arbeitsorganisation umfasst im Kontext dieser Arbeit die Personaleinsatzplanung, sowie die Verteilung der Aufgaben an den einzelnen Call-Center-Agenten. Die Arbeit in einem Call-Center ist überwiegend durch Schichtarbeit geprägt.¹⁰¹ Die Personaleinsatzplanung erfolgt dabei bereits seit vielen Jahren mit der Unterstützung von sogenannter Workforce-Management-Software. Unter der Berücksichtigung aller einzuhaltenden rechtlichen und technischen Vorgaben, erstellt die Workforce-Management-Software primär unter Berücksichtigung des zu erwartenden Arbeitsvolumens, die Schichtpläne. Die individuellen Wünsche der Call-Center-Agenten werden dabei nur nachrangig berücksichtigt. Der maschinell erstellte Schichtplan ist durch einen Verantwortlichen (z.B. Führungskraft) lediglich zu prüfen und freizugeben.¹⁰² Das Ziel welches durch den Einsatz der Workforce-Management-Software verfolgt wird, ist eine maximale Auslastung der Call-Center-Agenten - und somit auch eine maximale Kosteneffizienz - zu erzielen. Die Schichtpläne werden in der Regel vier Wochen im Vorfeld erstellt und kommuniziert. Änderungswünsche sind in der Theorie grundsätzlich möglich, in der

¹⁰⁰ Maier 1998, S. 15.

¹⁰¹ Daum 2018, S. 35.

¹⁰² Daum 2018, S. 34.

Praxis jedoch sind sie für die Betroffenen meist nicht umzusetzen.¹⁰³ Die Verteilung der Arbeit erfolgt ebenfalls durch die Unterstützung geeigneter Hard- bzw. Software-Lösungen. Dem „Automated Call Distributor“, dessen Funktion bereits unter Abschnitt 2.2 beschrieben wurde, kommt hierbei die bedeutendste Rolle zu.¹⁰⁴ Es kann an dieser Stelle somit festgehalten werden, dass sowohl die Personaleinsatzplanung als auch die Verteilung der Aufgaben maschinell und - aus Sicht des Call-Center-Agenten - fremdbestimmt erfolgt. Die Arbeitsbedingungen in einem Call-Center sind im Vergleich zu anderen Branchen besonders. Das Dienstleistungsangebot eines Call-Centers (z.B. der Kundenservice) wird in Echtzeit erbracht und die Arbeit des Call-Center-Agenten wird, wie zuvor beschrieben, weitestgehend technisch gesteuert. Eingehende Kundenanfragen werden dem Call-Center-Agenten maschinell zugeteilt, Informationen, welche sich in kurzen Abständen ändern, liegen diesem digital vor und die ständig wechselnde Kundschaft möchte schnell, freundlich und kompetent bedient werden. „Arbeiten in der Großraumbühne“ lautet der Titel eines in der Zeit online veröffentlichten Artikels, welcher die Arbeitsbedingungen in einem Call-Center als ausbeuterisch beschreibt. Miese Bezahlung, Lärm, Stress und Überwachung stellen Charakteristika dar, welche mit der Arbeit in einem Call-Center in Verbindung gebracht werden.¹⁰⁵ Daraus resultieren zum einen sehr niedrige Handlungs- und Zeitspielräume für den Call-Center-Agenten und zum anderen ergeben sich für diesen immer wieder komplexe sowie widersprüchliche soziale, geistige und psychische Anforderungen.¹⁰⁶ Die für die Arbeit in einem Call-Center typische Kombination aus einem hohen Arbeitstempo, hohen Aufmerksamkeits- und emotionalen Anforderungen sowie intensiver Arbeit mit Bildschirm und Headset, bei häufig bestehendem störenden Lärm im Großraumbüro, machen Stressreaktionen und auch körperliche Beschwerden wahrscheinlicher.¹⁰⁷ Dies bestätigen auch die überdurchschnittlich hohen Arbeitsunfähigkeitstage von Call-Center-Agenten. Der Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse beziffert die Fehltage pro Kopf für Beschäftigte in Call-Centern auf 26,62. Der Bundesdurchschnitt liegt laut dem Report bei 15,43 Fehltagen pro Kopf.¹⁰⁸

¹⁰³ Daum 2018, S. 35.

¹⁰⁴ Daum 2018, S. 37.

¹⁰⁵ Hooock 2017, S. 1.

¹⁰⁶ Holman 2004, S.223 - 224.

¹⁰⁷ Daum, Holtgrewe, Schörpf, Nocker 2018, S. 52.

¹⁰⁸ Techniker Krankenkasse 2015, S. 2.

Trotz der zuvor beschriebenen Anforderungen, herrscht in den Call-Centern ein vergleichsweise niedriges Lohnniveau.¹⁰⁹ Aus der zuvor beschriebenen Arbeitsorganisation und den scheinbar in einem Call-Center vorherrschenden Arbeitsanforderungen, ergeben sich spezifische Herausforderungen in Hinblick auf das Personalmanagement.

