

Daum, Mario; Holtgrewe, Ursula; Schörpf, Philip; Nocker, Matthias

Working Paper

Call- und Service-Center: Konsolidierung der Kundenservice-Dienstleistungen

Working Paper Forschungsförderung, No. 077

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Daum, Mario; Holtgrewe, Ursula; Schörpf, Philip; Nocker, Matthias (2018) : Call- und Service-Center: Konsolidierung der Kundenservice-Dienstleistungen, Working Paper Forschungsförderung, No. 077, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-2018073113283243414359>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/216005>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>



Hans **Böckler**
Stiftung 

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 077, Juli 2018

Call- und Service-Center

Konsolidierung der Kundenservice-Dienstleistungen

Mario Daum, Ursula Holtgrewe, Philip Schörpf und
Matthias Nocker



© 2018 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Call- und Service-Center“ von Mario Daum, Ursula Holtgrewe, Philip Schörpf und Matthias Nocker ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

ISSN 2509-2359

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	4
1. Einleitung	7
2. Call- und Service-Center im Wandel: Sozio-ökonomische Entwicklung.....	10
2.1 Markt und Struktur der CSC-Dienstleistungen.....	10
2.2 Beschäftigung in der CSC-Branche: Entwicklung, Regionalverteilung und Strukturen.....	35
3. Betriebsfallstudien.....	63
3.1 Ein Callcenter-Dienstleister.....	63
3.2 Ein Telekommunikationsunternehmen	76
3.3 Deutsche Post CSC GmbH.....	92
4. Schlussfolgerungen.....	108
4.1 Die Branche: Grenzen des Wachstums?	108
4.2 Die Beschäftigten.....	109
4.3 Digitalisierung alt und neu.....	111
4.4 Transnationalisierung.....	113
4.5 Das Gesamtbild	114
Literatur.....	117
Autorinnen und Autoren	122

Zusammenfassung

An der Kundenschnittstelle nehmen Call- und Service-Center (CSC) für viele Unternehmen eine wichtige Stellung ein. Insbesondere große Unternehmen mit intensivem Kundenkontakt, wie Finanzdienstleister, Energieversorger, Telekommunikationsunternehmen sowie der Versand- und Onlinehandel, nutzen spezialisierte Serviceeinheiten für Vertrieb, Kundenbetreuung, Bestellbearbeitung oder technischen Support. Call- und Service-Center an sich stellen also keine Branche dar, weil sie in unterschiedlichsten Konstellationen vorkommen: als spezialisierte Einheiten ihrer Ursprungsunternehmen (inhouse), als ausgelagerte Tochterunternehmen, oder als spezialisierte Dienstleister für Kundenservice, die ihre Aufträge auf dem Markt akquirieren. Letztere bilden die „CSC-Branche“. Im Sinne der Unternehmens- und Arbeitsmarktstatistik besteht diese Branche aus denjenigen Unternehmen, die sich auch selbst der Wirtschaftsgruppe 82.2 (Call Center) in der amtlichen Statistik zuordnen. Zu Beginn der 2000er Jahre begann die starke Expansion der Call- und Service-Center-Branche in diesem Sinne. Die Anzahl der unternehmensunabhängigen, externen CSC verzehnfachte sich zwischen 2002 bis 2007. Seitdem hat sich die Branche konsolidiert.

Parallel zum „Ende des Wachstums“ hat sich der sozialwissenschaftliche Kenntnisstand über die Branche ausgedünnt. Erst mit der aktuellen Diskussion um Digitalisierung und mit einigen neuen Befunden über Outsourcing und Transnationalisierung einerseits, Insourcing, also Rückverlagerungen des Kundenservice ins Ursprungsunternehmen andererseits, rücken auch die Callcenter bzw. Call- und Service-Center (CSC) wieder in den Focus.

Zur Branche, also der Wirtschaftsgruppe 82.2 zählten 2014 1.370 CSC-Unternehmen (Statistisches Bundesamt 2016a). 2016 waren in der Branche 122.858 Menschen abhängig beschäftigt (Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2016). Aus Sicht der Berufe gehörten 2016 der Berufsgruppe Dialogmarketing (eine Teilmenge der Werbe- und Marketingberufe) insgesamt 154.663 Beschäftigte an. Der Callcenter-Verband, berichtet von insgesamt 520.000 Beschäftigten in rund 7000 Callcentern in 2016 – was freilich leicht zu hoch gegriffen sein kann.

Die vorliegende Untersuchung beleuchtet die Umsatzentwicklung, die Beschäftigtenzahl, Beschäftigungsverhältnisse, Entlohnung und Arbeitsbedingungen zunächst mit Blick auf die Branche. Weil diese aber nur einen Teil der CSC abdeckt, ergänzen wir die Analyse der Branche durch drei Betriebsfallstudien, die einen unabhängigen Dienstleister und zwei Inhouse-Callcenter-Betriebe gegenüberstellen. Diese gehören zu einem Telekommunikationsunternehmen bzw. zur Deutschen Post, repräsen-

tieren also einen in Deutschland nach der Telekommunikations-Liberalisierung „neuen“ Telekommunikations-Anbieter und ein ehemals staatliches, aber desgleichen in einem verschärften Wettbewerb stehendes Logistikunternehmen. Beide haben Teile ihres Kundenservice ausgelagert, arbeiten aber nunmehr wieder verstärkt mit eigenen CSC und entwickeln anspruchsvolle, auch IT-intensive Services, die Selbstbedienung und Kundenservice verschränken.

Insgesamt bietet die Entwicklung der CSC-Branche in Deutschland das Bild einer Konvergenz in Richtung problematischerer Arbeits- und vor allem Entgeltbedingungen. Diese dürfte zentral an den Mechanismen des Outsourcings hängen. Die ausgesourceten CSC standardisieren Aufgaben und Abläufe gemeinsam mit ihren Kunden, sammeln Knowhow über das Standardisieren und die Kundenprozesse ein, und erweitern die Möglichkeiten, Arbeit ins Ausland zu verlagern. Auf diesem Weg setzen sie wiederum indirekt die Inhouse-Callcenter und deren Beschäftigte unter Druck. Die Expansion der Outsourcing-CSC stößt in den letzten Jahren auf Grenzen, wenn der Service automatisiert bzw. auf die Selbstbedienung der EndkundInnen verlagert wird. CSC-Unternehmen versuchen zwar, sich neue Märkte und Einsatzfelder zu erschließen, aber haben im letzten Jahrzehnt kaum je einen Qualitätspfad eingeschlagen.

Die Beschäftigtenstruktur in den CSC dürfte sich seit ca. 2005 nicht grundsätzlich verändert haben. Die Beschäftigten in der Branche und der Berufsgruppe sind weiterhin überwiegend Frauen, aber der Männeranteil ist etwas gestiegen. Sie haben mehrheitlich abgeschlossene Berufsausbildungen und werden auch von ihren Arbeitgebern als Fachkräfte charakterisiert. Teilzeit ist mit 41 Prozent verbreitet, aber geringfügige Beschäftigung spielt keine große Rolle. Vollzeitbeschäftigte sind weiterhin die Mehrheit in der Branche, und auch die gute Hälfte der Vollzeitbeschäftigten ist weiblich. Bei den Beschäftigungsverhältnissen ist eine umfassende Prekarisierung also nicht auszumachen. Umso bedenklicher ist das Entlohnungsniveau. Zwei Drittel der Vollzeitbeschäftigten in der Branche liegen an oder unter der Niedriglohngrenze. Qualifizierte Beschäftigte, die belastende Aufgaben unter engmaschiger Kontrolle in herausfordernden Arbeitsumgebungen erfüllen, erhalten also dafür sehr wenig Geld. Auch jene Beschäftigungsfelder, die die Forschung Anfang der 2000er Jahre für günstiger und aufwertungsträchtig hielt, wie etwa der technische Support, sind mittlerweile in den Niedriglohnbereich geraten. Erst der gesetzliche Mindestlohn hat den Beschäftigten gewisse Einkommensverbesserungen gebracht. Es ist jedoch nicht verwunderlich, dass in den Großstädten CSC teils über Rekrutierungsschwierigkeiten klagen.

Dennoch aber haben BetriebsrätInnen und Gewerkschaft vor allem in den Inhouse-CSC Absicherungen und Gestaltungsinitiativen erreicht. Unter durchaus widrigen Bedingungen von interner und externer Konkurrenz und Kostendruck hat man bei Post und dem Telekommunikationsunternehmen wie auch bei der Telekom Jobs erhalten, Arbeit anreichern und ZeitarbeiterInnen übernehmen können – freilich um den Preis von Konzessionen bei der Entlohnung der neu Eingestellten oder von Auslagerungen der nach Belastungen und Arbeitszeiten problematischen Jobs.

1. Einleitung

An der Kundenschnittstelle nehmen Call- und Service-Center (CSC) für viele Unternehmen eine wichtige Stellung ein. Insbesondere große Unternehmen mit intensivem Kundenkontakt, wie Finanzdienstleister, Energieversorger, Telekommunikationsunternehmen sowie der Versand- und Onlinehandel nutzen solche spezialisierten Serviceeinheiten für Vertrieb, Kundenbetreuung, Bestellbearbeitung oder technischen Support. Zu Beginn der 2000er Jahre begann die starke Expansion der Call- und Service-Center-Branche. Die Anzahl der unternehmensunabhängigen, externen CSC verzehnfachte sich zwischen 2002 bis 2007. Seitdem hat sich die Branche konsolidiert. Der überwiegende Teil von CSC wird jedoch von Unternehmen *inhouse* betrieben. Nach Angaben des Call Center Verband Deutschland e. V. sind derzeit insgesamt rund 520.000 ArbeitnehmerInnen in internen oder externen Callcentern tätig. Wir werden jedoch sehen, dass diese Zahl womöglich zu hoch gegriffen ist.

Bedeutung, Aufgaben und Arbeitsweise der Call- und Service-Center haben sich in den vergangenen Jahren einerseits durch die Zunahme des Online-Handels, erweiterte Kommunikationskanäle durch Social Media („Multi-Channel“), den Einsatz webbasierter Selbstadministration durch die Endkundin und andererseits durch komplexere Dienstleistungen, neue technischen Optionen von „remote“ erbrachten Support- und Beratungsleistungen und neue Anwendungsfelder von Call- und Service-Center-Dienstleistungen gewandelt. Damit veränderten sich auch die Organisation und Arbeit und die qualifikatorischen Anforderungen der dort Beschäftigten, doch ist die Richtung dieser Änderungen uneindeutig: Komplexere Aufgaben mögen durchaus mit weitergehender Standardisierung und Arbeitsintensivierung einhergehen.

Call- und Service-Center galten bislang als Hort schlechter Arbeitsbedingungen und teilweise prekärer Beschäftigungsverhältnisse, insbesondere in Outsourcing-Betrieben, unter denen vielfach ein Preiswettbewerb auf Kosten der Beschäftigten herrscht. Gemeinsam mit einer hohen Arbeitsbelastung, gewerkschafts- und mitbestimmungsfeindlichem Verhalten mancher Unternehmen und teilweise fragwürdigen Vertriebspraktiken prägte dies das negative Image der Branche vor allem in solchen Regionen, in denen Beschäftigte wenig Arbeitsmarktalternativen vorfinden (Holst 2011).

