

„CORONA WIRKT WIE EIN GROSSER BESEN, DIE BRANCHE WIRD GERADE AUSGEKEHRT!“



snt-regiocom ist der größte inhabergeführte Service-Anbieter in Deutschland. An der Spitze der Call Center-Sparte steht Dirk Moritz als geschäftsführender Direktor. Er ist seit Jahrzehnten in der Service-Branche verwurzelt und kennt sowohl die Seite der Auftraggeber als auch die der Dienstleister. Im Gespräch mit TeleTalk analysiert er die Auswirkungen der Pandemie auf die Branche, skizziert die Herausforderungen der Post Corona-Zeit und spart nicht an Kritik, wenn es um Preise, Mindestlohn oder das tatsächliche Interesse von Unternehmen an ihrer Servicequalität geht.

■ **TeleTalk:** Dirk Moritz, snt-regiocom ist in einem Jahr um vier Standorte gewachsen, während teilweise größere Unternehmen Projekte abgeben oder sogar Standorte schließen. Wie beurteilen Sie die aktuelle Lage der Call Center-Wirtschaft?

Dirk Moritz: Corona wirkt gerade wie ein großer Besen – die Branche wird ausgekehrt. Der Kostendruck wächst seit Jahren. Jetzt nutzen Center-Betreiber die Gelegenheit und befreien sich von nichtwirtschaftlichen Verträgen. Gleichzeitig gehen Dienstleister in die Knie, die in einer wirtschaftlichen Monstruktur angesiedelt sind, zum Beispiel im Tourismus. Und Auftraggeber stehen unter dem Druck der Ergebnis- und Budgeterwartungen und suchen verstärkt Auswege im Near- und Offshore. Eine moralische Verpflichtung, Arbeitsplätze zu erhalten, gibt es gegenüber den Dienstleistern nicht. Wem jetzt die Basis fehlt, einerseits für den Hybrid-Betrieb mit Centern im In- und Ausland arbeiten zu können, der gerät unweigerlich unter

Kostendruck. Hinzu kommen andererseits die Anforderungen an das Innovationspotential. Wer langfristig mithalten will, der muss den Einsatz von KI und Assistenzsystemen zur Effizienzsteigerung beherrschen.

■ **Kostendruck und Effizienzsteigerung sind schon immer Teil des Service-Geschäfts gewesen. Jeder konnte sich darauf vorbereiten – wieso gibt es jetzt die Marktkonsolidierung?**

Natürlich gibt es dafür verschiedene Erklärungen. Aus meiner Sicht steht ganz vorne: die Branche hat sich an manchen Stellen einfach totgespart. Die Gründe liegen auf der Hand: Rückgang der Margen und steigende Kosten – plus die Investitionen, die in den vergangenen zwei Jahren durch die Digitalisierung angefallen sind. Das alles hat zu einem Investitionsstau geführt. Und jetzt platzt die Blase, der Markt bereinigt sich.

Befördert wird das noch zusätzlich durch das Thema der Vergütung. Seit Jahren leidet

die Branche unter der Abwärtsspirale bei den Preisen. Und die traurige Wahrheit ist: gerade erst habe ich wieder mit einem Kunden über die Anpassung des Mindestlohns diskutieren müssen.

Wirtschaftliche Monokultur zwingt Dienstleister in der Krise in die Knie

Wir erleben das besonders in Verhandlungen mit staatseigenen Betrieben, egal, ob sie zum Bund oder zu einer Landesregierung gehören. Dagegen tritt das Land Brandenburg als Vorreiter für bessere Entlohnung hervor. Das sind Einzelbeispiele – ich denke aber, dass wir als Experten im Kundenservice in Zukunft gemeinsam deutlich selbstbewusster darüber sprechen sollten, dass sehr guter Service auch einen entsprechenden Preis hat.

■ Wie muss denn ein Dienstleister ausgerichtet sein, wenn er noch in fünf Jahren eine Rolle auf dem Markt spielen will?

Für mich sind mehrere Faktoren wichtig und die haben wir bei uns im Unternehmen auch verprobt. Ein zentraler Punkt ist der Mix im Portfolio. Wir haben uns breit aufgestellt, unsere Auftraggeber bedienen von Energie über Retail bis hin zu Telekommunikation wichtige Bereiche unserer Wirtschaft. Selbst wenn eine Branche kränkelt, wie jetzt während der Pandemie der Tourismus, können wir die Volumina auf die anderen Branchen verteilen und müssen nicht wertvolle Ressourcen abbauen.

Ein zweiter zentraler Punkt ist die Bereitschaft, in nachhaltige Prozesse zu investieren. Wir haben da einen klaren Vorteil, weil wir eigentümergeführt sind. Bei uns sind Entscheidungen nicht abhängig vom Ertrag, den Aktionäre oder Investoren fordern. Deshalb können wir unsere Themen durchziehen und das oft in sehr kurzer Zeit. Und der wichtigste Faktor zum Schluss, unsere Mitarbeiter – ihre Zufriedenheit, ihr Engagement – sind die Basis für nachhaltigen Erfolg.