Die Personalbeschaffung trägt als Funktion des Personalmanagements entscheidend dazu bei, dass ein Unternehmen als Organisation funktioniert und erfolgreich seine Leistungen erbringen kann. Nach Abgleich des Personalbedarfs und des Personalbestands, akquiriert die Personalbeschaffung die für die erfolgreiche Leistungserstellung erforderliche Anzahl an Mitarbeitenden.¹¹⁰ Eine Aufgabe der Personalbeschaffung ist es daher, qualifizierte bzw. qualifizierungsfähige Arbeitskräfte zu beschaffen. Der Akquirierung von Mitarbeitenden kommt im Kontext dieser Arbeit eine besondere Bedeutung zuteil, da nicht nur wie zuvor beschrieben ein Wettbewerb um Fachkräfte im Versicherungsbereich herrscht, sondern in Call-Centern eine hohe Fluktuationsrate gegeben ist.^{111,112} Die hohen Fluktuationsraten können durch die zuvor beschriebenen hohen Anforderungen und Belastungen begründet werden. Des Weiteren wirken sicherlich auch die geringen Aufstiegsmöglichkeiten in einem Call-Center bei der Mitarbeitenden-Fluktuation mit.¹¹³ Aufgrund der allgemein hohen Fluktuationsrate in einem Call-Center und den scheinbar auch in der Gesellschaft als schlecht wahrgenommenen Arbeitsbedingungen in einem Call-Center, bestehen mit Blick auf die Personalbeschaffung anspruchsvolle Herausforderungen. Diese werden, durch den unter Abschnitt 3.2 beschriebenen, Fachkräftemangel zusätzlich verstärkt. Die Personalplanung umfasst die Personalbedarfs- und Personaleinsatzplanung. Im Rahmen der Personalbedarfsplanung werden Entscheidungen in Hinblick auf die Anzahl (quantitativ) und Art (qualitativ) der Mitarbeitenden getroffen. Auch der Zeitpunkt des Personalbedarfs sowie die voraussichtliche Dauer der Beschäftigung, spielen unter anderem bei der Personalbedarfsplanung eine Rolle.¹¹⁴ Die Personalbedarfsplanung in einem Call-Center ist besonders herausfordernd, da das zu erwartende Arbeitsvolumen schwierig zu planen ist.

¹⁰⁹ Daum, Holtgrewe, Schörpf, Nocker 2018, S. 56.

¹¹⁰ Scholz, Scholz 2019, S. 138.

¹¹¹ Wiencke, Koke 1999, S. 117.

¹¹² D'Alessio, Oberbeck 1999, S. 168.

¹¹³ Wiencke, Koke 1999, S. 119.

¹¹⁴ Huber 2017, S. 75.

Die tatsächliche Anzahl von eingehenden Kundenanfragen lässt sich nicht steuern, sondern hängt von Faktoren ab, welche nicht zu beeinflussen sind. Eine schlechte Personalbedarfsplanung mündet in eine schlechte Erreichbarkeit und führt zur Kundenunzufriedenheit. Wie bereits zuvor ausgeführt, sollen die Kundenanfragen unter anderem schnell bedient werden, um eine möglichst hohe Qualität im Kundenservice zu erreichen. Die entscheidende Kennziffer für die Servicequalität von telefonischen Kundenanfragen ist der sogenannte „Service-Level“. Der Service-Level definiert, innerhalb welcher Zeitspanne ein gewisser Anteil an Kundenanfragen angenommen werden soll. Das bedeutet, dass die Wartezeit des Kunden nicht länger als die definierte Zeitspanne sein soll. Übliche Richtwerte sind z.B. das sich 80% der eingehenden Anrufe maximal 20 Sekunden in der Warteschlange befinden dürfen. Der Service-Level kann auch anderweitig ausgewiesen werden.¹¹⁵ Das Ziel, einen möglichst hohen Service-Level anzubieten, steht dabei im Konflikt zu den Kosten. Für jeden zusätzlich eingeplanten Call-Center-Agenten erhöht sich die Erreichbarkeit und somit auch der Service-Level. Gleichzeitig steigen jedoch die Kosten und das Risiko von unrentablen Überkapazitäten.¹¹⁶ Die erfolgreiche Personalbedarfsplanung kann gelingen, sofern diese sehr genau und technikzentriert erfolgt.¹¹⁷ Die dazu erforderlichen Schritte sollen nachfolgend kurz skizziert werden. Zunächst sind die zu erreichenden Serviceziele zu definieren. Zu diesem Zweck hat man das angestrebte Service-Level sowie die Servicezeiten festzulegen. Danach erfolgt eine Prognose des zu erwartenden Arbeitsvolumens. Dazu zählen zum einen die telefonischen und zum anderen sonstige Kundenanfragen über alternative Kommunikationskanäle (z.B. E-Mail, Chat). Dies stellt bei weitem die größte Herausforderung in Hinblick auf die Personalbedarfsplanung dar, da die eingehenden Kundenanfragen starken Schwankungen unterliegen. Aus der Vergangenheit lassen sich bestimmte Trends aus den Schwankungen der eingehenden Kundenanfragen ableiten, aus welchen Prognosen für die Anzahl künftiger Kundenanfragen getroffen werden können. Nach Prognostizierung der zu erwartenden eingehenden Kundenanfragen, ist das zu erwartende Bearbeitungsvolumen zu bestimmen. Auch die Bearbeitungsdauer der einzelnen Kundenanfragen fließt in die Bemessung des Personalbedarfs mit ein.