Auf der anderen Seite finden sich Untersuchungen, die zeigen, dass durch die gestiegenen Anforderungen an das Aufgabenspektrum von Call- und Service-Centern ein Trend zu höherwertigen Dienstleistungen zu beobachten ist (Pardini/Fritz 2016). Damit einher gehen steigende Anforderungen an die Qualifikation der dort Beschäftigten und eine stär-

kere Bedeutung einer anspruchsvolleren Beratung, also komplexere Dienstleistungen. Hier finden sich jedoch auch neue Aufgabenteilungen und Segmentierungen zwischen Call- und Service-Centern und anderen Kundenschnittstellen wie Filialen. Mitunter setzt die Aufwertung von Call- und Service-Center-Aufgaben erst bei der Second- oder Third-Level Beratung ein, während herkömmliche standardisierte First-Level Anfragen mittlerweile von Kunden zu einem steigenden Anteil über Self-Service-Angebote erledigt oder durch Service-Roboter/Avatare oder automatische Sprachausgabe übernommen werden: Oder eben diese einfachen Dienste werden aus bislang intern betriebenen Call- und Service-Center-Einheiten ausgelagert und an externe Anbieter vergeben. Inwieweit ein Trend in Richtung „Insourcing“ teilweise höherwertiger Call- und Service-Center-Leistungen insgesamt dazu beiträgt, das Dienstleistungsniveau zu steigern, muss jedoch derzeit noch eher zurückhaltend bewertet werden. Schon die Forschung der 2000er-Jahre hat gezeigt, dass die Auslagerungen des „unteren“, geringer qualifizierten und prekäreren Segments nicht erfolgreich darin waren, Arbeitsplätze in den „Kernbereichen“ nachhaltig vor Verschlechterungen zu schützen (Holtgrewe/Doellgast 2012). Es ist also genauer zu beleuchten, wo in der Tat anspruchsvolle und innovative Produkte und Dienstleistungen kommunikativ begleitet, unterstützt und gebündelt werden (Holtgrewe et al. 2011; Longen 2015).

Wenngleich *inhouse* betriebene Call- und Service-Center-Einheiten definitionsgemäß nicht zur Callcenter-Branche gehören, sind sie dennoch ein wichtiger Teil der vorliegenden Bestandsaufnahme von Struktur und sozio-ökonomischer Entwicklung dieses Sektors und einer sozialwissenschaftlichen Analyse der unternehmensstrategischen und arbeitsbezogenen Trends in Call- und Service-Centern. Hier finden sich in letzter Zeit auch einige Beispiele für eine Rückverlagerung des Kundenkontakts in das Ursprungsunternehmen. Aus diesem Grund ergänzt die vorliegende Studie die Analyse der Wirtschafts- und Arbeitsmarktstatistik um eine Sichtung aktueller Geschäftsberichte der Dienstleister und um drei kleine Unternehmensfallstudien, die auf Dokumentenanalysen und ExpertInneninterviews mit GewerkschaftsvertreterInnen, BetriebsrätInnen und einigen ManagerInnen basieren. Insgesamt wurden 9 Interviews telefonisch bzw. per Online-Meeting geführt, die etwa zwischen 60 und 90 Minuten dauerten.

Hatte es um das Jahr 2000 herum eine Welle der sozialwissenschaftlichen Forschung über Call- und Service-Center gegeben (Kleemann/Matuschek 2003), die man als emblematisch für expandierende neue, technologie-intensive, aber prekäre Arbeits- und Beschäftigungsformen betrachtete, so hat sich seither der Kenntnisstand über die Bran-

che ausgedünnt. In diesem Kontext wurde etwa das Verhältnis von Neotaylorismus und Kundenorientierung, Kontrolle und Autonomie, Dequalifizierung und möglicher Professionalisierung untersucht. Schon in einem ersten Vergleich der deutschen und englischsprachigen Forschung wurden aber je nationale Besonderheiten und Unterschiede deutlich: das höhere Qualifikationsniveau und die anspruchsvollere Arbeitsgestaltung in Deutschland und die „globalere“, stärker Unternehmensgrenzen überschreitende Ausrichtung sowie die konflikthafteren Arbeitsbeziehungen des englischsprachigen Raumes. Im EU-FP6-Projekt WORKS mit dem Fokus auf Outsourcing und Restrukturierung sowie in dem von der Hans-Böckler-Stiftung mit unterstützten, international vergleichenden „Global Call Center Industry Project“ (Batt/Holman/Holtgrewe 2009) wurde die das Feld und die entstehende Branche strukturierende Wirkung des Outsourcing unübersehbar: ausgesourcte Call- und Service-Center wiesen durchweg problematischere Arbeitsbedingungen auf als die unternehmenseigenen. Jedoch konzentriert sich die Forschung über Outsourcing und Offshoring weitgehend auf den englischsprachigen Raum – mit der Annahme, dass dessen Restrukturierungsmuster global repräsentativ sind, was freilich das „Global Call Center Industry Project“ nicht bestätigen konnte (Holtgrewe et al. 2011).

Über weitere Verschiebungen innerhalb der Branche, die Transnationalisierung, die Auswirkungen der vielfältigen Unternehmens-Übernahmen der letzten Jahre (z. B. die Insolvenz und Restrukturierung der walter services GmbH zwischen 2013 und 2015) und das Auftreten weiterer transnationaler Player am deutschen Markt, teils eben durch Unternehmensaufkäufe (z. B. Teleperformance), wissen wir wissenschaftlich bislang wenig. Auch an Einschätzungen zur Auswirkung „ganz neuer Technologien“ (Big Data für das Kundenbeziehungsmanagement, Spracherkennung, Semantic Web, Clouds, (Holtgrewe 2014)) für die Arbeitsbedingungen fehlt es bislang. Weitere Einsichten in transnationales Outsourcing und Restrukturierung bietet das kleine Projekt „Impact of Outsourcing“ von UNI Europa (Holtgrewe/Schörpf 2017). Auch die Befunde des BMBF-geförderten Projekts „Herausforderung Cloud und Crowd: Neue Organisationskonzepte für Dienstleistungen nachhaltig gestalten (Cloud und Crowd)“¹, an dem der ver.di-Bereich „Innovation und Gute Arbeit“ beteiligt ist, tragen zur Erhellung bei.

1 <http://cloud-und-crowd.de/> (Abruf 19.04.2018)

2. Call- und Service-Center im Wandel: Sozio-ökonomische Entwicklung

In diesem Abschnitt gehen wir auf die sozio-ökonomische Entwicklung der Call- und Service-Center (CSC) in Deutschland ein. Dabei ist es zunächst von Bedeutung, Call- und Service-Center als Untersuchungsgegenstand zu definieren und abzugrenzen. Damit verbunden ist eingangs eine kurze Darlegung der Entwicklungsschritte im Bereich der CSC in den vergangenen 30 Jahren. Hiernach stellen wir, basierend auf Daten und Statistiken des Statistischen Bundesamts und der Bundesagentur für Arbeit, die relevanten Statistiken rund um die CSC und Beschäftigung in diesem Bereich dar.

2.1 Markt und Struktur der CSC-Dienstleistungen

Der klassische, oftmals telefonische, Kundenservice in Deutschland hat in den vergangenen 30 Jahren mit Blick auf die unternehmensorganisatorische Einbettung eine besondere Entwicklung erfahren. Bis in die 1980er Jahren waren Call- und Service-Dienstleistungen überwiegend ein integraler Bestandteil eines Unternehmens und wurden innerhalb der Unternehmen selbst erbracht, teils in dafür eigens eingerichteten Abteilungen. Einen Markt für CSC-Dienstleistungen gab es bis dahin nicht. Seit den 1980er Jahren und vor allem in den 1990er und 2000er Jahren folgte eine Welle der betriebswirtschaftlichen und unternehmenspolitischen Umstrukturierung dieses Dienstleistungsbereichs. Diese Umstrukturierungswelle hatte in vielen Konzernen und Unternehmen zur Folge, dass die CSC-Dienstleistungen nicht mehr als Bestandteil des Mutterkonzerns bzw. -unternehmens angesehen wurden und infolgedessen ausgegliedert wurden. Diese Entwicklung ging einerseits mit der Entstehung einer eigenen Branche bzw. eines eigenen Markts für CSC-Dienstleistungen einher, die bzw. der vor allem in den 1990er und 2000er Jahren durch die Fremdvergabe der CSC-Dienstleistung stark gewachsen ist (unternehmensexternes Outsourcing). Und andererseits wurden innerhalb von Unternehmenskonzernen Servicegesellschaften gegründet, in die die CSC-Dienstleistungen und die Beschäftigten ausgelagert wurden (konzern-/unternehmensinternes Outsourcing). Nichtsdestotrotz existiert weiterhin auch eine große Zahl an Unternehmen, die den Kundenservice, intern erbringen. Somit können gegenwärtig drei unter-

schiedliche idealtypische Organisationsformen von Call- und Service-Centern erfasst werden:

- (1) Eigenständige, zumeist spezialisierte CSC-Unternehmen, die ihre Dienstleistungen an Unternehmen verkaufen und somit reine Dienstleistungsunternehmen im Bereich der CSC-Dienstleistungen entsprechen und Anbieter auf diesem Markt sind. Als Unternehmensbeispiele sind hier z. B. die walter services, Arvato Bertelsmann oder Capita zu nennen.
- (2) Eigenständige Unternehmen, die von großen Konzernen bzw. Unternehmen ausgegliedert und in die Eigenständigkeit überführt wurden und innerhalb eines Konzerns oder einer Unternehmensgruppe agieren. Diese Call- und Service-Center-Unternehmen könnten sowohl konzern- bzw. unternehmensinterne als auch externe Dienstleistungen anbieten (gemischtes Inhouse- und Dienstleistungs-Call- und Service-Center). Unternehmensbeispiele sind Deutsche Telekom Kundenservice GmbH, RWE Kundenservice GmbH oder R+V Service Center GmbH.
- (3) Interne Organisationseinheiten bzw. Abteilungen eines Unternehmens (*inhouse*'), die ausschließlich Call- und Service-Dienstleistungen für das eigene Unternehmen erbringen (reines Inhouse-Call- und Service-Center).

Abbildung 1: Idealtypische Darstellung des Call- und Service-Center-Bereichs in der deutschen Wirtschaft



Quelle: Eigene Darstellung.

Dieser Prozess der unternehmensexternen und -internen Ausgliederung von Tätigkeiten und der damit verbundenen Entstehung einer neuen Branche bzw. eines neuen Markts ähnelt stark der Herausbildung weiterer Branchen und Märkte unternehmensnaher Dienstleistungen und stellt damit kein singuläres Spezifikum der CSC-Dienstleistungen dar.²

² Unter den weiteren unternehmensnahen Dienstleistungen finden sich u.a. Catering-, Gebäude-, Informationstechnologie-, Reinigungs- und Sicherheitsdienstleistungen. Diese

Jedoch bringt dieses Charakteristikum vordergründig eine bedeutsame Schwierigkeit bei der Analyse von unternehmensnahen Dienstleistungsbranchen mit sich. Denn die zuvor dargestellten drei unterschiedlichen unternehmensorganisatorischen Gebilde haben zum Ergebnis, dass vollumfängliche Informationen und somit Statistiken über Call- und Service-Center nur in einem begrenzten Umfang bestehen. So haben auch Eick und Zattler in ihrem Faktenbericht zum Call Center-Markt Deutschland 2008 festgestellt, dass es „[b]elastbare Zahlen zur Anzahl von Call Centern in der Bundesrepublik nicht [gibt]; das Gleiche gilt für Umsatzzahlen und Beschäftigte“ (Eick/Zattler 2008, S. 2). Die Aussage von Eick und Zattler trifft dann zu, wenn der Anspruch besteht, alle CSC-Einheiten abzubilden, ungeachtet deren unterschiedlicher unternehmensorganisatorischen Einbettung.