Technologie funktioniert dann, wenn der Markt reif dafür ist

■ Welche Rolle spielt der Einsatz von neuen Technologien bei der Konsolidierung?

Selbst große Betriebe der Branche sind gebeutelt unter dem Budget- und Ergebnisdruck. Und ich glaube nicht, dass der Einsatz neuer Technologien etwas an dem Ergebnis geändert hätte. Andererseits hat das Corona-Jahr deutlich gezeigt, wie eine Technologie einen Boom erlebt, die vorher im Service nur am Rande geduldet wurde – die Videotelefonie, Sprach-Bots oder Collaboration-Tools, die noch vor einem Jahr von Datenwächtern verteufelt wurden. Das bedeutet: eine neue Technologie funktioniert immer dann, wenn der Markt reif dafür ist. Was zählt, sind der richtige Zeitpunkt und die kritische Masse, die einen wirtschaftlichen Betrieb ermöglicht. Neue Technologien sind kein Selbstzweck.

Auftraggeber stehen unter Budget- und Ergebnisdruck

■ Das ist jetzt nicht neu ...

... wird aber trotzdem nicht beachtet. Wer erfolgreich sein will, der muss sich wieder stärker auf echte Innovationen besinnen. Das bedeutet: neue, effizientere Prozesse entwickeln und gleichzeitig die Kundenbindung erhöhen. Was ich dabei vermisste, ist das Interesse der Auftraggeber. Nur wenige fragen unser Wissen zur Kundenzufriedenheit und den Prozessschwächen ab, das wir im Kontakt mit den Kunden sammeln. Aus den Kundengesprächen wissen wir, wo der Schuh drückt, wie die Nachfrage ist. Wir können auf Imagefragen reagieren, bevor ein Thema in den Schlagzeilen steht. Da geht es nicht um Technologie, da geht es um Kommunikation und den Prozess dahinter. Solche Beispiele kann ich aus jedem Projekt bringen. Ich schätze mal, lediglich ein Drittel arbeitet klassisch nach der KVP-Methode (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess). 70 Prozent analysieren noch zu wenig, was der Kunde wirklich will. Das ist für mich ein großes Zukunftsthema.

■ Inwiefern? Lässt sich damit Geld einsparen oder neues Geschäft generieren?

Es geht um langfristige Kundenbindung. Heute sprechen wir von Multi- oder Omni-Channel Service. Künftig wird unser Job als Dienstleister sich immer stärker darauf konzentrieren, den Kundenwert zu steigern. Der Dienstleister liefert den besten Service, der den Kunden umfassend versteht, die meisten Daten auswerten und entsprechend reagieren kann. Heute reden wir nur davon, dass wir den Kunden dort abholen, wo er steht. In Zukunft werden wir über Algorithmen die Bedürfnisse exakt bestimmen und den Kunden tatsächlich bedarfsgerecht ansprechen. In diese Algorithmen müssen wir jetzt investieren.

■ Und die ersetzen dann den Service Center Agenten?

Im Gegenteil. Das Matching übernimmt eine Künstliche Intelligenz – eine Auswahl

auf Basis der Nutzervorlieben. Der Mitarbeiter weiß dann genau, welchen Bedarf der Kunde hat, wann der beste Zeitpunkt für den Kontakt ist und welchen Kanal er bevorzugt, zum Beispiel Chat oder Anruf. Dass das geht, wissen wir schon länger. Nur: es nutzt aktuell kaum jemand. Teilweise basteln Unternehmen an individuellen Lösungen, versuchen, die starren Prozesse zukunftsfähig zu machen und lassen den Kundenservice außen vor. Hier einen deutlichen Mehrwert zu erzeugen, darin sehe ich für die nahe Zukunft ein großes Potential.

Wir müssen selbstbewusster darüber sprechen, dass sehr guter Service auch einen entsprechenden Preis hat

■ Abschließend der Blick in die Glaskugel – Corona ist vorbei. Wie wird die Service Branche künftig dastehen?

Die wohl gravierendste Veränderung findet direkt in den Centern statt. Ich behaupte mal, ein Drittel der Mitarbeiter wird künftig aus dem Home-Office arbeiten. Corona hat gezeigt: es funktioniert. Das wird sich auf die Form der Zusammenarbeit in den Teams auswirken, wir werden vermehrt „Führen-aus-der-Ferne“-Instrumente einsetzen, über Collaboration-Tools miteinander kommunizieren, Standorte werden schrumpfen.

Hinzu kommen Innovationen wie Sprachassistenten, die zunehmend einfache Standards im Service erfüllen werden. Während gleichzeitig die Verantwortung für den Menschen im Service wächst, der konkreter auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten wird. Das führt auch dazu, dass der Service-Mitarbeiter emotionale, schwierige Themen bedienen wird. Der Kunde entscheidet, über welchen Kanal er Kontakt aufnimmt. Da wird sich sicher einiges in naher Zukunft verändern. Eines wird aber immer Bestand haben: egal, ob über Chat oder Videotelefonie oder was auch immer der Kunde sich meldet – am Ende wird immer ein Mensch den Service erbringen.