¹¹⁵ Herzog 2017, S. 388.

¹¹⁶ Wiencke, Koke 1999, S. 62.

¹¹⁷ Wiencke, Koke 1999, S. 60.

Aus den Servicezielen, dem prognostizierten Kundenanfragenaufkommen und der mittleren Bearbeitungsdauer einer Kundenanfrage, können die voraussichtlich erforderlichen Personalkapazitäten ermittelt werden. Die Personaleinsatzplanung erfolgt auf Basis der Personalbedarfsplanung. Die Arbeitszeiten der Call-Center-Agenten werden in einem Schichtsystem festgelegt. Call-Center-Agenten weisen verschiedene Arten von Arbeitsverhältnissen vor. Der Personalbestand des Call-Centers setzt sich zusammen aus Mitarbeitenden, welche Voll- oder Teilzeit beschäftigt sind sowie aus Auszubildenden und geringfügig Beschäftigten. Dabei ist die Teilzeitarbeit in Call-Centern stark verbreitet.¹¹⁸ In Hinblick auf die Personaleinsatzplanung besteht seitens der Verantwortlichen der Wunsch, nach einem flexiblen Personalbestand und differenzierten Schichtplänen. Durch eine flexible Schichtplanung kann der Personaleinsatz den schwankenden Kundenanfragen im Tagesverlauf optimal angepasst werden. Der hohe Anteil an Teilzeitkräften sowie geringfügig Beschäftigten, wirkt sich dabei positiv auf die Planung aus. Diese können aufgrund kürzerer Arbeitszeiten und kurzfristiger Verfügbarkeit die Flexibilität der Personaleinsatzplanung erheblich erhöhen.¹¹⁹ Eine zunehmende Flexibilisierung der Personaleinsatzplanung ist jedoch auch kritisch zu betrachten. Da die Personaleinsatzplanung auf der Personalbedarfsplanung basiert, welche wiederum anhand von Prognosen erstellt wurde, kann es in der Praxis zu Abweichungen zwischen der Planung und dem tatsächlichen Arbeitsvolumen kommen. Darüber hinaus können zu flexible Schichtpläne zur Verwirrung der Beteiligten führen und Arbeitszeitverschiebungen sowie Überstunden sind in der Praxis wohl unvermeidbar. Häufig wechselnde Arbeitszeiten, Überstunden und fehlende Planungssicherheit gehen zu Lasten der Call-Center-Agenten und führen zu der bereits erwähnten hohen Fluktuationsrate sowie vermehrten Arbeitsunfähigkeitszeiten. Das Ziel der Personalplanung ist auf der einen Seite eine möglichst hohe Qualität in Hinblick auf den Kundenservice zu erreichen. Da auf der anderen Seite jedoch auch Kostenaspekte zu berücksichtigen sind, soll die Personalbedarfs- und Personaleinsatzplanung möglichst effizient gestaltet werden. Um dies zu erreichen, muss die Personalbedarfsplanung sehr genau und möglichst fehlerfrei erfolgen.

¹¹⁸ Daum, Holtgrewe, Schörpf, Nocker 2018, S. 51.

¹¹⁹ Wiencke, Koke 1999, S. 79.

Des Weiteren erfordert die Personaleinsatzplanung zur Erreichung der gewünschten Effizienz, eine möglichst hohe Flexibilität des Personalbestands. Die von den Call-Center-Agenten geforderte Flexibilität, kann sich zu deren Lasten auswirken und eine hohe Fluktuation und häufige Arbeitsunfähigkeitszeiten verursachen.