Dieser Anspruch kann unseres Erachtens jedoch nicht an eine Analyse der Call- und Service-Center oder anderen unternehmensnahen Dienstleistungsbranchen gestellt werden, da stets die Schwierigkeit besteht, dass diese Dienstleistungen unternehmensintern erbracht werden und dann nicht von Statistiken erfasst werden. Aus diesem Grund bietet sich aus statistischer Perspektive eine Analyse der etablierten Branche an. Die hierzu vorhandenen Datenquellen, z. B. aus der Dienstleistungsstrukturhebung 2014 seitens des Statistischen Bundesamts oder aus der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit, ermöglichen in einem ersten Schritt eine detaillierte Betrachtung und Analyse der etablierten Call- und Service-Center-Branche in Deutschland. In einem zweiten Schritt versuchen wir durch drei detaillierte Fallstudien ein breiteres Bild zu zeichnen und inkludieren CSC-Tochterunternehmen und unternehmensinterne CSC-Abteilungen sowie einen CSC-Dienstleister (siehe Kapitel Betriebsfallstudien). Denn durch die Professionalität und Vielzahl dieser Tochterunternehmen und unternehmensinternen Abteilungen lassen sich auch die bedeutenden Trends für Call- und Service-Center identifizieren.

Info-Box: Definition der Call- und Service-Center-Branche

Call- und Service-Center an sich stellen also keine Branche dar, weil sie in unterschiedlichsten Konstellationen vorkommen. Die CSC-Branche im Sinne der Unternehmens- und Arbeitsmarktstatistik bildet nur eine Teilmenge der CSC insgesamt: Die Branche besteht aus denjenigen Unternehmen, die sich auch selbst der

Branchen haben mit den CSC-Branchen gemein, dass sie als besonders bedeutend für die deutsche Wirtschaft eingeschätzt wurden (Schnars(2014), da sie in den vergangenen Jahren ein Umsatz- und Beschäftigungswachstum aufgewiesen haben wie kaum ein anderer Wirtschaftsbereich.

Wirtschaftsgruppe 82.2 (Call Center) in der amtlichen Statistik zuzuordnen, und das bedeutet, dass ihre wirtschaftliche Hauptaktivität im Anbieten von CSC-Dienstleistungen besteht. Nicht zur Branche gehören somit Tochter- bzw. Enkelunternehmen, die nur CSC-Dienstleistungen im Konzern- bzw. Unternehmensverbund anbieten. Interne Abteilungen bzw. Organisationseinheiten sind grundsätzlich nicht der CSC-Branche zugehörig.

Zur Branche, also der Wirtschaftsgruppe 82.2 zählten sich 2014 1.370 CSC-Unternehmen (Statistisches Bundesamt 2016a). 2016 waren in der Branche 122.858 Menschen abhängig beschäftigt (Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2016). 72,5 Prozent dieser Beschäftigten fallen in die Berufsgruppe „Werbung und Marketing“. Der Berufsgruppe Dialogmarketing (eine Teilmenge der Werbe- und Marketingberufe) gehörten in 2016 insgesamt 154.663 Beschäftigte an. Sie sind überwiegend, zu 63,8 Prozent in den „Sons-tigen wirtschaftlichen Dienstleistungen“ (darunter eben auch die CSC) beschäftigt.

Von diesen Zahlen ist die Anzahl an Call- und Service-Centern und deren Beschäftigten in Deutschland nur mit verschiedenen Hilfskonstruktionen hochzurechnen. Ohne diese Konstruktionen offen zu legen, berichtet der Callcenter-Verband von 520.000 Beschäftigten in rund 7000 Callcentern in 2016.

Ältere Untersuchungen (Batt/Holman/Holtgrewe 2009; Lloyd/Weinkopf/Batt 2010) schätzten für 2004 die Zahl der Callcenter-Beschäftigten in Deutschland auf 330.000, die damals etwa 1,0 Prozent der Gesamtbeschäftigung ausgemacht hätten. Der Anteil der ausgesourcten Callcenter wurde mit 50 Prozent geschätzt, eine im internationalen Vergleich hohe Zahl. Die von Batt et al. (2009) durchgeführte Befragung, die freilich durch die Nutzung von Verbandsdatenbanken und Daten regionaler Wirtschaftsförderungen neu angesiedelte und ausgesourcte Callcenter überrepräsentiert haben dürfte, hatte sogar 66 Prozent ausgesourcte Callcenter aufzuweisen. Wenn man annimmt, dass der ausgesourcte Teil des Feldes stärker expandiert ist als der der Inhouse-CSC, dürfte die Schätzung des CCV zu hoch liegen. Wenn Inhouse-CSC weiterhin 50 Prozent des Feldes ausmachen und auch einige CSC-Dienstleister sich nicht der Wirtschaftsgruppe zurechnen, wären über den Daumen gepeilt 230.000 Beschäftigte eine brauchbare Zahl.

Ökonomische Entwicklungen in der CSC-Branche: Hoher Wettbewerbsdruck und anhaltende Konsolidierung

Die Call- und Service-Center-Branche zeichnet sich durch eine eigene ökonomische Entwicklung und Dynamik aus, die teilweise unabhängig von der deutschen Wirtschaft insgesamt verläuft. Dies hat sich insbesondere Ende der 1990er und Anfang der 2000er Jahre gezeigt, als die CSC-Branche sehr stark wuchs, während sich die deutsche Wirtschaft weit weniger stark entwickelte. In den vergangenen Jahren wurde deutlich, dass die Branche nach Jahren des Wachstums in eine Phase der Konsolidierung und eines hohen Wettbewerbsdrucks übergegangen ist. Auf Basis von Geschäftsberichten der großen CSC-Dienstleister legen wir im Folgenden die maßgeblichen Entwicklungen und Trends dar.

Nach Jahren des enormen Wachstums im Bereich der CSC-Dienstleistungen befindet sich vor allem die externen CSC-Dienstleister in einem „Reifungsprozess“, der sich in den seit einigen Jahren vorwiegend durch drei zentrale Trends auszeichnet und damit den Markt sowie die CSC-Dienstleister beeinflusst: (1) wettbewerbsintensiver Preis- und Qualitätsdruck, (2) verstärkte Investitionen in technische Ausstattung sowie (3) Mergers & Acquisitions-Transaktionen. Darüber hinaus verweisen einige Unternehmen in ihren Geschäftsberichten auf einen bestehenden Fachkräftemangel bzw. Rekrutierungsprobleme.

Als Anbieter von CSC-Dienstleistungen unterliegen die Unternehmen seit jeher dem Druck des Wettbewerbs hinsichtlich der Preisgestaltung und der Qualität der angebotenen Dienstleistungen. Dieser starke Wettbewerbsdruck resultiert aus der Tatsache, dass sich die Unterscheidungsmerkmale auf dem Markt zuvorderst auf den Preis konzentrieren und die Qualitätsunterschiede eher geringer ausfallen. Mit der Zahl externer CSC-Dienstleister nimmt damit automatisch auch der Druck auf die (etablierten) Unternehmen zu, ihre bislang kompetitiven Vorteile weiterzuentwickeln und sich am Markt zu behaupten. Nichtsdestotrotz müssen gewisse Qualitätsstandards gesichert und weiterentwickelt werden, damit die Auftraggeber langfristig gebunden werden können. Hinzu kommt, dass externe CSC-Dienstleister mit den Kostenstrukturen und Ressourcen der Auftraggeber konkurrieren. Dementsprechend müssen externe CSC-Dienstleister in der Lage sein, die CSC-Dienstleistung zu einem günstigeren Preis anzubieten, als die Kosten, die dem Auftraggeber entstehen würden, wenn er die Dienstleistung nicht aussourcen würde. Hierdurch sind die Unternehmen der CSC-Branche zu weitergehenden Optimierungen der internen Prozesse und der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen sowie zur Steigerung der Effizienz in der opera-

tiven Dienstleistungserbringung gezwungen. CSC-Dienstleister berichten, dass die Einführung des allgemeingültigen Mindestlohns den Druck auf die Marge der Marktteilnehmer zusätzlich erhöht hat. Hierdurch sei der Vorteil von externen CSC-Dienstleister gegenüber *inhouse*-Lösungen reduziert worden, so etwa Teleperformance in ihrem Geschäftsbericht für das Jahr 2015. Dem Geschäftsbericht 2015 der Sitel GmbH ist zudem zu entnehmen, dass neben dem Preis- und Qualitätsdruck auch verschärfte Gesetze und Bußgelder³ zu einer Marktbereinigung beitragen sollen.

Die digitale Transformation hat im CSC-Bereich zur Folge, dass vermehrt Investitionen in Technologien getätigt werden. Technische Investitionen stehen auch im Fokus der Effizienzbemühungen im Zuge des zunehmenden Wettbewerbsdrucks: „Nur durch technische Investitionen wird die Branche dem Auftraggeber- und Endkundenbedarf gerecht werden und ihre Kosten im Griff halten können.“⁴ Die fortschreitende Digitalisierung hat zur Folge, dass sich die Kontaktkanäle verschieben. Auch wenn das Telefon zunächst noch der wichtigste Kontaktkanal ist, so holen digitale Kanäle, wie E-Mails, interaktive Webseiten, Chats, Social Media Plattformen oder Applikationen für mobile Endgeräte, deutlich auf. Diese technologisch getriebene Entwicklung erfordert von den CSC-Dienstleistern Digitalisierungsstrategien zu entwickeln und Investitionen in technische Ausstattung sowie in die Qualifizierung der Beschäftigten zu leisten, um die zunehmende Komplexität durch die Zunahme an Kontaktkanälen zu beherrschen.

Und schließlich ist die CSC-Branche in den zurückliegenden Jahren sehr stark durch eine Konsolidierung geprägt, die sich durch Fusionen, Unternehmenskäufe und Betriebsübergänge (Mergers & Acquisitions Transaktionen) äußert. Hierzu gehören u. a. die Unternehmenskäufe des britischen Konzerns Capita plc, der 2015 das Schweizer Unternehmen avocis AG samt der deutschen Standorte, das Münchner Unternehmen tricontes und das Beratungsgeschäft von Scholing & Beiling GmbH & Co. KG übernahm und seither unter Capita Europe auf dem deutschen CSC-Markt auftritt. Ebenfalls in 2015 übernahm der französische CSC-Dienstleister webhelp die Perry & Knorr GmbH, eine hundertprozentige Tochter der walter services GmbH, mit Standorten in Berlin, Flensburg, Kiel und Parchim. Bereits in 2014 wurden fünf ostdeutsche CSC-Standorte und 1.100 Beschäftigte der walter services GmbH durch

3 Der Gesetzgeber hat durch § 20 Absatz 2 Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) Anrufe, die vom Angerufenen nicht ausdrücklich genehmigt wurden, untersagt. Bei Missbrauch oder Zuwiderhandlung ist seit dem 9. Oktober 2013 ein Bußgeld von bis zu 300.000 Euro möglich.

