

Seit 15 Jahren erscheint der CallCenterProfi. Das meint auch: 15 Jahre ganz dicht dran an einer Branche und ihren Entwicklungen. Und diese Entwicklungen waren und sind vielschichtig sowie reich an Facetten. Wie im wirklichen Leben brachten sie Aufstieg und Fall, Kommen und Gehen. Die eineinhalb Dekaden erlebten Visionen, die Realität wurden, und Trends, die schneller vergessen waren als man sie sich merken konnte. Menschen prägten den Zeitraum mit ihrer Persönlichkeit, mit ihren Ideen und ihren polarisierenden Aussagen. Unternehmen wurden gegründet oder verschwanden sang- und klanglos.

Die Geschichte der Call Center-Dienstleistung

Es bleibt alles anders ...

Wenn wir das Jubiläum des CallCenterProfi zum Anlass für einen Rückblick nehmen, so wollen wir dabei nicht nur in Erinnerungen schwelgen. Schließlich ist diese Branche sehr schnell und jung. Viele der heutigen Leser waren 1998 noch weit entfernt vom Berufsleben geschweige denn von einer Karriere in einem Call Center. Insofern ist ein solcher Rückblick zwar ein Blick in eine Geschichte. Aber bei genauer Betrachtung können wir daraus auch etwas für die Zukunft lernen.

WAS SIND SCHON 15 JAHRE?

Vieles im Leben ist relativ. Natürlich auch die Zeitspanne von 15 Jahren. Ein junger Mensch etwa fühlt sich mit 15 schon als Erwachsener – nur sein Umfeld ist zu seinem Leidwesen oft noch anderer Meinung. Erdgeschichtlich hingegen sind 15 Jahre der Hauch von einem Nichts, weniger als ein Wimpernschlag. Und im Call Center? Auch da ist die Wahrnehmung ambivalent: Einerseits wird über manche Punkte auch 15 Jahren später immer noch mit den gleichen Argumenten diskutiert, an anderen Stellen hat sich die Situation hingegen grundlegend gewandelt. „Als die ersten Call Center an den Start gingen, waren die Kunden naiv, schlecht informiert und glaubten den Werbefloskeln“, erinnert sich Gerald Schreiber, Geschäftsführer bei davoro dialog in Erlangen. Mit ganz simplen Verkaufstricks habe man sie auf die Ja-Straße und damit zum Kauf führen können. Kundenservice hingegen war noch ein Fremdwort. Schreiber: „Unternehmen waren gar nicht erreichbar. Oder wenn doch und das auch noch freundlich, dann hatten sie keine Ahnung.“

Ahnungslos und unfreundlich – so konnte dauerhaft keine Lösung für den Dialog mit dem Kunden aussehen. Qualitäts-offensiven wurden gestartet, externe Berater und Sprachexperten engagiert. Heraus kam der Call Center-Singsang. Manfred Stockmann, damals wie heute Präsident des Call Center Verbands: „Die Agents wurden konditioniert, immer den gleichen Begrüßungssatz zu bringen – und auf gar keinen Fall ‚Grüß Gott‘ zu sagen. Das ging gar nicht.“ Gerald Schreiber fasst zusammen, was jeder Telefonnutzer inzwischen vielfach erlebt hat: „Positive Wortwahl, Überfreundlichkeit und gespieltes Interesse.“ Warum wundern sich Branchenkenner eigentlich immer noch, dass Floskeln wie ‚schön, dass ich Sie gleich selbst erreiche‘ inzwischen zu gestäubten Nackenhaaren und dem unstillbaren Verlangen führen, direkt die Verbindung zu unterbrechen? Gerald Schreiber kennt zumindest den Hintergrund: „Alle haben nach der besten Qualität gesucht und die gleiche gefunden.“ Dieser vermeintliche Qualitätsstandard hat das Bild der Call Center geprägt.