Unter der Personalentwicklung ist im Rahmen dieser Arbeit, wie zuvor erläutert, insbesondere die fachliche Qualifizierung (siehe Abschnitt 2.3) von Call-Center-Agenten unter Einsatz bestimmter Maßnahmen (siehe Abschnitt 4.) zu verstehen. Herausforderungen im Sinne der Personalentwicklung können in Bezug auf das unterschiedliche Qualifizierungsniveau der Call-Center-Agenten sowie in Hinblick auf die Organisation und Koordination des Qualifizierungsangebots bestehen. In einem Call-Center sind in der Regel Arbeitskräfte aus unterschiedlichen Berufsgruppen beschäftigt, welche sich zusätzlich etwa durch deren Geschlecht, Alter und Kultur unterscheiden. Daraus resultiert, dass die Call-Center-Agenten ein unterschiedliches Qualifizierungsniveau aufweisen. Des Weiteren setzt sich ein Call-Center aus Vollzeit- und Teilzeitkräften, Auszubildenden und geringfügig Beschäftigten zusammen.¹²⁰ Für die Durchführung von zeitpunktbezogenen Qualifizierungsmaßnahmen (z.B. Fachschulungen) ist es von Vorteil, wenn die Teilnehmenden ein ähnliches Qualifizierungsniveau aufweisen. Insbesondere aufgrund verschiedener Altersklassen lässt sich vermuten, dass die Call-Center-Agenten in Hinblick auf das technische Verständnis stark voneinander abweichen. Die Call-Center-Agenten müssen neben der technisch anspruchsvollen Telefonanlage auch weitere Softwarelösungen bzw. Anwendungen souverän beherrschen. Das Qualifizierungskonzept muss daher so entworfen werden, dass die zu qualifizierenden Call-Center-Agenten dort abgeholt werden, wo diese tatsächlich stehen. Dies erfordert einen hohen Grad an Flexibilität und lässt wenig Spielraum für eine Standardisierung, welche gemeinhin als kosteneffizienter gilt. Das von der Personalplanung verfolgte Ziel der bestmöglichen Erreichbarkeit bzw. die schnelle Bearbeitung von Kundenanfragen bei gleichzeitiger Kosteneffizienz, steht im Konflikt in Hinblick auf die Organisation und Koordination des Qualifizierungsangebots. Die Arbeitszeiten der im Call-Center zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte werden so geplant, dass diese die definierten

¹²⁰ Daum, Holtgrewe, Schörpf, Nocker 2018, S. 42 - 51.

Serviceziele unter maximaler Kosteneffizienz erreichen.¹²¹ Aufgrund der in einem Call-Center vorherrschenden Zielsetzung, sowie den gegebenen unterschiedlichen Arten von Arbeitsverhältnissen und Schichtsystemen, kann die Organisation und Koordinierung des Qualifizierungsangebots in einem Call-Center als Herausforderung beschrieben werden. Aufgrund des Schichtsystems gestaltet es sich problematisch, dass zu qualifizierende Call-Center-Agenten das Qualifizierungsangebot während der Arbeitszeit wahrnehmen können, da diese grundsätzlich dafür Sorge tragen müssen, dass die Serviceziele erreicht werden. Dem unterschiedlichen Qualifizierungsniveau ist es geschuldet, dass die Qualifizierung von Call-Center-Agenten flexibel, individuell und wenig standardisiert erfolgen muss. Da das Personal effizient verplant wird, gestaltet sich die Organisation und Koordinierung des Qualifizierungsangebots schwierig. Die zuvor genannten Aspekte stehen im Konflikt zu der angestrebten Kosteneffizienz. Demzufolge bestehen bei der Implementierung eines fachlich qualifizierten Call-Centers, auch Herausforderungen in Bezug auf die Personalentwicklung.

6. Fazit

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde untersucht, ob sich durch die Implementierung eines fachlich qualifizierten Call-Centers, Chancen für Versicherungsunternehmen zur Differenzierung im Wettbewerb ergeben. Aufgrund des weiterhin vorherrschenden Niedrigzinsumfelds fällt es insbesondere den Lebensversicherungsunternehmen zunehmend schwer, attraktive Altersvorsorgeprodukte für das Neukundengeschäft zu entwickeln. Durch den nachgewiesenen Geburtenrückgang und den damit einhergehenden schwindenden Bevölkerungszahlen, reduziert sich die Anzahl potentieller Neukunden für die Versicherungsunternehmen. Neue Akteure auf dem Versicherungsmarkt, wie beispielsweise Insurtech-Unternehmen, kämpfen zusätzlich um Neukunden sowie um die Bestandskunden der etablierten Versicherungsunternehmen. Unter anderem aufgrund dieser Faktoren sowie einem gesättigten Versicherungsmarkt und weitestgehend homogenen Versicherungsprodukten, ergibt sich ein verschärfter Wettbewerb für Versicherungsunternehmen in Deutschland.

¹²¹ Wiencke, Koke 1999, S. 62.