4 Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2015 der buw Holding GmbH vom 28.04.2016.

die Arvato AG übernommen. Die Arvato AG ist zwischenzeitlich zum größten deutschen CSC-Dienstleister aufgestiegen.

Ein weiteres Beispiel ist die deutsche Sitel GmbH bzw. deren US-amerikanischer Mutterkonzern SITEL Worldwide Corporation Inc., der 2016 von der französischen Group Acticall SA übernommen wurde. Seither firmiert das Unternehmen unter Acticall Sitel Gruppe. Des Weiteren wurden in 2016 die CSC-Sparte des bis dato inhabergeführten CSC-Dienstleisters buw Management Holding GmbH & Co. KG vom US-amerikanischen Konzern Convergys Corporation übernommen. Im März 2017 wurde bekannt, dass die snt Deutschland AG (zuvor zur Münchener LIVIA Gruppe zugehörig) an den Magdeburger regiocom-Verbund veräußert wurde. Dies sind nur fünf Beispiele von zahlreichen M&A Transaktionen, die in den vergangenen fünf Jahren in der deutschen CSC-Branche stattgefunden haben.

Die Darstellung der M&A Transaktionen macht deutlich, dass sich die CSC-Branche in der bereits erwähnten Konsolidierungsphase befindet. In einer solchen Phase werden Grenzen des Wachstums sichtbar und die großen CSC-Dienstleister versuchen sich durch Aufkäufe und Fusionen in eine Position zu bringen, die ihnen Wettbewerbsvorteile und vor allem Marktanteile sichert. Zudem versuchen die CSC-Unternehmen neben dem Markt der Telekommunikationsdienstleistungen in neue Märkte vorzustoßen (z. B. den Energiesektor oder Finanzsektor). Weiterhin wurde erkennbar, dass der deutsche CSC-Markt verstärkt auch in den Fokus von britischen, französischen und US-amerikanischen Konzernen gerät, die durch die Übernahme deutscher CSC-Dienstleister ihre weltweiten Marktanteile zu erhöhen versuchen. Hierdurch kommt es zu einer steigenden Transnationalisierung der CSC-Dienstleistungen. Und schließlich zeigt sich, dass es im Zuge der Digitalisierung zunehmend darauf ankommt, dass Vorteile in der technischen Effizienz generiert werden. Hier gelingt es großen Konzernen und Unternehmensgruppen eher, die notwendigen Investitionen zu tätigen.

Fazit:

- Die CSC-Branche befindet sich in einer Konsolidierungsphase, in der der Preis- und Qualitätswettbewerb deutlich intensiver wird und die CSC-Dienstleister auf der Suche nach neuen Märkten sind
- Die CSC-Branche ist zunehmend durch Unternehmenskäufe, Übernahmen und Fusionen, v. a. von ausländischen Konzernen, geprägt
- Digitale Technologien werden als Optionen für Optimierung von Kosten und Qualität angesehen

Die Branche der CSC: Ein Überblick

Auf Basis der neuesten Dienstleistungsstrukturerhebung des Statistischen Bundesamts und der Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit analysieren wir im Folgenden die Zusammensetzung der Branche. Hierbei gehen wir auch auf die Entwicklung hinsichtlich der Unternehmen, des Umsatzes sowie der Beschäftigung ein.

In 2014 wurden vom Statistischen Bundesamt (2016a) 1.370 Unternehmen in der Wirtschaftsgruppe 82.2 ‚Call-Center‘ erfasst, die sich wiederum selbst dieser Wirtschaftsgruppe zugeordnet haben. Laut Angaben der Bundesagentur für Arbeit waren 2016 in dieser Wirtschaftsgruppe 122.858 ArbeitnehmerInnen tätig (Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2016). Dem Statistischen Bundesamt (2007) zufolge, werden die Unternehmen der Call- und Service-Center-Branche in zwei Bereiche (Inbound und Outbound) unterschieden und erledigen nachfolgende Aufgaben und Tätigkeiten:

- Call- und Service-Center für eingehende Anrufe (Inbound)
 - Entgegennahme von Anrufen durch Mitarbeiter,
 - automatische Verteilung von Anrufen,
 - integrierte Computer-/Telefon-Systeme,
 - interaktive Sprachausgabesysteme oder ähnliche Verfahren zur Annahme von Aufträgen, Weitergabe von Produktinformationen,
 - Bearbeitung von Kundenanfragen und -beschwerden
- Call- und Service-Center für ausgehende Anrufe (Outbound)
 - Verkauf oder Vermarktung von Waren oder Dienstleistungen an potenzielle Kunden
 - Durchführung von Marktforschungsmaßnahmen, Meinungsumfragen und ähnlichen Tätigkeiten für Kunden der Call- und Service-Center

Entwicklung von Unternehmen und Umsatz

Die aktuelle Strukturerhebung im Dienstleistungsbereich des Statistischen Bundesamts (2016a) ergab, dass in 2014 insgesamt 1.370 Unternehmen in der Wirtschaftsgruppe 82.2 tätig waren, die einen Gesamtumsatz in Höhe von knapp 6 Milliarden Euro erwirtschafteten. Das Statistische Bundesamt (2016a) bezifferte die Zahl der abhängig Beschäftigten auf 127.044 in 2014. Dahingegen wies die Bundesagentur für Arbeit (2016) für das gleiche Jahr 116.343 ArbeitnehmerInnen aus. Da Statistik der Bundesagentur für Arbeit auf einer Vollerhebung beruht,

werden wir in der Folge die Analysen im Beschäftigungsbereich auf Grundlage dieser Daten vornehmen.

Aus Tabelle 1 sind die Strukturen der Unternehmen, des Gesamtumsatzes und der abhängig Beschäftigten für das Jahr 2014 zu entnehmen. Aus dieser Übersicht wird deutlich, dass die Branche der Call- und Service-Center mit Blick auf die Anzahl der Unternehmen eine besondere Zusammensetzung aufweist. Mit 51,1 Prozent ist die Mehrheit der Unternehmen gemäß der Beschäftigtengrößenklasse der Kategorie Kleinstunternehmen⁵ (bis 9 tätige Personen) zuzuordnen. In 2014 setzten diese 699 Kleinstunternehmen 128,7 Millionen Euro um (2,2 Prozent des Gesamtumsatzes) und beschäftigten 2.016 Menschen (1,6 Prozent). Ein gutes Viertel (26,7 Prozent) der Unternehmen zählt zur Kategorie Kleine Unternehmen (10 bis 49 tätige Personen). Sie erzielten 6,6 Prozent des Gesamtumsatzes (397,7 Millionen Euro) und boten für 6,2 Prozent der Branchenbeschäftigten einen Arbeitsplatz (7.857 Beschäftigte).

Mittlere Unternehmen (50 bis 249 tätige Personen) machen 13,9 Prozent aller CSC-Unternehmen aus und vereinten in 2014 zugleich 16,5 Prozent des Branchenumsatzes (989,9 Millionen Euro) sowie 18,7 Prozent der Beschäftigten in der CSC-Branche (23.704 Beschäftigte) auf sich. Die 118 Großunternehmen der CSC-Branche (250 und mehr tätige Personen) machten gerade einmal 8,6 Prozent aller Branchenunternehmen aus. Allerdings machten diese Unternehmen mit 74,6 Prozent den Großteil des Branchenumsatzes (4.470,1 Millionen Euro) und zählten insgesamt 93.466 Beschäftigte (73,6 Prozent). Das heißt ein knappes Zehntel der Unternehmen in der CSC-Branche setzt drei Viertel des Gesamtumsatzes um und beschäftigt knapp drei Viertel aller Beschäftigten der CSC-Branche.

5 Die Definition für Kleinstunternehmen, Kleinunternehmen, Mittlere Unternehmen und Großunternehmen basiert auf der EU-Empfehlung 2003/361/EG und wird in der vorliegenden Studie hauptsächlich in Bezug auf die Anzahl der tätigen Personen bzw. Beschäftigten angewandt.

Tabelle 1: Struktur der Call- und Service-Center-Branche in 2014: Unternehmensanzahl, Gesamtumsatz und abhängig Beschäftigte nach Anzahl der tätigen Personen.

Unternehmen/Einrichtungen mit ... bis ... tätigen Personen	Unternehmen/Einrichtungen		Gesamtumsatz		Abhängig Beschäftigte	
	Anzahl	Anteil	1.000 EUR	Anteil	Anzahl	Anteil
Insgesamt	1.370	100 %	5.985.609	100 %	127.044	100 %
davon:						
1 Person	181	13,2 %	15.142	0,3 %	20 ⁶	0,02 %
2 bis 4 Personen	257	18,8 %	35.098	0,6 %	530	0,4 %
5 bis 9 Personen	261	19,1 %	78.499	1,3 %	1.466	1,2 %
10 bis 19 Personen	182	13,3 %	121.742	2,0 %	2.408	1,9 %
20 bis 49 Personen	183	13,4 %	275.924	4,6 %	5.449	4,3 %
50 bis 99 Personen	82	6,0 %	383.948	6,4 %	6.075	4,8 %
100 bis 249 Personen	108	7,9 %	605.132	10,1 %	17.631	13,9 %
250 bis 499 Personen	68	5,0 %	870.322	14,5 %	24.617	19,4 %
500 und mehr Personen	50	3,6 %	3.599.801	60,1 %	68.849	54,2 %

Quelle: Statistisches Bundesamt (2016a), eigene Darstellung.

In Ergänzung zu Tabelle 1 wird in Tabelle 2 die Branchenstruktur anhand des erwirtschafteten Umsatzes dargestellt. Dabei wird deutlich, dass mit 718 Unternehmen (52,4 Prozent) die Mehrheit der Call- und Service-Center-Unternehmen lediglich einen Gesamtumsatz von maximal 250.000 Euro erzielte. Diese Unternehmen erwirtschafteten zusammengenommen einen Gesamtumsatz von rund 65 Millionen Euro (1,2 Prozent) und beschäftigten 2.831 Menschen in einem abhängigen Arbeitsverhältnis (2,2 Prozent). Der Gesamtumsatz von einem Viertel (24,2 Prozent) der Unternehmen lag in 2014 unter 50.000 Euro. Nur 104 CSC-Unternehmen (7,6 Prozent) wiesen einen Gesamtumsatz von mehr als 10 Millionen aus, machten damit mehr als drei Viertel des Branchenumsatzes aus (76,8 Prozent) und beschäftigten mehr als zwei Drittel aller ArbeitnehmerInnen (67,3 Prozent) der CSC-Branche.

⁶ Bei bestimmten Unternehmensformen sind die Inhaber (tätige Personen) zugleich auch abhängig Beschäftigte. Aus diesem Grund werden in dieser Kategorie 20 abhängig Beschäftigte ausgewiesen.

Tabelle 2: Struktur der Call- und Service-Center-Branche in 2014: Unternehmensanzahl, Gesamtumsatz und abhängig Beschäftigte nach Umsatzgrößenklassen.