DIE ÖDNIS WIRD LEBENDIG

Die Entwicklung der Call Center in Deutschland ist für tricon-tes-Geschäftsführer Thomas Zacharias eine echte Pioniertat: „Sie gleicht einer Urbarmachung: Von der grünen Wiese der Unkenntnis sind wir nun bei einem Spitzenprodukt der Agrarwirtschaft gelandet.“ Der Weg dahin war aber nicht nur hart, er hielt auch einige technische Herausforderungen bereit. Dabei sollte der Einsatz von Call Centern doch eigentlich zu Einsparungen



STATEMENT



Gerald Schreiber, Geschäftsführer bei daverio dialog

„Ich begrüße den geplanten Mindestlohn, weil damit hoffentlich die aus meiner Sicht schlimmsten Auswüchse von Sklavenlohn endlich von der Call Center-Platte gefegt werden.“

» führen: „Inhouse-Center wurden vor 15 Jahren noch überwiegend aufgebaut, um die teurere schriftliche Fallbearbeitung durch die deutlich günstigere telefonische zu ersetzen“, berichtet Manfred Stockmann. Kein Gedanke also an Social Web, an mobile Anwendungen, noch nicht einmal an Self-Service im Internet. Stockmann verweist auf die damalige Realität der Telekommunikation im Privathaushalt: „Man glaubt es ja kaum, aber Handys wurden zu dieser Zeit kaum privat eingesetzt, und in den privaten Haushalten überwogen mit deutlich mehr als 50 Prozent die Wählscheibentelefone. Die Telekom war gerade dabei, sie mehr und mehr gegen Tastentelefone auszutauschen.“ Die hätten zwar noch keine Speicherfunktion gehabt, zumindest aber eine Wahlwiederholung.

Die Wahlwiederholung wurde zusammen mit anderen technischen Entwicklungen auch in den Call Centern zu einem Thema. Ohnehin erschien vieles exotisch gegenüber dem normalen und

gelebten Büroalltag. Das begann mit den Räumlichkeiten, jenen Großraumbüros, in denen die eingehenden Anrufe den Arbeits-takt diktierten. Fremd war vielen Menschen, so glaubt Manfred Stockmann, auch die „spezielle und von Anglizismen durchtränkte Sprache.“ Bis dato hatte kaum jemand von einer ACD-Anlage gehört oder konnte ein Service-Level 80/20 zuordnen.

VON STUDENTEN UND PIONIEREN

Aber die Call Center brauchten Personal und sie fanden es auch. Etwa in Person von Simon Juraschek, heute Vice President bei Vodafone: „Ich selbst habe einen Studentenjob mit flexiblen Arbeitszeiten gesucht. Als jemand, dem man nachsagt, nicht auf den Mund gefallen zu sein, hatte ich mit dem Call Center genau das Richtige gefunden.“ In seinen Worten schwingt Stolz mit auf die damaligen Pionierleistungen: „Als Teamleiter wechselte ich von Kluth zu Camelot nach Krefeld. Da waren noch keine Möbel, aber wir waren bereits operativ – auf Umzugskartons sitzend und von Pizza lebend – eine tolle Zeit.“ Allerdings auch eine Zeit mit anderen Rahmenbedingungen. Am deutlichsten sei dies sicher an den Stundenverrechnungssätze abzulesen, wie Juraschek betont und anschließt: „Die Branche ist sicher erwachsen geworden.“

„Stress und geringe Bezahlung sind die häufigsten Gründe, warum Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz aufgeben.“ Diese Aussage hat eine gewisse allgemeine Gültigkeit in unserer Gesellschaft. Sie trifft so ebenfalls auf die Call Center zu und stammt, wie unschwer zu erraten, aus dieser Publikation. Bemerkenswert daran ist nicht die Aussage an sich, sondern der Zeitpunkt des Erscheinens: Das Zitat könnte zwar einer aktuellen Ausgabe entnommen sein, stammt aber aus der ersten Nummer des Jahres 1998. Für Verbandspräsident Manfred Stockmann brachten die letzten 15 Jahre aber doch erhebliche Entwicklungen: „Gerade in unserer Branche wurde schon von Anfang an auf die Erkenntnisse der Arbeitsforschung und Gesunderhaltung geachtet. Diese Unternehmen sind auch heute noch ganz vorne dabei.“ Das werde auch gewürdigt, mit Auszeichnungen etwa als vorbildliches Unternehmen für die Integration von Beruf und Familie oder als Unternehmen des Jahres. Die Meldungen schafften es in der Regel aber nicht über den Lokalteil hinaus.