In Anbetracht dessen erfolgt heutzutage eine Differenzierung über den Kundenservice. Durch die Verbesserung des Kundenservice lässt sich die Kundenzufriedenheit und -loyalität erhöhen. Da zufriedene Kunden einen geringeren Wechselwillen aufzeigen und ihr Versicherungsunternehmen freiwillig weiterempfehlen, schafft ein Versicherungsunternehmen durch die Optimierung des Kundenservices, eine höhere Kundenbindung und verschafft sich somit Vorteile bei der Neukundenakquise. Aufgrund der Tatsache, dass das Call-Center die zentrale Schnittstelle im Kundenkontakt darstellt, ist dieses idealerweise dafür geeignet den Kundenservice zu verbessern und einen Wettbewerbsvorteil aufzubauen. Da Kunden sich von Versicherungsunternehmen einen schnellen, unkomplizierten und kompetenten Service wünschen, ist ein fachlich qualifiziertes Call-Center besonders dafür geeignet. Daher ist es anzuraten, dass sich Versicherungsunternehmen zunächst bewusst machen, welche Kundenbedürfnisse deren Bestands- und potentielle Neukunden tatsächlich aufweisen. Zum erfolgreichen Aufbau eines Wettbewerbsvorteils sollte auf Basis der tatsächlichen Kundenbedürfnisse, der Kundenservice strategisch ausgerichtet werden.

Darüber hinaus lässt sich festhalten, dass sich Versicherungsunternehmen auch in einem Wettbewerb um Fachkräfte befinden. Es konnte aufgezeigt werden, dass die Beschäftigtenzahlen innerhalb der Versicherungsbranche rückläufig sind und das Branchenexperten den Fachkräftemangel als eine der großen Herausforderung der nächsten Jahre erachten. Durch ein geeignetes Qualifizierungskonzept, welches bei der Implementierung eines qualifizierten Call-Centers erforderlich ist, ist das Versicherungsunternehmen dazu in der Lage, qualifizierungsfähige Arbeitskräfte zu rekrutieren und zu geeigneten Call-Center-Agenten zu qualifizieren. Die Implementierung eines qualifizierten Call-Centers führt daher in der Folge zu einer größeren Zielgruppe im Sinne der Personalbeschaffung und zu einer Entlastung des Second-Level-Supports. Somit ist grundsätzlich ein sinkender Bedarf an Fachkräften zu unterstellen und die Implementierung eines qualifizierten Call-Centers als Chance in Hinblick auf den Wettbewerb um Fachkräfte zu verstehen.

Da der Personalbestand in einem Call-Center heterogen ist und die Call-Center-Agenten ein unterschiedliches Qualifizierungsniveau aufweisen, bedarf es ein flexibles Qualifizierungskonzept mit geeigneten Förder- und Entwicklungsmaßnahmen.

Die Kombination von analogen (z.B. job rotation, Fachschulungen) und digitalen (z.B. Screencasts, Erklärungsvideos) Förder- und Entwicklungsmaßnahmen eignen sich dabei besonders zur fachlichen Qualifizierung der Call-Center-Agenten. Ein digitales Nachschlagewerk und branchenspezifische Webanwendungen, können den Call-Center-Agenten während des Qualifizierungsprozesses und darüber hinaus unterstützen. Vor diesem Hintergrund ist es Versicherungsunternehmen anzuraten, entsprechende Investitionen in den Bereichen der Personalbeschaffung, Personalentwicklung sowie der IT-Infrastruktur zu tätigen.

Die Untersuchungen zeigten, dass die Arbeitsorganisation in einem Call-Center maschinell, und aus Sicht des Call-Center-Agenten, fremdbestimmt erfolgt. Dies trägt neben einem hohen Arbeitstempo und emotionalen Anforderungen dazu bei, dass Call-Center-Agenten eine hohe Belastung erfahren. Es ist daher davon auszugehen, dass in einem Call-Center keine optimalen Arbeitsbedingungen vorherrschen. Insbesondere hohe Fluktuationsraten und Arbeitsunfähigkeitszeiten der Call-Center-Agenten, unterstützen diese These. Diese Faktoren sowie ein vergleichsweise niedriges Lohnniveau, stellen eine Herausforderung für die Personalbeschaffung dar. Eine weitere Schwierigkeit stellt das schwer zu kalkulierende anfallende Arbeitsvolumen dar. Die Personalbedarfsplanung beruht auf vergangenheitsbezogenen Erfahrungswerten. Auf Grundlage der Personalbedarfsplanung erfolgt die Personaleinsatzplanung. Übersteigen die tatsächlich eingehenden Kundenanfragen die im Rahmen der Personalbedarfsplanung erwarteten oder bleiben unerwartet eingeplante Call-Center-Agenten der Arbeit fern (z.B. bei Krankheit), wirkt dies sich unmittelbar auf die Erreichbarkeit und somit auf die Kundenzufriedenheit aus. Da einerseits die Erreichbarkeit durch jeden zusätzlich eingeplanten Call-Center-Agenten steigt, andererseits jedoch, auch die Kosten und das Risiko von unrentablen Überkapazitäten, besteht bei Personalverantwortlichen der Wunsch, nach differenzierten Schichtplänen und einem flexiblen Personalbestand. Der Wunsch nach zu nehmender Flexibilität ist allerdings kritisch zu betrachten. Die Personaleinsatzplanung basiert auf der Personalbedarfsplanung und birgt somit ein Fehlerpotential. Dadurch kommt es unter anderem zu Arbeitszeitverschiebungen und Überstunden zu Lasten der Call-Center-Agenten. Dies wiederum kann die Fluktuation verstärken und zu vermehrten Arbeitsunfähigkeitszeiten führen.