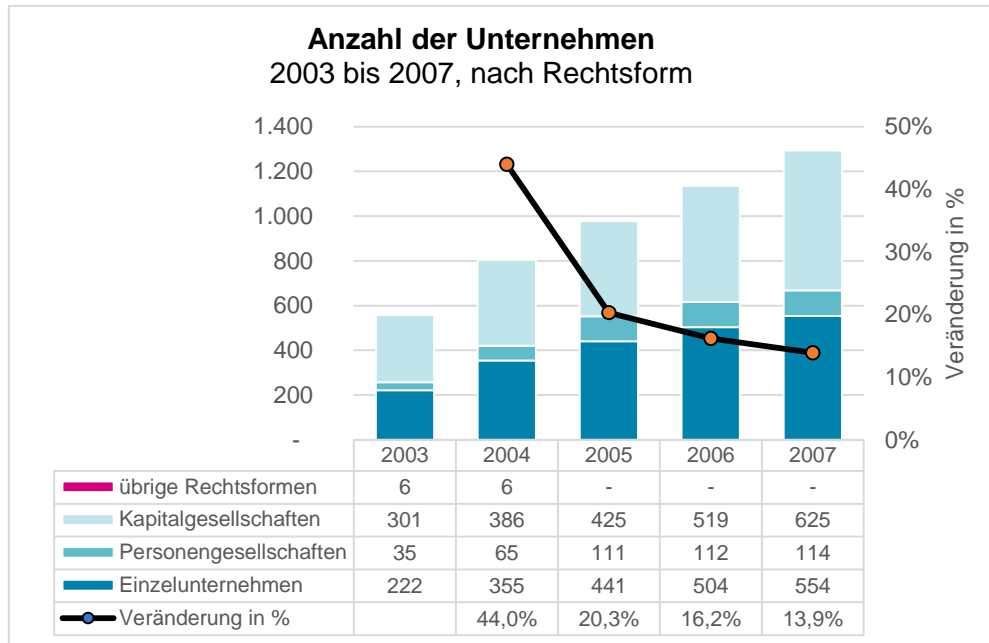
Unternehmen/Einrichtungen mit einem Gesamtumsatz	Unternehmen/ Einrichtungen		Gesamtumsatz		Abhängig Beschäftigte	
	Anzahl	Anteil	1.000 EUR	Anteil	Anzahl	Anteil
Insgesamt	1.370	100 %	5.985.609	100 %	127.044	100 %
davon:						
unter 50.000	332	24,2 %	9.409	0,2 %	507	0,4 %
50.000 – 100.000	45	3,3 %	3.662	0,1 %	147	0,1 %
100.000 – 250.000	341	24,9 %	51.937	0,9 %	2.177	1,7 %
250.000 – 500.000	63	4,6 %	22.315	0,4 %	1.013	0,8 %
500.000 – 1 Mio.	125	9,1 %	89.422	1,5 %	2.700	2,1 %
1 Mio. – 2 Mio.	151	11,0 %	208.022	3,5 %	4.769	3,8 %
2 Mio. – 5 Mio.	129	9,4 %	425.262	7,1 %	12.991	10,2 %
5 Mio. – 10 Mio.	79	5,8 %	578.116	9,7 %	17.187	13,5 %
10 Mio. und mehr	104	7,6 %	4.597.465	76,8 %	85.552	67,3 %

Quelle: Statistisches Bundesamt (2016a), eigene Darstellung.

Entwicklung der CSC-Unternehmen 2003 – 2014

Die Branche der Call- und Service-Center in Deutschland entwickelt sich seit Mitte der 1990er Jahre als eigenständige Branche. Aus diesem Grund sind die Entwicklung der CSC-Unternehmen und deren Eigenschaften von besonderer Bedeutung. Basierend auf der Strukturhebung im Dienstleistungsbereich (Statistisches Bundesamt 2016a) stellen wir im Folgenden die Entwicklung für die Jahre 2003 bis 2007 sowie von 2008 bis 2014 dar. Die Darstellung der Entwicklungen erfolgt getrennt nach zwei Zeiträumen (2003–2007/2008–2014). Dies ist auf die in 2007 erfolgte Änderung der Klassifizierung der Wirtschaftszweige seitens des Statistischen Bundesamts zurückzuführen. Da durch die Neuklassifizierung auch eine Neuordnung der Daten und somit der Unternehmen erfolgte, nehmen wir in unserer Auswertung eine getrennte Darstellung der Ergebnisse vor, da es ansonsten zu Fehleinschätzungen der grafischen Darstellungen kommen könnte.

Abbildung 2: Anzahl der Unternehmen für die Jahre 2003 bis 2007 nach der Unternehmensrechtsform.

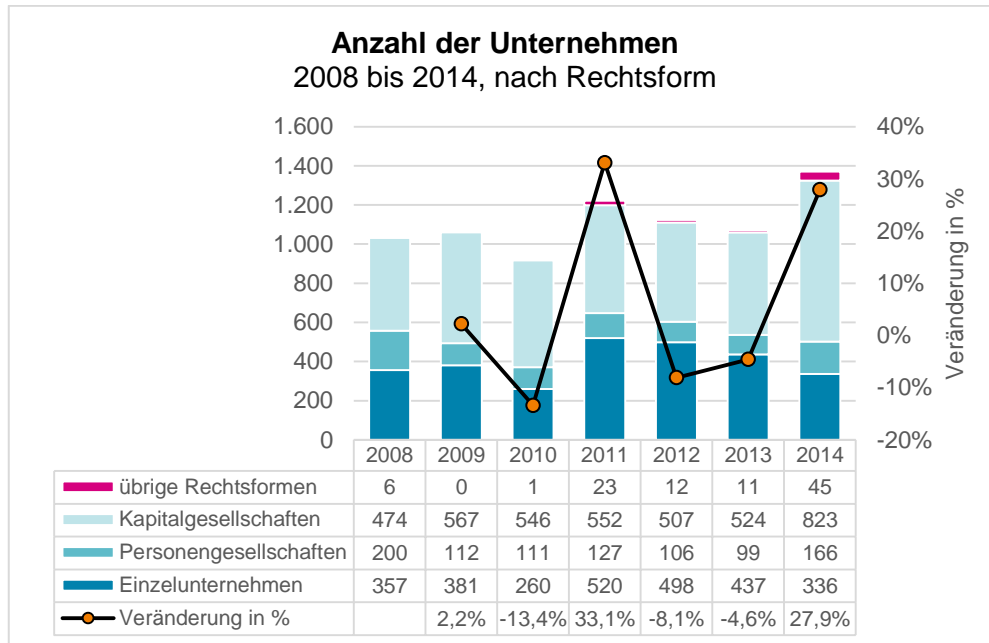


Quelle: Statistisches Bundesamt (2016a), eigene Berechnungen und Darstellung.

Abbildung 2 stellt die Entwicklung der Unternehmenszahlen zwischen den Jahren 2003 und 2007 dar. In dieser ersten Phase zeichnet sich die CSC-Branche durch ein starkes Unternehmenswachstum aus. 2003 gab es 564 Unternehmen in der CSC-Branche, vier Jahre später waren es bereits 1.293 Unternehmen. Prozentual wuchs die CSC-Branche in dieser Zeit um 129,3 Prozent. Deutlich wird aber auch, dass die jährliche Wachstumsrate im Laufe des ersten Jahrzehnts des neuen Jahrtausends kontinuierlich zurückging.

Die zweite Entwicklungsphase, die in Abbildung 3 dargestellt ist, ist durch drei Entwicklungen geprägt. Zunächst reduzierte sich die Zahl der Unternehmen 2009 und 2010 infolge der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 um 119 Unternehmen (-11,5 Prozent). In 2011 erholte sich die CSC-Branche relativ schnell und übertraf die Unternehmensanzahl gegenüber 2008 um 185 (+17,8 Prozent). Und die dritte Entwicklung erfolgt seit 2012, die geprägt ist durch eine Konsolidierung gepaart mit einem leichten Rückgang der Unternehmenszahlen in 2012 und 2013.

Abbildung 3: Anzahl der Unternehmen für die Jahre 2008 bis 2014 nach der Unternehmensrechtsform.



Quelle: Statistisches Bundesamt (2016a), eigene Berechnungen und Darstellung.

2014 stieg die Zahl der Unternehmen um gut ein Viertel (+27,9 Prozent) gegenüber dem Vorjahr an. Ein Teil dieses Wachstums ist allerdings auf die veränderte Datengrundlage zurückzuführen. Denn in der Strukturerhebung im Dienstleistungsbereich für 2014 wurden erstmals auch Unternehmen berücksichtigt, die weniger als 17.500 EUR Umsatz erwirtschaftet haben.⁷ Seit 2008 ist die Zahl der Unternehmen von 1.037 um 333 (+32,1 Prozent) auf 1.370 Unternehmen angestiegen.

Mit Blick auf die Unternehmensform setzte sich die Call- und Service-Center-Branche in 2014 mehrheitlich aus Kapitalgesellschaften zusammen, die 60,1 Prozent ausmachten. Ein Viertel der Unternehmen wurden als Einzelunternehmen⁸ geführt. Rund jedes zehnte CSC-

7 Die konkrete Zahl der Unternehmen, mit einem Umsatz von weniger als 17.500 EUR wird nicht ausgewiesen, wird aber unsererseits auf rund 50 Unternehmen geschätzt. Bei Nichtberücksichtigung dieser 50 Unternehmen betrüge das Wachstum in 2014 somit 23,5 Prozent (~ 250 Unternehmen).

8 Als Einzelunternehmen bezeichnet man jede selbständige Betätigung einer einzelnen natürlichen Person (z.B. als Freiberufler), jedoch unabhängig davon, ob die Person Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigt oder nicht. Aus diesem Grund kann aus der Zahl der Einzelunternehmen nicht direkt geschlossen werden, dass es sich um Solo-Selbständige handelt oder nicht.

Unternehmen war eine Personengesellschaft. Übrige Unternehmensrechtsformen machten 3,3 Prozent aller Unternehmen aus.

In einem zweiten Analyseschritt haben wir die Entwicklung der CSC-Unternehmen nach der Anzahl der tätigen Personen sowie nach dem erzielten Umsatz untersucht. Diese Untersuchung bietet einen detaillierteren Einblick in die CSC-Branche und deren Unternehmen. Abbildung 4 veranschaulicht die Anzahl der Call- und Service-Center-Unternehmen getrennt nach der Größenklasse der tätigen Personen. Dabei fällt zunächst auf, dass 2014 – wie zuvor bei Tabelle 1 deutlich wurde – gemessen an der Zahl der tätigen Personen, knapp die Hälfte der Unternehmen in der CSC-Branche Kleinunternehmen sind. Ein gutes Viertel der Unternehmen zählt zu den Kleinunternehmen. Rund ein Siebtel der CSC-Unternehmen sind sogenannte Mittlere Unternehmen und rund ein Zwölftel der Unternehmen gelten als Großunternehmen.