ZUM TARIF FEHLT DER PARTNER

Das Gezerre um die Entlohnung der Agents im Call Center ist so alt wie die Branche selbst. Selbst die Forderung nach Mindestlohn und Tarifverträgen hat beinahe Tradition. Schon im ersten Jahrgang des CallCenterProfi fand sich die Headline: ‚Tarifpartner dringend gesucht‘. Im dazugehörigen Artikel stellte die Deutsche Postgewerkschaft – sie sollte einige Jahre später in der Dienstleistungsgewerkschaft Verdi aufgehen – diverse Forderungen auf. Eine ist besonders interessant: ein Mindestlohn von

AUFTRÄGE MIT ERINNERUNGSWERT

Call Center-Profis blicken zurück und berichten von skurilen Aufträgen

Gerald Schreiber: „Der Auftrag bestand darin, Bauern beim Einkauf ihrer Maissaat zu beraten. Zur Schulung waren wir vorher in Gummistiefeln auf den Testfeldern unterwegs und lernten viel über die Sorten, die Böden und die Größe der Maiskolben. Um die Bauern dann tatsächlich zu erreichen, telefonierten wir früh um sieben. Statt der Landwirte erreichten wir dann aber dennoch häufig die Ehefrau, die unsere Beraterinnen für die Freundin ihres Mannes hielt und entsprechend beschimpfte.“

Thomas Zacharias: „Der Vorstand eines Tierschutzvereins hatte den Verein um satte 30 Millionen D-Mark geprellt. Der Vorstand kam ins Gefängnis, der Verein ging in Konkurs, 4 000 Tiere aus der Dauerbetreuung verloren ihre Lebensgrundlage. In enger Kooperation mit der Staatsanwaltschaft und ohne vorliegendes Opt-In haben wir die 120 000 Vereinsmitglieder informiert, dass ihr Jahresbeitrag weg sei. Gleichzeitig war ein neuer Verein gegründet worden, der die Tiere weiterbetreuen sollte, dafür müsse aber der Jahresbeitrag noch einmal erhoben werden. Ergebnis: 78 Prozent sagten zu, 63 Prozent erhöhten sogar den Beitrag!“

Simon Juraschek: „Vor mehr als zehn Jahren haben unsere Agents für einen großen Pay-TV-Anbieter in Kneipen und Gaststätten angerufen und sich als Fußballfans ausgegeben. Sie haben nachgefragt, ob sie das Bundesligaspiel dort würden sehen können. Wurde dies positiv beschieden – was häufig passierte – hatten wir einen Privat-Account identifiziert, der öffentlich vorführte. Und der bekam dann böse Post vom Anbieter.“

Haben auch Sie Aufträge aus den letzten 15 Jahren, die besonders bemerkenswert waren, bei denen Sie herausragende Ergebnisse erzielten oder die Ihnen gewaltig gegen den Strich gingen? Dann schreiben Sie uns eine E-Mail an redaktion@callcenterprofi.de

STATEMENT



Manfred Stockmann, Präsident des Call Center Verbands Deutschland e. V.

„Die Agents wurden konditioniert, immer den gleichen Begrüßungssatz zu bringen – und auf gar keinen Fall ‚Grüß Gott‘ zu sagen. Das ging gar nicht.“

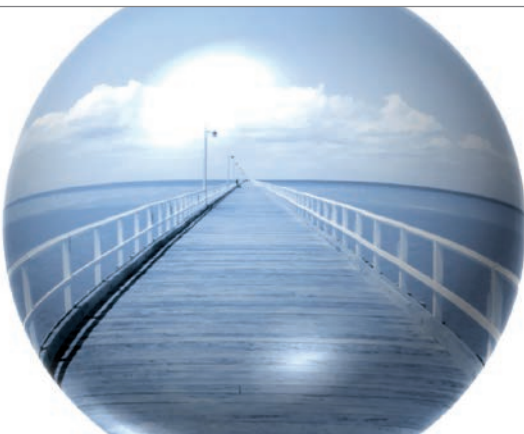
18 D-Mark. Dies entspricht auch ohne jeden Inflationsausgleich einem Betrag von 9,20 Euro! Heute, 15 Jahre später, gibt es abhängig von Region und Aufgabe sicherlich Call Center, in denen mehr verdient wird. Aber auf der anderen Seite existieren nach wie vor weite Landstriche in der Branche, die von dieser Marke noch weit entfernt scheinen.

