

DIE BRANCHE IM WANDEL



Als ich vor etwas 15 Jahren begonnen habe, in der Call Center-Branche zu arbeiten, wurde allerorts prognostiziert, dass diese Branche keine Zukunft haben werde. Die sich (damals wie heute) anbahnende Digitalisierung sollte die menschliche Beratung aus Call Centern überflüssig machen. Kurze Zeit später kam dann noch der Megatrend „Social Media“ hinzu – auch dieser sollte dem klassischen Call Center an den sprichwörtlichen Kragen gehen.

Heute schreiben wir das Jahr 2021 – die Digitalisierung ist in den letzten Monaten „dank“ der Corona-Pandemie schneller vorangeschritten, als dies in Deutschland jemals möglich schien. Und dennoch wird auch heute noch die klassische Beratung von Mensch zu Mensch nachgefragt – womöglich sogar in einer Qualität wie nie zuvor.

„Die Branche verändert sich in einer Geschwindigkeit, die nicht jedes Unternehmenskonstrukt überlebt.“

Regelmäßig darf ich als Präsident des CCV auf Presseanfragen antworten, wenn Standorte von großen Betreibern geschlossen werden. In fast allen Fällen lautet die wesentliche Frage: „Stirbt die Branche?“ Auf den ersten Blick mag es so wirken, wenn man sich die Nachricht von der Schließung eines Standortes mit mehreren hundert Mitarbeitenden ansieht. Jedoch muss man hier deutlich differenzierter analysieren: Die Branche stirbt nicht, sie verändert sich nur in einer Geschwindigkeit, die nicht jedes Unternehmenskonstrukt überlebt.

Tatsächlich hatte und hat die Digitalisierung auf die Branche einen erheblichen Effekt, der zu dem Phänomen führt, dass große Betreiber ihre Probleme im Markt haben.

„Das größte Problem ist der Preisverfall in Verbindung mit dem Mangel an geeignetem Personal.“

Denn die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen hat dazu geführt, dass einfachere Kundenanliegen (nehmen wir eine Adressänderung oder eine Zählerstandmitteilung) heute keinen persönlichen Kundenkontakt mehr benötigen. Die Folge davon ist, dass die einstmals großvolumigen, wenig komplexen Themen aus den Call- und Contact Centern verschwinden. Anbieter, deren Geschäftsmodell dies war und ist, haben heute ihre Probleme – noch dazu, wenn sie rein auf Wachstum ausgerichtet, also auf diese Projekte angewiesen sind. Denn die wenigen großvolumigen Aufträge unterliegen nicht nur einem erheblichen Preisdruck, sondern auch dem Wettbewerbsdruck durch Anbieter aus dem Ausland. Dazu kommt noch die gegenläufige Entwicklung des Arbeitsmarktes: im Gegensatz zu von vor 15 Jahren gibt es kaum mehr Bewerberpotenzial für Mindeststundenlöhne – die wiederum direkte Folge des enormen Preisdrucks in diesem Umfeld sind.

Im gleichen Maße hat nicht zuletzt die Pandemie dazu geführt, dass heute auch hochkomplexe Anliegen remote durchgeführt werden, beispielsweise durch Videoberatung. D.h. die Anforderungen an das Personal und die Prozesse steigen enorm. Und seltsamerweise verdient der Bankmitarbeiter im Contact Center auch heute noch erheblich schlechter als der Filialmitarbeiter – obwohl beide die (meist) identischen Aufgaben erledigen, d.h. das größte Problem in diesem Kontext ist heute der Preisverfall generell in der Branche in Verbindung mit dem Mangel an geeignetem Personal, welches auch hoch komplexe Themen bearbeiten kann. Und letztlich ist es auch der weit verbreitete Irrglaube, dass „ein Pfund Call Center“ heute noch so viel kosten kann, wie noch vor einigen Jahren. Komplexere Aufgaben treffen auf hohen Preisdruck

Dirk Egelseer, Präsident des
Call Center Verband Deutschland e. V. (CCV),
Vorstand Recht & Regulierung



„Kundenservice
muss besser
bezahlt werden, darum
wird Service künftig
mehr kosten.“

und immer weniger geeignetes, zu diesen Rahmenbedingungen bezahlbares Personal. Man muss kein Prophet sein, um zu erkennen, dass dieses Modell nicht mehr funktionieren kann.

Was sich im Markt immer mehr durchsetzt, sind kleinere Einheiten, die umso höherwertige Themen bearbeiten müssen. All diejenigen Themen, die Bots, KI und Self Services eben (noch) nicht abbilden können. D.h. es wird hier automatisch komplexer, anspruchsvoller und hochwertiger. In diesen Bereichen wird die Branche auch auf absehbare Zeit nicht totzukriegen sein – im Gegenteil: es ist mit der Renaissance unserer Branche zu rechnen. Auf einem anderen Qualitätsniveau, mit besser ausgebildeten und bezahlten Mitarbeitenden und besseren Service.

Irgendwann wird auch der Letzte (auch der letzte Endkunde) verstanden haben, dass exzellenter Kundenservice einerseits ein Preisschild jenseits des Mindestlohnes haben muss und andererseits die omnipräsente „Customer Ex-

perience“ höchst selten durch einen Bot zu erreichen ist. Und dass Kundenservice keine Kostenstelle, sondern vielmehr die direkte Verlängerung des Vertriebskanals ist, der direkt auf diesen einzahlt.

Damit muss und wird der Kundenservice auch ähnliche Beachtung finden müssen – und vor allem auch besser bezahlt werden. Service wird künftig schlicht mehr Geld kosten. Das mag uns allen nicht gefallen, aber so wird es kommen. Entgegen allen Vorhersagen in der Vergangenheit: die Branche lebt mehr denn je – aber sie wandelt sich auch mehr denn je. Wie ich allerdings finde, in eine gute, richtige Richtung.

„Großvolumige
und wenig komplexe
Themen verschwinden
aus den Call Centern.“

Ich freue mich jedenfalls, auch in Zukunft in dieser Branche arbeiten zu dürfen. Einer Branche mit viel menschlicher Empathie und Intelligenz. Einer Branche mit Zukunft.

Dirk Egelseer, CCV-Präsident