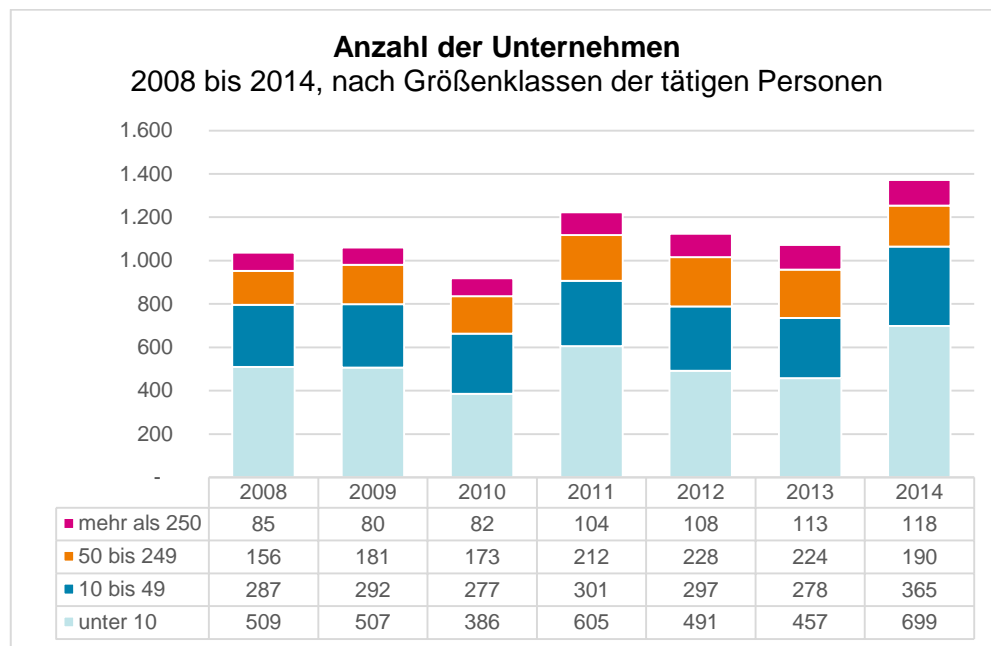
Die Verteilung der Unternehmen nach Größenklassen bleibt über den Betrachtungszeitraum von 2008 bis 2014 relativ stabil. Dabei wird jedoch deutlich, dass in den Jahren der Finanz- und Wirtschaftskrise (2009/2010) bzw. der Konsolidierung (2012/2013) vor allem die Kleinunternehmen unter den schlechteren wirtschaftlichen Bedingungen gelitten haben und deren Anzahl zurückging. In den Jahren der wirtschaftlichen Erholung (2011, 2014) wuchsen gerade diese Unternehmen überproportional stark an. Die Großunternehmen wiederum wachsen seit 2009 kontinuierlich um durchschnittlich 8,4 Prozent und unterliegen zu einem geringen Grad den konjunkturellen Schwankungen.

Die Zahl der Kleinunternehmen in der Branche wirft die Frage auf, um was es sich hier handelt. Daten oder Forschung dazu gibt es unseres Wissens nicht. Einerseits kann vermutet werden, dass es sich bei den Kleinunternehmen um Auslagerungen und Dezentralisierungen größerer Callcenter handelt, die in dem Fall bis zur Scheinselbstständigkeit reichen könnten. Andererseits könnte es sich auch um eine bislang unbekannte Teilbranche kleiner, womöglich regionaler Spezialisten handeln, die etwa einzelne Aktionen, Vertriebsunterstützung, Beschwerdemanagement, Marktforschung (was aber eine andere Branche ist) oder dergleichen quasi „vom Küchentisch aus“ anbieten. Schließlich ist auch eine Kombination aus beidem denkbar: Auslagerungen von kleinen bis mittleren Auftraggeber-Unternehmen, die beispielsweise Vertriebs- und Marketingunterstützung ggf. an ehemals „eigene“ Beschäftigte vergeben.

Da, wie auch unsere Fallstudien zeigen, die „Großen“ und etablierten CSC-Dienstleister bisher eher vorsichtig mit Heimarbeit, Selbstständigkeit etc. umgehen und eher auf ein gewisses Maß an Zentralisierung setzen, dürften Auftraggeber und Intermediäre bei den kleinen und

kleinsten CSC eher aus dem KMU-Bereich stammen. Funktional und auch arbeitsrechtlich macht der Einsatz von Kleinunternehmen am ehesten Sinn bei Outbound-Tätigkeiten. Dass es sich um Vertriebs-CSC oder den Vertrieb unterstützende Dienstleister handelt, ist wahrscheinlich.

Abbildung 4: Anzahl der Unternehmen für die Jahre 2008 bis 2014 getrennt nach Größenklassen der tätigen Personen.



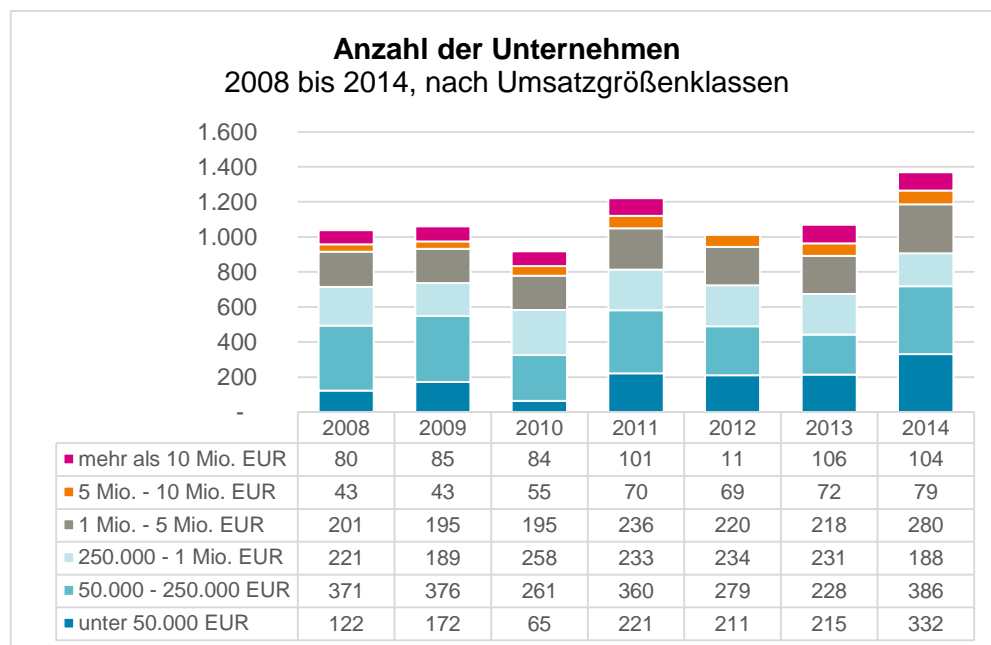
Quelle: Statistisches Bundesamt (2016a), eigene Berechnungen und Darstellung.

Abbildung 5 veranschaulicht die Entwicklung der Unternehmenszahlen nach den sechs zusammengefassten Umsatzgrößenklassen.⁹ Hierbei werden unterschiedliche Vorgänge erkennbar. Erstens sind die Unternehmen, die jährlich einen Umsatz von weniger als eine Million Euro erwirtschaften, stärker von den konjunkturellen Entwicklungen beeinflusst als die Unternehmen, die mehr als eine Million Euro an Umsatz erwirtschaften. Dies zeigt sich bei den Unternehmen mit weniger als einer Million Euro Umsatz insbesondere in den Jahren 2010 bis 2014, in denen starke Rückgänge (2010: -20,8 Prozent; 2012: -11,1 Prozent; 2013: -

⁹ Bei der Betrachtung der [Abbildungen 4](#) und [5](#) ist zu beachten, dass für das Jahr 2014 erstmals auch Unternehmen berücksichtigt werden konnten, die weniger als 17.500 Euro Umsatz erwirtschafteten. Aus diesem Grund ist ein Vergleich des Jahres 2014 mit den Vorjahren nur eingeschränkt möglich.

6,9 Prozent) von einem starken Wachstum (2011: 39,4 Prozent; 2014: 34,4 Prozent) gefolgt wurden. Im Vergleich dazu waren die Veränderungsraten der Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als einer Million Euro stabiler (2010: 3,4 Prozent; 2011: 21,9 Prozent; 2012: -1,7 Prozent; 2013: -1,0 Prozent; 2014: 16,9 Prozent). Zweitens ist die Zahl der Unternehmen, die mehr als eine Million Euro umsetzen, zwischen 2008 und 2014 mit 42,9 Prozent und insgesamt 139 Unternehmen stärker gewachsen, als die Zahl der Unternehmen, die weniger als eine Million Euro umsetzen (26,9 Prozent; 192 Unternehmen).

Abbildung 5: Anzahl der Unternehmen in den Jahren 2008 bis 2014 getrennt nach Umsatzgrößenklassen.



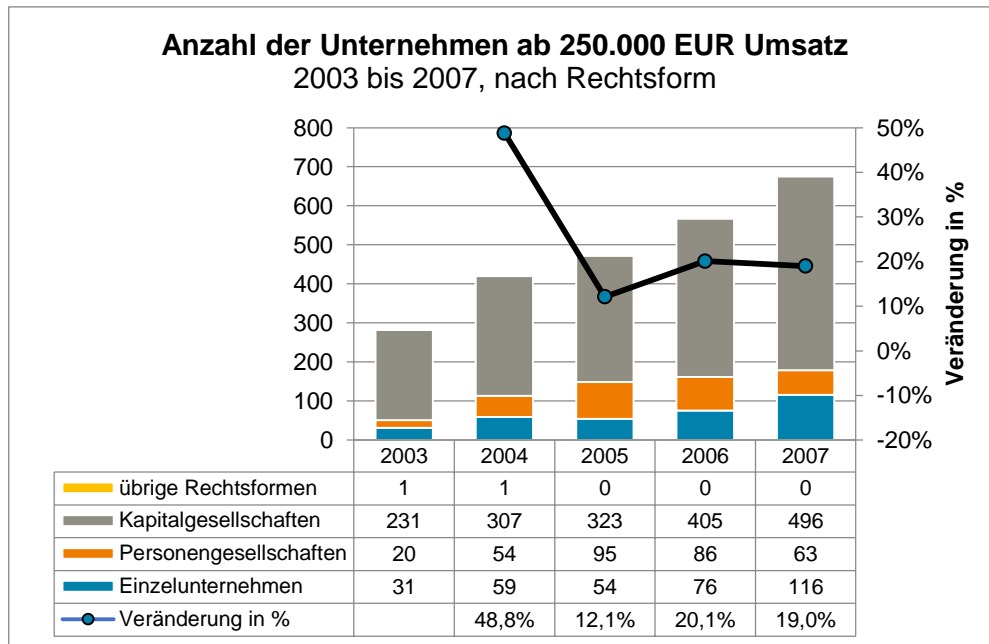
Quelle: Statistisches Bundesamt (2016a), eigene Berechnungen und Darstellung.

Unternehmen ab 250.000 EUR Umsatz

In Ergänzung zur allgemeinen Unternehmensentwicklung wird nachfolgend auf die Entwicklung derjenigen Unternehmen eingegangen, die einen Umsatz von mindestens 250.000 Euro erwirtschafteten. Die Betrachtung der beiden Zeiträume (2003 bis 2007 und 2008 bis 2014) unterstreicht die zuvor gefundenen Ergebnisse der Wachstumsphase zwischen 2003 und 2007 einerseits und der Konsolidierungsphase zwischen 2008 und 2014 andererseits. Zwischen 2003 und 2007 fiel das Wachstum unter den Unternehmen ab 250.000 Euro Umsatz, mit Ausnahme des Jahres 2005, noch einmal höher aus, als bei allen CSC-

Unternehmen. Insgesamt stieg die Zahl der CSC-Unternehmen ab einem Umsatz von 250.000 Euro im genannten Zeitraum um 392 Unternehmen bzw. 138,5 Prozent und damit prozentual etwas stärker als bei allen CSC-Unternehmen.