**1998 wurden 18 D-Mark Mindestlohn
gefordert. Dies entspricht heute einem
Betrag von 9,20 Euro!**

Tarifverträge gibt es bislang nur in einzelnen Unternehmen; für flächendeckende Vereinbarungen fehlt es nach wie vor an handlungsfähigen und vor allem handlungsberechtigten Partnern. Über die Gründung eines Arbeitgeberverbands wird quasi seit Jahrzehnten diskutiert, passiert ist wenig. „Dazu muss man sich auf verbindliche Gemeinsamkeiten festlegen“, gibt Manfred Stockmann zu bedenken, „bei der Breite der Marktteilnehmer wurde da aber bislang kein Konsens gefunden.“ Mit dem jetzt ins

Haus stehenden gesetzlichen Mindestlohn sei ohnehin eine Hauptforderung entfallen.

Hinsichtlich der Entlohnung aber sind sich alle mehr oder weniger einig in ihrem Urteil. Simon Juraschek etwa formuliert es kompromisslos: „Wer Vollzeit arbeitet, muss davon leben können. Bei 160 Stunden noch aufstocken ist asozial. Punkt.“ Ähnlich äußert sich Gerald Schreiber: „Ich begrüße den geplanten Mindestlohn, weil damit hoffentlich die aus meiner Sicht schlimmsten Auswüchse von Sklavenlohn endlich von der Call Center-Platte gefegt werden.“ Dass eine Lohnuntergrenze der ganzen Branche gut tun werde, glaubt Uwe Keppke, Geschäftsführer des Oberhausener Dienstleisters comvendo: „Der Mindestlohn ist da. Ich bin gespannt, ob der eine oder andere Wettbewerber nun mit auskömmlichen Angeboten agieren wird.“ Dem Dienstleister bleibe oft gar keine andere Wahl, als einen niedrigen Lohn zu zahlen, betont Thomas Zacharias: „Wenn der Auftraggeber nicht mehr zahlt, gibt es keine Alternative.“ Es sei eine Märr, dass sich die Großen der Branche auf dem Rücken der kleinen Angestellten die Taschen vollstopften. Das Gegenteil sei richtig: „Fast alle ‚Großen‘ kämpfen um die niedrigsten Margen.“ Uwe Keppke betont auch, dass die Entlohnung ein wichtiger Faktor sei. Allerdings sei es eben auch nur einer: „Letztendlich kommt es darauf an, mit welcher gegenseitigen Wertschätzung sich im Unternehmen begegnet wird.“



Client Solutions®
wetter denken

**Management-Beratung für analytisches,
operatives und kollaboratives CRM**

Kampagnen- und Auftragsmanagement, Marketing Unterstützung,
Kontakt- und Servicemanagement, Data Mining, Medien und Touchpoint
Management, Intelligente Kundenkanalsteuerung, Social Media,
Kundenwert- und Verhaltensanalysen

ClientSolutions GmbH

Stuttgart • Berlin • Essen • Hamburg
Wollinstraße 100 • 70439 Stuttgart

Telefon +49 (0) 711 - 46 90 86 90 • info@clientsolutions.de

Strategie Beratung und Entwicklung
Ausschreibungen und Outsourcing
Operatives Consulting und Management
Personalmanagement und Entwicklung

www.clientsolutions.de

STATEMENT



Simon Juraschek, Vice President bei Vodafone

„Wer Vollzeit arbeitet, der muss auch davon leben können. Bei 160 Stunden noch aufstocken, ist asozial. Punkt.“

» DIE ANFORDERUNGEN STEIGEN

Ein dramatischer Wandel fand auch bei den Mitarbeitern in den Call Centern statt. Uwe Keppke erklärt: „Call Center-Agent ist heute ein wirklicher Beruf im Dienstleistungssektor geworden. Das ist schon lange kein Job mehr für Studenten oder Hausfrauen im Nebenjob.“ Die Aufgabenstellungen seien komplex geworden und erforderten Spezialwissen, Prozessdenken, kaufmännisches und technisches Know-how, das auch noch vertrieblisch ausgerichtet sein müsse. „Nur Lächeln am Telefon reicht schon lange nicht mehr.“

Diese nicht erst seit gestern immer differenzierter werdenden Anforderungen ließen auch zu allen Zeiten den Ruf nach fundierter Ausbildung laut werden. 1999 lautete das Zauberwort Call Center College. In ihm sollten angehende Manager ihr Rüstzeug für den Job bekommen. Dieses Unterfangen endete noch vor der ersten Unterrichtseinheit. In den Folgejahren gab es immer wieder Ansätze – sie scheiterten allesamt nach kurzer Zeit.