Bezüglich der Personalentwicklung zeigt sich, dass das unterschiedliche Qualifizierungsniveau der Call-Center-Agenten bedingt, dass ein Qualifizierungskonzept flexibel zu gestalten ist. Der hohe Grad an Flexibilität lässt wenig Raum für Standardisierung, welche gemeinhin als kosteneffizienter gilt. Aufgrund der Zielsetzungen des Call-Centers bezüglich der Erreichbarkeit und der Kosteneffizienz, der verschiedenen Arten von Arbeitsverhältnissen der Call-Center-Agenten und vorherrschender Schichtsysteme, gestaltet sich die Organisation und Koordination des Qualifizierungsangebots schwierig.

Folglich bestehen bei der Implementierung eines fachlich qualifizierten Call-Centers Herausforderungen im Rahmen des Personalmanagements. In Hinblick darauf ist es anzuraten, dass Versicherungsunternehmen danach streben sollten, die Arbeitsbedingungen in einem Call-Center zu verbessern. Da Maßnahmen des Personalmanagements Kosten verursachen, sollten sich Versicherungsunternehmen eine möglichst geringe Fluktuationsrate zum Ziel setzen.

Ob die gewonnenen Erkenntnisse auf den gesamten, nationalen sowie globalen, Versicherungsbereich übertragbar sind, bedarf einer zusätzlichen Prüfung. Zusätzlich gilt es zu evaluieren, welche konkreten Fachkräfte in den jeweiligen Organisationseinheiten der Versicherungsunternehmen, heute und in der Zukunft, benötigt werden. Abschließend ist zu erwähnen, dass die Aufzählungen und Erläuterungen in Hinblick auf die Maßnahmen zur fachlichen Qualifizierung von Call-Center Agenten sowie auf die Herausforderungen bei der Implementierung eines fachlich qualifizierten Call-Centers, Limitierungen aufweisen. Zusätzlich sollten solchen Förder- und Entwicklungsmaßnahmen Aufmerksamkeit gewährt werden, welche auf die sozialen und methodischen Kompetenzen abzielen. Des Weiteren gilt es Herausforderungen in Hinblick auf die Ablauf- und Aufbauorganisation zu betrachten, welche mit der Implementierung eines fachlich qualifizierten Call-Centers gegebenenfalls einhergehen.

Literaturverzeichnis

- Arenberg P. (2018) Adaption an den demografischen Wandel. In: SRH Fernhochschule (Hrsg.) Demografischer Wandel. Aufbruch in eine altersgerechte Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 1-12.
- Bäte, O. (2018): Die vier Herausforderungen der Versicherungsbranche. Hg. v. WirtschaftsWoche. Online verfügbar unter https://www.wiso-net.de/document/WWON_14da6440a1d97d697f1b88a5bfbbb2767bdbbede, zuletzt geprüft am 03.01.2022.
- Beck, R.; Schwarz, G. (2004): Personalentwicklung. Führen - Fördern - Fordern. 2. Auflage. Regensburg: Walhalla Fachverlag.
- Bernheim, A. (1998): Challenges in Insurance Markets. In: *The Geneva Papers on Risk and Insurances. Issues and Practice* 23 (89), S. 479-489.
- Bierth, C.; Friedrich, K.; Linderkamp, T.; Lohse, U.; Schröder, M. (2018): Zukunft der Versicherung – Versicherung der Zukunft. In: *ZVersWiss* 107 (2), S. 127-141.
- Braasch, T.; Kirchhof I. (2019) Run-off im internationalen Sachgeschäft. In: Reich, M.; Zerres, C. (Hrsg.) Handbuch Versicherungsmarketing. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 345-360.
- Bühler, P.; Maas, P. (2017): Transformation von Geschäftsmodellen in einer digitalisierten Welt. In: Bruhn, M.; Hadwich, K. (Hrsg.) Dienstleistungen 4.0. Geschäftsmodelle - Wertschöpfung - Transformation. Band 2. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 43-70.
- Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2016): Schwerpunkttheft Fachkräfte für Deutschland. Zwischenbilanz und Fortschreibung. Online verfügbar unter https://www.arbeitsagentur.de/datei/dok_ba013186.pdf, zuletzt geprüft am 03.01.2022.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (Hrsg.) (2019): Jahresbericht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht 2018. Bonn und Frankfurt a.M.. Online verfügbar unter https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Jahresbericht/dl_jb_2018.html, zuletzt geprüft am 03.01.2022.
- Cavigelli, M. (2019) Kundenkommunikationsmanagement in der Versicherungswirtschaft. In: Reich, M.; Zerres, C. (Hrsg.) Handbuch Versicherungsmarketing. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 363-387.
- D'Alessio, N.; Oberbeck, H. (1999) „Call-Center“ als organisatorischer Kristallisationspunkt von neuen Arbeitsbeziehungen, Beschäftigungsverhältnissen und einer Dienstleistungskultur. In: IAB - Nürnberg, IfS Frankfurt a.M., INFES - Stadtbergen, ISF - München, SOFI - Göttingen (Hrsg.) Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung '98/'99, Schwerpunkt: Arbeitsmarkt. S. 157-176. Online verfügbar unter <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/10003>, zuletzt geprüft am 03.01.2022.

