



# Welche Trends beeinflussen das Callcenter von morgen?

Beitrag zum Werkstattgespräch “Call und Service-Center im Wandel. Auswirkungen der Digitalisierung”, 23. Januar 2017, Berlin, ver.di Bundesverwaltung

Ursula Holtgrewe, Matthias Nocker, Philip Schörpf  
ZSI – Centre for Social Innovation  
FORBA – Forschungs- und Beratungsstelle  
Arbeitswelt

# Call- und Service-Center: Trends und Unternehmensstrategien allgemein

- » Technologie:
  - » „Zusammenwachsen“ Telekommunikation und Internet,
  - » allgegenwärtige IKT,
  - » Big Data,
  - » XXX 4.0 ....
- » *die üblichen Buzzwords*
- » Komplexere Produkte und Dienstleistungen
- » Märkte und Unternehmen
  - » Verengte und gesättigte Märkte (zb Telekommunikation)
  - » Vervielfältigte und gemischte Vertriebskanäle
  - » Restrukturierung, Fusionen, Outsourcing, Offshoring
  - » Transnationalisierung post-Krise

# Call- und Service-Center: Trends und Unternehmensstrategien spezifisch

- » Steigende Anforderungen
- » Kostendruck
- » Intensiver Wettbewerb (um Kunden und MitarbeiterInnen)
- » Auf unterschiedlichen Levels anspruchsvolle Interessenvertretungsarbeit
- » **Branchenspezifisch:**  
Ähnliche Trends in unterschiedlicher Form!
- » UND Durchlässigkeit zwischen Branchen (Outsourcing)
- » 3 kleine **Unternehmensfallstudien** (Desk Research, Interviews mit Gewerkschafterinnen, BR, Management – *in progress*)

„hohe Anforderungen zu nicht immer guten Vergütungsbedingungen“

“weil man uns ganz anders steuern und ganz anders herausfordern kann”

- » In DE: Fusion von 2 Mobilfunkprovidern, sowie virtuelle Netze
- » CSC in verschiedenen (Groß-)Städten über DE verteilt (Bremen, Hamburg, Nürnberg, Rostock, Berlin, Potsdam, Essen)
- » ausgegliederte Gesellschaften
- » 3.700 Beschäftigte
- » Beschäftigtenstruktur
  - » Anteil Leiharbeit von ~50% auf ~15% gesenkt,
  - » Aber „zweite Lohnlinie“
- » Weitere Besonderheiten (Telekommunikationsbranche allgemein)
  - » Zunehmend Up-/Cross-Selling im PK-Geschäft
  - » Auch Substitution von tech. Außendienst durch Support-CSC und Kunden-Selbstbedienung
- » Transnationalisierung
  - » In DE derzeit kein Thema (??)
  - » International eigenen CSC Dienstleister verkauft, bezieht weiterhin CSC-DL

# CSC-Dienstleister

- » Globaler CSC-Spezialist, in 65 Ländern tätig, in DE Wurzeln in Support und Vertrieb
- » Umfassend kundengetrieben, auch Beratung bei Prozessgestaltung etc.
- » Kosten, hohe Qualität und Volumen
- » Mehrsprachige CSC, Hubs PT, GR, PL
- » Versuche mit Home Service
- » Expansion in andere Branchen (Finanz-DL, Gesundheit, Energie) Mehrwert
- » 2800 Beschäftigte in DE, 80% Vollzeit – divers, auch Studierende, gesundheitlich Angeschlagene
- » Nahe an Niedriglohn, Zulagen projektbezogen
- » Befristung 2 Jahre, Leiharbeit “zu teuer”,
- » Wettbewerb (auch BR) zwischen Standorten

“hochmotivierte Leute, die in ihren Berufen nichts mehr finden”