„Diese Branche ist so schnelllebig, dass das eben geschriebene Curriculum veraltet ist, bevor die Tinte getrocknet ist“, glaubt Gerald Schreiber. Er setzt deshalb ganz auf die innerbetriebliche

... WAS SONST NOCH WICHTIG WAR

Die **Predictive Dialer**, die zur automatischen Anwahl mittels Computerprogrammen in der Outboundtelefonie eingesetzt werden, sollen zu mehr Effizienz führen. Im Sinne echten Kundendialogs sei dies nicht, findet Thomas Zacharias, tricones: „Das ist ein nicht zu überbietender Schwachsinn, der mutwillig und ohne Rücksicht auf Nachhaltigkeit viel Reputation und Kundenvertrauen vernichtet hat.“

Und wie sieht es mit **Co-Browsing** aus? Juraschek: „Damit haben wir bereits vor zwölf Jahren experimentiert. Außer ein paar Nerds hat das niemanden interessiert. Ähnlich sieht es Schreiber: „Die Technologie beherrschen wir seit zehn Jahren, jetzt kommt sie langsam zum Einsatz.“

Die **Vanity-Rufnummern** erlebten in Deutschland das Schicksal so manchen angloamerikanischen Imports: Sie wurden vom Kunden schlicht ignoriert. Dabei sollten Zahlen-Buchstaben-Kombinationen wie 0800-PIZZA „... schon bald in jede Werbung integriert ...“ werden, wie im CallCenterProfi des Jahres 2000 zu lesen war.

Auch nur eine kurze Lebensdauer hatte das **WAP-Handy**. Mit der „abgespeckten“ Version von Internet-Inhalten konnte man über diese Zwischentechnologie mobil auf das Internet zugreifen. Im Zeitalter des Smartphones eine Technologie von vorgestern und doch erst einige Jahre Geschichte.

Customer Relationship Management (CRM) ist und bleibt ein Begriff mit Polarisierungspotenzial. Gerald Schreiber etwa erinnert sich: „Sehr früh hat jeder darüber zu reden gewusst, erfolgreiche Beispiele gibt es erst jetzt.“ Simon Juraschek teilt diese Auffassung: „Plötzlich hatten alle Siebel und waren CRM. Furchtbar.“

Ausbildung der Führungskräfte. Den Blick für den Service und ganzheitliches Denken nennt Manfred Stockmann als die wesentlichen Faktoren eines Call Center-Managers. Nach seiner Erfahrung ist nach wie vor Training on the Job die vorherrschende Methode. „Jeder backt sich final seinen Manager doch selbst“, bestätigt Thomas Zacharias, alles andere sei bislang an den heterogenen Strukturen der Branche gescheitert. Er sieht allerdings auch die Branchenorganisationen in der Pflicht, dieses „Riesenversäumnis“ zu ändern.

VOM CALL ZU CUSTOMER CARE

Schließlich werden die Anforderungen beständig größer. Was in der Rückschau kurios und belustigend wirkt, sollte uns aber auch nachdenklich stimmen. Wie etwa ein Betrag aus dem CallCenterProfi im Mai 1998. Darin beklagt der Kundenservice des Versandhauses Neckermann einen dramatischen Anstieg von Anfragen per E-Mail. Um rund 300 Prozent gegenüber dem Vorjahr habe die Zahl der digitalen Verbraucheranfragen zugelegt. Ein Mitarbeiter der ‚Servicegruppe Neue Medien‘ des Versenders: „Im Schnitt bekommen wir 350 E-Mails pro Tag.“ Eine Zahl, die viele Bürger inzwischen problemlos aus ihrem privaten Briefkasten löschen, wenn sie mal eine Woche im Urlaub waren.