- Daum, M. (2018): Digitaler Wandel in Call- und Service-Centern. Aktuelle Trends und ihre Folgen für Arbeitsorganisation und Beschäftigte. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. Online verfügbar unter [https://www.researchgate.net/publication/337949797 Digitaler Wandel in Call- und Service-Center Aktuelle Trends und ihre Folgen für Arbeitsorganisation und Beschäftigte](https://www.researchgate.net/publication/337949797_Digitaler_Wandel_in_Call-_und_Service-Center_Aktuelle_Trends_und_ihre_Folgen_fur_Arbeitsorganisation_und_Beschaeftigte), zuletzt geprüft am 03.01.2022.
- Daum, M.; Holtgrewe, U.; Schörpf, P., Nocker, M. (2018): Call- und Service-Center: Konsolidierung der Kundenservice-Dienstleistungen. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. Online verfügbar unter [https://www.researchgate.net/publication/337949914 Call- und Service-Center Konsolidierung der Kundenservice-Dienstleistungen](https://www.researchgate.net/publication/337949914_Call-_und_Service-Center_Konsolidierung_der_Kundenservice-Dienstleistungen), zuletzt geprüft am 03.01.2022.
- Denger, Katharina S.; Wirtz, Bernd W. (1999): Customer Call Center - eine empirische Analyse zur Gründung, Organisationsstruktur und Ausgestaltung in der Versicherungswirtschaft. In: *Die Unternehmung* 53 (2), S. 89–103.
- Deutscher Bundestag - 17. Wahlperiode (Hrsg.) (2011): Drucksache 17/4784. Fakten und Position der Bundesregierung zum so genannten Fachkräftemangel. Online verfügbar unter <https://dservet.bundestag.de/btd/17/047/1704784.pdf>, zuletzt geprüft am 03.01.2022.
- Dorka, M. (2019) Anbieter von Versicherungsleistungen. In: Reich, M.; Zerres, C. (Hrsg.) Handbuch Versicherungsmarketing. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 57-75.
- Erpenbeck, J.; Sauter, S.; Sauter, W. (2015): E-Learning und Blended Learning. Selbstgesteuerte Lernprozesse zum Wissensaufbau und zur Qualifizierung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- European Central Bank (Hrsg.) (2021): Annual Report 2020. Frankfurt a.M.. Online verfügbar unter <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/annualrep/ar2020~4960fb81ae.en.pdf>, zuletzt geprüft am 03.01.2022.
- Farny, D. (2011): Versicherungsbetriebslehre. 5. Auflage. Karlsruhe: Verl. Versicherungswirtschaft.
- Fuchs, J.; Gartner, H.; Hellwagner, T.; Hummel, M.; Hutter, C. et al. (2021): IAB-Kurzbericht 20|2021. Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Hg. v. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufserfahrung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit. Online verfügbar unter <https://doku.iab.de/kurzber/2021/kb2021-20.pdf>, zuletzt geprüft am 03.01.2022.
- Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V. (Hrsg.) (2020): Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2020. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.gdv.de/resource/blob/62142/ac6287aeb67a3a336342e33f55992ffb/statistisches-tb-2020-download-data.pdf>, zuletzt geprüft am 03.01.2022.

- Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V. (Hrsg.) (2021): Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2021. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.gdv.de/de/statistiken-der-deutschen-versicherer-2021-68840>, zuletzt geprüft am 09.01.2022.
- Gondring, H. (2015): Versicherungswirtschaft. Handbuch für Studium und Praxis. München: Franz Vahlen München.
- Graumann, M.; Arnold, H.; Beltjes, N. (2003): Call Centers: A Case Study on the Interplay Between Organization and Information Technology. In: *The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice* 28 (1), S. 111–126.
- Haller, S. (2017): Dienstleistungsmanagement. Grundlagen - Konzepte - Instrumente. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Herzog, A. (2017): Callcenter – Analyse und Management. Modellierung und Optimierung mit Warteschlangensystemen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Holman, D. (2004) Employee well-being in call-centres. In Deery, S.; Kinnie, N. (Hrsg.) *Call centres and human resource management. A cross-national perspective*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, S. 223-244.
- Hook, S. (2017): Callcenter Arbeiten in der Großraumhölle. Hg. v. Zeit Online. Online verfügbar unter <https://www.zeit.de/karriere/2017-01/callcenter-mitarbeiter-arbeitsbedingungen-lohn/komplettansicht>, zuletzt geprüft am 03.01.2022.
- Huber, A. (2018): Personalmanagement. 2. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.
- Keck, T. (2015) Die Rolle der Sozialversicherung in Deutschland. In: Mühlheims, L.; Hummel, K.; Peters-Lange, S.; Toepler, E.; Schuhmann, I. (Hrsg.) *Handbuch Sozialversicherungswissenschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 5-15.
- Ketzler, R.; Wiener, K. (2017): Versicherungswirtschaft: Herausforderung Niedrigzinsumfeld. In: *Credit and Capital Markets* 50 (2), S. 237–260.
- Krüger, K. (2018): Herausforderung Fachkräftemangel. Erfahrungen, Diagnosen und Vorschläge für die effektive Personalrekrutierung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Lebrenz, C. (2020): Strategie und Personalmanagement. Konzepte und Instrumente zur Umsetzung im Unternehmen. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Lippe-Heinrich, A. (2019): Personalentwicklung in der digitalisierten Arbeitswelt. Konzepte, Instrumente und betriebliche Ansätze. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Lohse, U.; Will, A. (2019) Rahmenbedingungen und strategische Herausforderungen für die Versicherungsbranche. In: Reich, M.; Zerres, C. (Hrsg.) *Handbuch Versicherungsmarketing*. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 3-13.

- Maier, W. (1998): Systemisches Personalmanagement. Möglichkeiten und Grenzen. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Mangei, T. (2019) Entwicklungstendenzen und Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft. In: Reich, M.; Zerres, C. (Hrsg.) Handbuch Versicherungsmarketing. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 139-150.
- Marjenko, A.; M., Martin; S., Stefan (2021): Das KfW-ifo-Fachkräftebarometer: Jedes fünfte deutsche Unternehmen wird derzeit durch Fachkräftemangel beeinträchtigt. Hg. v. ifo Institut. Online verfügbar unter <https://www.ifo.de/DocDL/sd-2021-04-marjenko-mueller-sauer-fachkraefte-mangel.pdf>, zuletzt geprüft am 03.01.2022.
- Naujoks, H.; Lubig, D.; Bernert, A. (2012): Was Versicherungskunden wirklich wollen. Hg. v. Bain & Company Inc.. Online verfügbar unter https://www.bain.com/contentassets/d4174a83366d42118d760ea7da830d19/121011_studie_insurance_es.pdf, zuletzt geprüft am 03.01.2022.
- Reich, M. (2019) Nachfrager von Versicherungsleistungen. In: Reich, M.; Zerres, C. (Hrsg.) Handbuch Versicherungsmarketing. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 35-55.
- Schnitzler, C. (2013): Vom Call Center zum Customer Care Center - Fit für die Echtzeitbetreuung des Online-Kunden. In: *Mark Rev St. Gallen* 30 (3), S. 64–73.
- Scholz, C.; Scholz, T. M. (2019): Grundzüge des Personalmanagements. 3. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen München.
- Statista (Hrsg.) (2017): Statista-Umfrage Versicherungen 2017. Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Aspekte bei Ihrem Versicherungsanbieter?. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/prognosen/735036/umfrage-zu-wichtigen-aspekten-bei-versicherern>, zuletzt geprüft am 03.01.2022.
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hrsg.) (2019): Bevölkerung im Wandel. Annahmen und Ergebnisse der 14. koordinierten Bevölkerungsberechnung. Wiesbaden. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressekonferenzen/2019/Bevoelkerung/pressebroschuere-bevoelkerung.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 03.01.2022.
- Sutor, T. (2019) Theoretische Grundlagen des Versicherungsmarketing. In: Reich, M.; Zerres, C. (Hrsg.) Handbuch Versicherungsmarketing. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 15-33.
- Techniker Krankenkasse (2015): Gesundheitsreport 2016. Preview Fehlzeiten. Online verfügbar unter <https://www.tk.de/re-source/blob/2042022/30550a9a62a9d9a2ca150296978a9312/2016-flyer-gesundheitsreport---review-fehlzeiten-data.pdf>, zuletzt geprüft am 03.01.2022.
- Wiencke, W.; Koke, D. (1999): Call Center Praxis. Den telefonischen Kundenservice erfolgreich organisieren. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Zimmermann G.; Richter S. (2015) Gründe für die Veränderungsaversion deutscher Versicherungsunternehmen. In: Zimmermann, G. (Hrsg.): Change Management in Versicherungsunternehmen. Die Zukunft der Assekuranz erfolgreich gestalten. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 11-35.