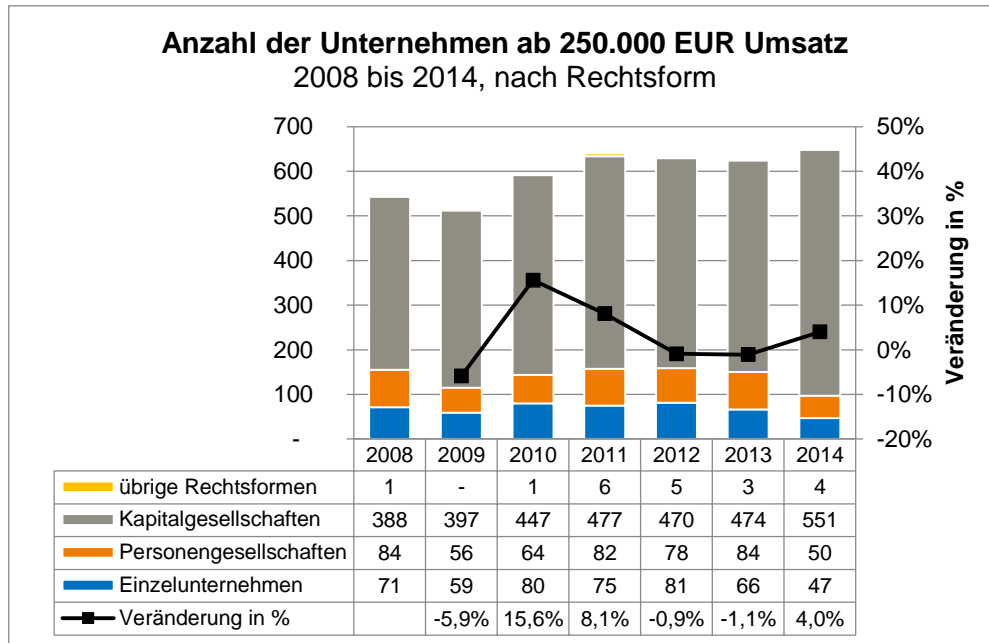
Abbildung 6: Anzahl der Unternehmen ab einem Umsatz ab 250.000 EUR für die Jahre 2003 bis 2007 nach der Unternehmensrechtsform.



Quelle: Statistisches Bundesamt (2016a), eigene Berechnungen und Darstellung.

Auch für die Unternehmen ab einem Umsatz von 250.000 Euro stehen die Jahre zwischen 2008 und 2014 im Zeichen der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 bzw. hiernach im Zeichen einer gewissen Konsolidierung. Die Finanz- und Wirtschaftskrise wirkte sich bei diesen Unternehmen bereits im Jahr 2009 durch einen Rückgang von 5,9 Prozent aus. Es ist anzunehmen, dass diese Unternehmen nicht gänzlich aus der Branche verschwunden sind, sondern einige unterhalb der 250.000 Euro-Grenze gerutscht sind. Die Jahre 2012 bis 2014 waren durch eine Konsolidierung bzw. Stabilisierung der Branche geprägt. Dies wird vor allem im Bereich der Unternehmen ab 250.000 Euro Umsatz deutlich. Seit 2011 hat sich die Gesamtzahl der Unternehmen lediglich um 12 erhöht. Insgesamt wuchs die Zahl der Unternehmen im Betrachtungszeitraum 2008 bis 2014 mit mehr als einer viertel Million Umsatz von 2008 bis 2014 um 108 und damit 19,9 Prozent.

Abbildung 7: Anzahl der Unternehmen ab einem Umsatz ab 250.000 EUR für die Jahre 2008 bis 2014 nach der Unternehmensrechtsform.



Quelle: Statistisches Bundesamt (2016a), eigene Berechnungen und Darstellung.

Fazit:

- Das Wachstum der Unternehmenszahl schwächt sich seit Mitte der 2000er Jahre deutlich ab; Konsolidierung hat eingesetzt
- Stabiles aber niedriges Wachstum im Bereich der Unternehmen ab 250 tätigen Personen
- Kapitalgesellschaften nehmen deutlich zu

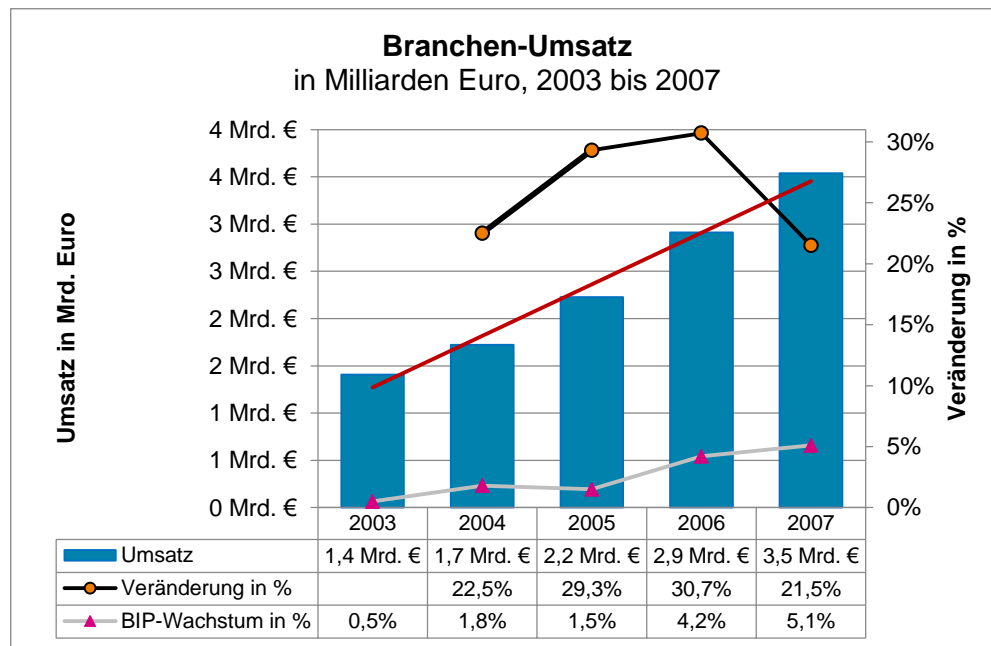
Entwicklung des Umsatzes der CSC-Branche 2003 bis 2014

Der Erfolg einer Branche wird zuvorderst am Umsatz und dessen Wachstum gemessen. Abbildung 8 und 9 stellen die Umsatzentwicklungen der Branche, getrennt nach den zwei Zeiträumen 2003 bis 2007 und 2008 bis 2014 dar. Analog zur Entwicklung der Unternehmenszahlen wird auch beim Umsatz deutlich, dass sich die Betrachtungszeiträume in zwei Phasen teilen.

In der ersten Phase von 2003 bis 2007 wuchs der Umsatz von 1,4 Milliarden Euro auf 3,5 Milliarden und damit um 151,4 Prozent. Die durchschnittliche jährliche Veränderungsrate lag bei 26 Prozent, die durch die eingezeichnete Trendlinie verdeutlicht wurde. Deutschland galt

in dieser Zeit als Wachstumsmarkt für Call- und Service-Center (Eick/Zattler 2008, S. 3). Zum Ende des Betrachtungszeitraums 2003 bis 2007 deutete sich aber bereits an, dass sich das Umsatzwachstum abflachen würde. In Relation zum Wachstum des Bruttoinlandsproduktes kann konstatiert werden, dass sich das Umsatzwachstum der CSC-Branche zwischen 2003 und 2004 unabhängig von der allgemeinen konjunkturellen Entwicklung entfaltete.

Abbildung 8: Entwicklung des Umsatzes in der CSC-Branche in den Jahren 2003 bis 2007 in Milliarden Euro.



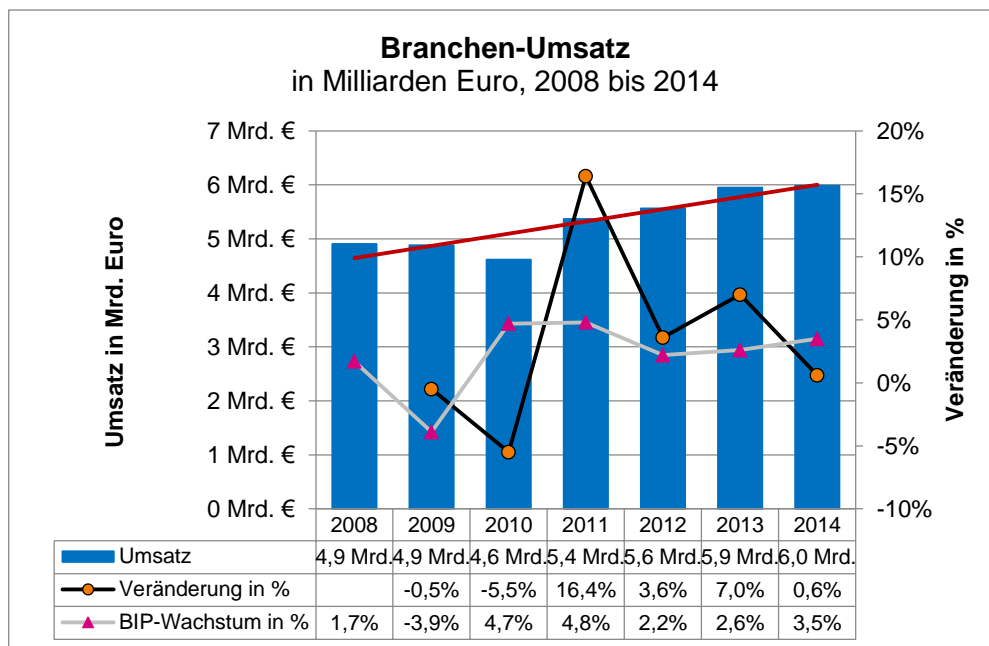
Quelle: Statistisches Bundesamt (2016a), eigene Berechnungen und Darstellung.

In der zweiten Phase von 2008 bis 2014 war die CSC-Branche wiederum von der Finanz- und Wirtschaftskrise, einer wirtschaftlichen Erholung und Konsolidierung geprägt. Zunächst wird bei Betrachtung der Abbildung 9 ersichtlich, dass die Umsatzzahlen der Jahre 2009 und 2010 um 0,5 Prozent respektive 5,5 Prozent gegenüber dem jeweiligen Vorjahr sanken. 2011 war wiederum durch eine gesamtwirtschaftliche Erholung gekennzeichnet, die sich auch in der CSC-Branche mit einem Umsatzwachstum von 16,4 Prozent positiv auswirkte. Die Jahre 2012, 2013 und 2014 lassen sich als Jahre der Konsolidierung der CSC-Branche deklarieren, auch wenn im Jahr 2013 ein neuerliches Umsatz-

wachstum von 7 Prozent erreicht werden konnte. 2014 stellt vorläufig einen Rekordumsatz mit 5,985 Milliarden Euro dar.

Insgesamt wuchs der Umsatz der deutschen Call- und Service-Center-Branche zwischen 2008 und 2014 um 22,1 Prozent. Der Trend war somit leicht ansteigend im betrachteten Zeitraum. Die durchschnittliche jährliche Veränderungsrate betrug 3,6 Prozent. Im Vergleich mit der ersten Phase von 2003 bis 2007 wird deutlich, dass der wirtschaftliche Boom, den die Branche seit den 1990er Jahre erfahren hat, in der Form bei Weitem nicht fortgesetzt werden konnte. Zieht man lediglich die vergangenen drei Jahre in Betracht, so kann vermutet werden, dass die Entwicklung des Umsatzes der CSC-Branche sich dem Wachstum des Bruttoinlandproduktes annähert.