Vor 15 Jahren aber durchaus ein Problem. Die „Flut“ sei nur durch Automatisierung in den Griff zu bekommen, so der Lösungsvorschlag bei Neckermann. Der Kunde müsse die Beantwortung durch „E-Mail-Roboter“ akzeptieren. Noch befand man sich augenscheinlich in einer Umbruchphase. Der neue Kanal überforderte noch – zumindest die, die an Wochen oder maximal Tage als tragfähige Bearbeitungszeiten aus der Brief-Ära gewöhnt waren. Dimensionen, die heute kein Kunde mehr akzeptiert. In den sozialen Netzwerken scheinen inzwischen selbst Bearbeitungszeiten, die durch den rein mechanischen Vorgang des Tippens erforderlich sind, von manchen schon nicht mehr akzeptiert zu werden.

1998 sei noch diskutiert worden, ob ein Inbound-Mitarbeiter auch Outbound-Aufgaben übernehmen könne, blickt Gerald Schreiber zurück: „Die Technologien haben sich verändert, aber auch die Fähigkeiten der Mitarbeiter.“ In einem Multi-Channel-Contact Center bediene ein guter Mitarbeiter Kunden heute auf allen Kanälen von E-Mail und SMS bis zum Video-Chat.

KUNDENBASIS KONSTANT

Viel hat sich eher nicht getan, was die Auftraggeber anbelangt, meint zumindest Simon Juraschek. „Telcos und Finanzdienstleister“ nennt er als die wichtigsten Umsatzbringer. Hinsichtlich der Größenklassen gebe es in jedem Fall Veränderungen, attestiert Gerald Schreiber: „Zunächst entdeckten große Unter-

buw Ideenküche

Steigen Sie ein!

1



**Denken Sie mit uns
innovative Callcenterlösungen.
CCW 2014 (Halle 4) in Berlin.**

Weitere Infos unter: buw-blog.de

[buw]

www.buw.de

STATEMENT

**Thomas Zacharias, Geschäftsführer von tricones**

„Ich prognostiziere das Revival der inhabergeführten Call Center-Dienstleister. Alles über zwei- bis dreihundert Seats riskiert den wirtschaftlichen Tod der schieren Größe.“

» nehmen wie Versender oder Verlage das Call Center als Vertriebskanal.“ Mittelständische Unternehmen seien erst später hinzugekommen. Und für Manfred Stockmann gibt es so gut wie keine Branche mehr, die nicht aufs Telefon im Service angewiesen ist: „Selbst der E-Commerce, dessen Ansatz ja ursprünglich ohne dieses Medium Sprache und Telefon auskommen wollte, musste sich umorientieren und vielfältige Beratungsservices bereitstellen.“

Hinsichtlich der Anforderungen, die Auftraggeber stellen, kann Juraschek keine signifikanten Unterschiede ausmachen: „Die Call Center-Branche hat keine eigenen Innovationszyklen, sondern hängt an der Nabelschnur der Auftraggeber.“ Daher werde auch heute immer noch nicht auf Augenhöhe verhandelt. „Wer die Kapelle bezahlt, bestimmt die Musik.“ Demgegenüber glaubt Gerald Schreiber durchaus an eine Verschiebung der Gewichte: „1998 wurden vorrangig einspurige Kampagnen gefahren. Heute sind alle Aktivitäten integriert in das CRM und nicht mehr losgelöst.“ Die Tätigkeiten des Call Centers würden daher auch nicht mehr singular betrachtet und bewertet. Auch Uwe

Keppke sieht Veränderungen: „IT-Unternehmen vertrauen heute einem Call Center den Support ihrer Hard- und Software an. Das war vor zehn oder 15 Jahren undenkbar.“

MASSE FLIEGT RAUS

Wohin steuert die Branche in den nächsten 15 Jahren? Eine einfache Frage, auf die es sicher keine einfache Antwort geben kann. Im Übrigen auch noch nie gegeben hat, egal, zu welchem Zeitpunkt sie gestellt wurde. Aber es gab auch immer Menschen, die eine Meinung hatten. Damit liefen sie natürlich stets Gefahr, Jahre später mit eben dieser konfrontiert zu werden. Wolfgang Müller-Claessen, 1998 geschäftsführender Gesellschafter der Walter-Gruppe, war nicht nur vielen in der aufstrebenden Branche ein Vorbild, er war auch Meinungsbildner. Damals glaubte er: „In drei Jahren wird der Markt verteilt sein.“ Was für jeweils ganz kurze Zeiträume richtig gewesen sein mag, ist insgesamt so nicht eingetreten. Die Call Center-Branche ist nach wie vor in Bewegung – wenn auch nicht immer ganz freiwillig, wie gerade das Beispiel Walter zeigt.