# Online-Handel

- » Startup, schnell gewachsen, Sitz Berlin
- » CSC im Bereich Mode-E-Tailing Inhouse, aber eigene Gesellschaften
  - » Getrennt deutschsprachig und mehrsprachig
- » Transnationalisierung und Outsourcing – bislang Logistik, aber CSC „vorstellbar“
- » Zalando Customer Care International SE & Co. KG, Berlin
  - » 300 Beschäftigte aus Europa (Native-Speaker, Sprachteams. IT, ES, FR, UK, Benelux, Nordeuropa)
  - » Berliner *internationals*-Szene (Generation Erasmus, Einstieg in dt./internat. Arbeitsmarkt, Hochqualifizierte mit Nebenjobs)
  - » Je nach Rekrutierung unterschiedliche Konditionen (Nord-Süd-Gefälle)
  - » Hohe Fluktuation und 70% Befristete (2015)
  - » BR Gründung März 2016: Proporz Sprachteams, Fluktuation ...

# Unternehmen im Vergleich

	<b>Telko</b>	<b>CSC-DL</b>	<b>Versandhändler</b>
Unternehmen	eher traditionelle Firma/Organisation	Multinationaler, zentral geführter Outsourcer, in DE aus Tech-Support	Schnell wachsender Online-Modehändler
Entwicklung	Downsizing, Fusion abwickeln, Auslagerung, Konsolidierung CSC?	„profitabel wachsen“ – Kostensenkung, neue Märkte (auch Finanz, Energie, Inhouse)	Expansion – Versuch&Irrtum „Start-up-Mentalität“
Transnationalisierung	Derzeit kein Thema DE (internat. Atento verkauft)	Global, kundengetrieben multilingual (Hubs PT, GR, PL), Balkan mögl.	Multilinguales CSC Berlin, Auslagerung bisher eher Logistik, aber CSC „vorstellbar“

# Beschäftigte und Arbeit

	Telko	CSC-DL	Versandhändler
Beschäftigtenstruktur		80% Vollzeit, gern Studierende, multikulturell	VZ, TZ, tw. Hochqualifizierte, Nebenjobs, multikulturell
Prekäre Beschäftigung	Leiharbeit verringert → zweite (Niedrig-)Lohnlinie, Abbaurunden	2x Befristung. Leiharbeit „zu teuer“	70% Befristet, Fluktuation, „Sprungbrett“ (?)
Entlohnung		Mindestlohn + Zulagen (projektbez.), tw. durch Kunden festgelegt	Nord-/Süd-Gefälle Muttersprache MA
Arbeitssituation	Druck, Upselling	Tayloristisch, standardisierte Prozesse	
Interessenvertretung	Rel. etabliert, nicht unbedingt ver.di,	BR an 5 von 6 Standorten, EWC, heterogen, Wettbewerb unter Standorten (mit Tricks)	Im Aufbau: EWC mgmt.dominiert, einzelne Standorte, CSC international „weiße Weste“ mit Tricks



# Schlussfolgerungen: Trends

- » Kostensenkung dominanter Antrieb – bei komplexen Aufgaben
- » Wettbewerb um Beschäftigte – stößt teils an Grenzen
  - » Automation / Selbstbedienung
  - » Offshoring (Potenzial begrenzt, aber neue Optionen)
- » Transnationalisierung: Post-Wirtschaftskrise(n) neue Destinationen Südeuropa und (zeitweilige) MigrantInnen von dort
- » Prekäre / atypische Arbeit:
  - » je nach Ausgangssituation, aber nicht wenig Vollzeit. Befristung üblich, Leiharbeit in “teurer” Telko
  - » Heimarbeit, Crowdfunding: erste Versuche vs Datenschutz, Datensicherheit und Arbeitnehmerstatus
- » Entlohnung: CSC-DL ziemlich unten, Onlinehandel wohl auch, sonst Druck nach unten
- » Heterogene, diverser werdende Belegschaften und Interessenvertretungen



Ursula Holtgrewe ([holtgrewe@zsi.at](mailto:holtgrewe@zsi.at))

ZSI – Centre for Social Innovation

Matthias Nocker ([nocker@forba.at](mailto:nocker@forba.at))

Philip Schörpf ([schoerpf@forba.at](mailto:schoerpf@forba.at))

Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt

---



Centre for Social Innovation