GESTERN UND HEUTE: DIE TOP 5 NACH UMSATZ UND ANZAHL DER MITARBEITER

1998			2013		
	Unternehmen	Anzahl Mitarbeiter		Unternehmen	Anzahl Mitarbeiter
1	Walter TeleMedien	1500	1	Arvato Customer Service	9600
2	Sykes Deutschland	806	2	Walter Services	7550
3	buw	525	3	buw	3650
4	D+S	300	4	Sitel	3500
5	G.K.K.	300	5	avocis	3050

1998			2013		
	Unternehmen	Umsatz in Millionen DM		Unternehmen	Umsatz in Millionen Euro
1	Walter TeleMedien	82	1	Arvato Customer Service	768
2	Sykes Deutschland	73	2	Walter Services	184
3	Legion	26	3	Sitel	126
4	D+S	21	4	buw	114
5	Diatel	20	5	avocis	105

STATEMENT



Uwe Keppke, Geschäftsführer des Dienstleisters comvendo

„Call Center-Agent ist heute ein wirklicher Beruf im Dienstleistungssektor geworden. Das ist schon lange kein Job mehr für Studenten oder Hausfrauen im Nebenjob.“

Lange schon werden auch Diskussionen geführt, ob die Größe unter einem Konzerndach zukunftsweisender ist oder vielleicht doch die flexiblere, inhabergeführte Variante. „Wo ist denn der Unterschied zwischen inhabergeführt und Konzern“, fragt Uwe Keppke und benennt eine wichtige Gemeinsamkeit: „Beide müssen kundenorientierte und bedarfsgerechte Lösungen anbieten.“ Allerdings sieht er doch Vorteile bei den kleineren Einheiten: „Die Entscheidungswege sind kürzer, man kann erheblich flexibler agieren und reagieren, und die Projekte werden individueller und intensiver bearbeitet.“

Auch Simon Juraschek sieht nicht nur Vorteile in der Größe: „Es gibt immer Nischen. Ich kenne Unternehmen, die heute noch traumhafte Margen generieren.“ Klar ist der Weg für Thomas Zacharias: „Ich prognostiziere das Revival der inhabergeführten Call Center-Dienstleister. Alles über zwei- bis dreihundert Seats riskiert den wirtschaftlichen Tod der schieren Größe.“ Gerade die kleineren Call Center müssten sich als kompetenter Entwicklungspartner des Auftraggebers und als Spezialist für Customer Care positionieren, glaubt Manfred Stockmann: „Darin liegt ein margenträchtigeres Geschäft als in der reinen verlängerten Werkbank.“

Inhaltliche Veränderungen sieht Zacharias: „Masse fliegt raus; das nützt keinem mehr etwas.“ Er sieht die Zukunft im Kunden-

wert, der aber nicht ohne Kundenbindung funktioniert: „Und dazu braucht es Menschen.“ In die gleiche Kerbe haut Uwe Keppke: „Ich wünsche mir, dass die Ballerei mit Drückermethoden mit sagen wir mangelhaft ausgebildeten Mitarbeitern am Telefon endlich ein Ende findet und somit die wahre Daseinsberechtigung eines Call und Service Centers in den Mittelpunkt rückt.“ An kleinere, flexiblere Einheiten, spezialisiert auf bestimmte Medien aber mit der gleichen Datenbasis glaubt Manfred Stockmann. Das Wachstum wird dabei eher qualitativ als quantitativ sein. Stockmann: „In 15 Jahren werden wir auch im Customer Care-Berufe haben, die wir heute noch gar nicht kennen.“

Holger Albers



Übrigens: Wie sich unser Karikaturist Götz Wiedenroth eines der ersten Call Center (sogar in Übersee) vorstellt, sehen Sie in unserem aktuellen Call Center-Comic auf Seite 50.

We record & analyze communications

ASC

Workforce Optimization aus der Cloud

Kundenkommunikation in Echtzeit analysieren
Unternehmensprozesse optimieren
Mitarbeitereffizienz verbessern
Kosten senken

www.asctelecom.com