Abbildung 9: Entwicklung des Umsatzes in der CSC-Branche in den Jahren 2003 bis 2007 in Milliarden Euro.



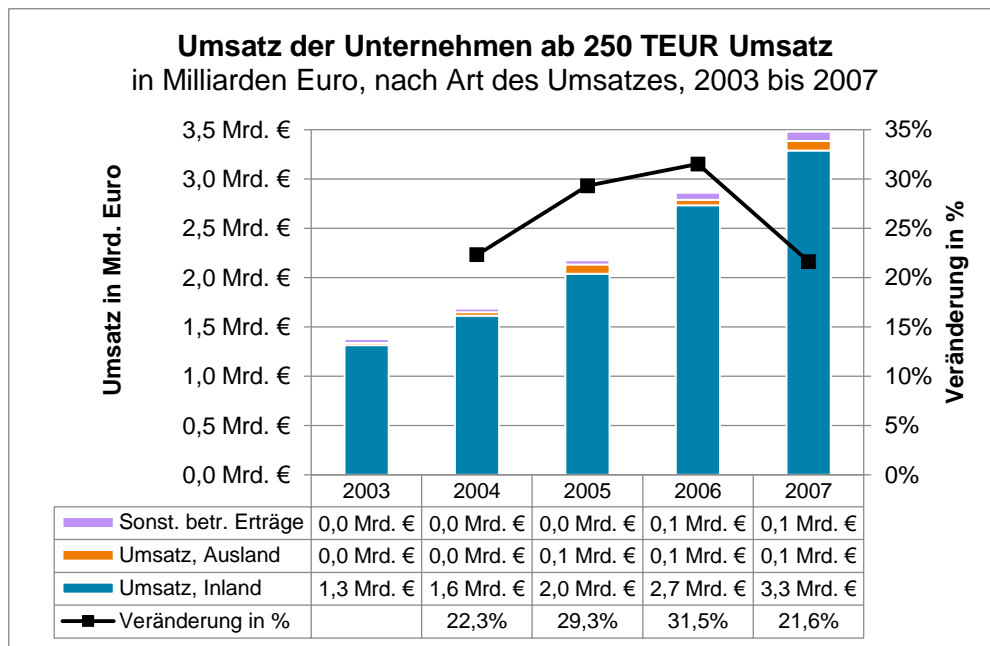
Quelle: Statistisches Bundesamt (2016a), eigene Berechnungen und Darstellung.

Umsatz der Unternehmen ab 250.000 Euro Umsatz

In der folgenden Betrachtung, widmen wir uns wiederum den Unternehmen, die mehr als 250.000 Euro Umsatz erwirtschafteten. Der Umsatz der Unternehmen, die mehr als 250.000 Euro Umsatz erwirtschaftet haben, kann nach drei weiteren Kategorien differenziert werden und liefert damit einen Einblick über die Umsatzarten der Unternehmen der Call- und Service-Center-Unternehmen. Aus Abbildung 10 und 11 wird deut-

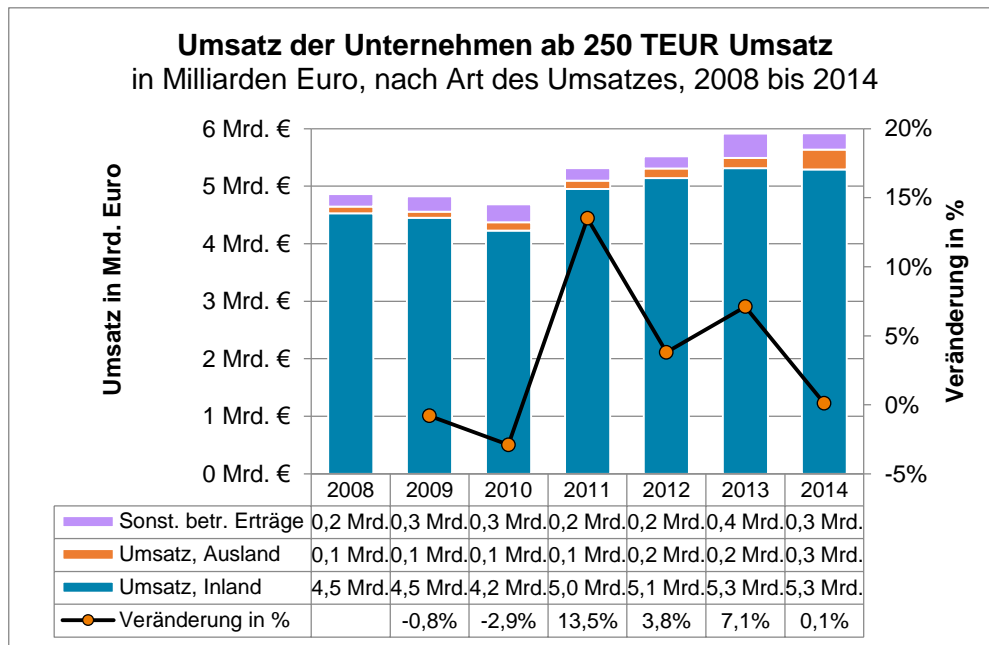
lich, dass der Umsatz der CSC-Unternehmen nahezu ausschließlich innerhalb Deutschlands erwirtschaftet wird. Im Zeitraum von 2003 bis 2014 betrug der Umsatzanteil, der im Inland erwirtschaftet wurde, zwischen 89 und 96 Prozent. Erst im zweiten Betrachtungszeitraum 2008 bis 2014 konnte sich der Umsatz, der im Ausland erzielt wurde, merklich von 114,6 Millionen Euro auf 345,3 Millionen Euro erhöhen.

Abbildung 10: Entwicklung des Umsatzes der Unternehmen ab einem Umsatz von 250.000 EUR in der CSC-Branche (2003 bis 2007).



Quelle: Statistisches Bundesamt (2016a), eigene Berechnungen und Darstellung.

Abbildung 11: Entwicklung des Umsatzes der Unternehmen ab einem Umsatz von 250.000 EUR in der CSC-Branche (2008 bis 2014)



Quelle: Statistisches Bundesamt (2016a), eigene Berechnungen und Darstellung.

Mit Blick auf die Phase 2003 bis 2007 wird – analog zum gesamten Branchenumsatz – auch für die Unternehmen ab einem Umsatz von 250.000 Euro deutlich, dass der erwirtschaftete Umsatz um 152,8 Prozent bzw. 2,1 Milliarden Euro gewachsen ist. Die jährlichen Wachstumsraten lagen für die Jahre 2006 und 2007 noch leicht über der Branche. Insbesondere der Umsatz, der im Ausland erwirtschaftet wurde, wuchs zwischen 2003 und 2007 von 23,3 Millionen Euro um 318,3 Prozent bzw. 74,1 Millionen Euro auf 97,4 Millionen Euro stark an.

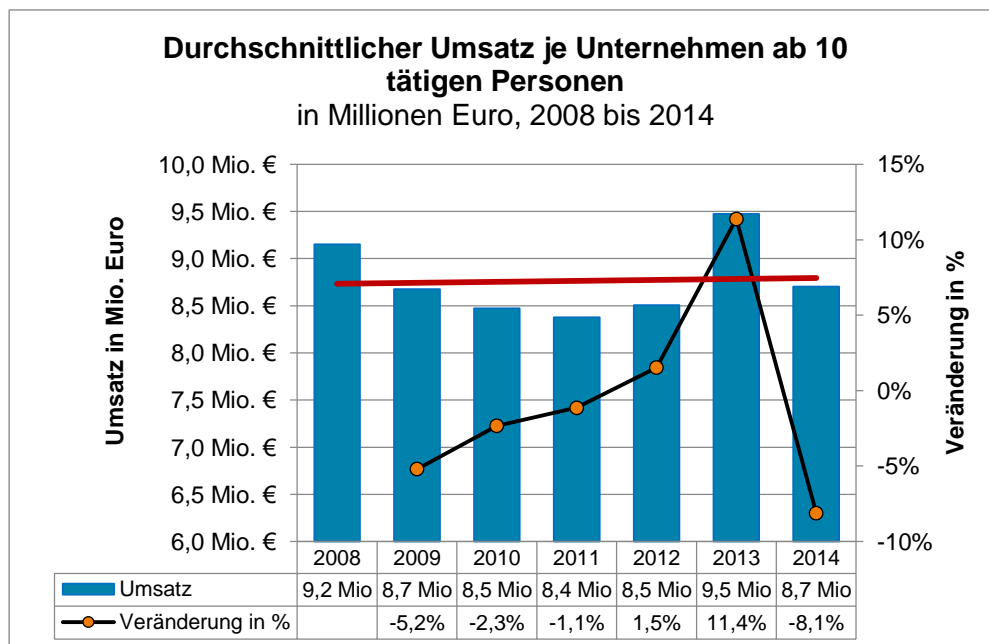
Auch in der zweiten Phase von 2008 bis 2014 entwickelte sich der Umsatz der Unternehmen ab 250.000 Euro Umsatz im Gleichschritt mit dem Gesamtumsatz der CSC-Branche. Insgesamt wuchs der Umsatz jener Unternehmen um 26,5 Prozent bzw. 1,2 Milliarden Euro und durchschnittlich um 3,5 Prozent. Das Wachstum fiel für diese Unternehmensgruppe in den sechs Jahren deutlich schwächer aus, als in den vier Jahren zuvor. Während der Umsatz im Inland um 25,2 Prozent (1,1 Milliarden Euro) gewachsen ist, wuchs der im Ausland erwirtschaftete Umsatz um 138,2 Prozent (230,7 Millionen Euro). Der Umsatzanteil, der im Ausland erzielt wurde, lag damit zuletzt bei 5,8 Prozent, gegenüber 89,4 Prozent Inlandsumsatz.

Durchschnittlicher Umsatz je Unternehmen

Ein tieferes Verständnis über die Entwicklung des Branchenumsatzes liefert die Betrachtung des durchschnittlichen Umsatzes je Unternehmen.¹⁰ Mit diesem rein rechnerischen Wert kann die Umsatzentwicklung einer Branche besser als bei der alleinigen Betrachtung des gesamten Branchenumsatzes interpretiert werden. Aufgrund der Datenverfügbarkeit wurde nur der Zeitraum 2008 bis 2014 untersucht.

Der durchschnittliche Umsatz je Unternehmen liegt im Betrachtungszeitraum zwischen 8,376 Millionen Euro und 9,472 Millionen Euro. Abbildung 12 verdeutlicht, dass nach der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 der durchschnittliche Umsatz pro Unternehmen bis in das Jahr 2011 um 773.902 Euro sank. Dabei war der Rückgang im ersten Jahr nach der Krise mit -5,2 Prozent am deutlichsten. Die Jahre 2012 und vor allem 2013 standen für eine Erholung und ein erneutes Wachstum des durchschnittlichen Umsatzes der CSC-Unternehmen. Hiernach ist zumindest bei der ersten Betrachtung der deutliche Rückgang des durchschnittlichen Umsatzes in 2014 verwunderlich.

Abbildung 12: Entwicklung des durchschnittlichen Umsatzes je Unternehmen ab 10 tätigen Personen für die Jahre 2008 bis 2014.



Quelle: Statistisches Bundesamt (2016a), eigene Berechnungen und Darstellung.

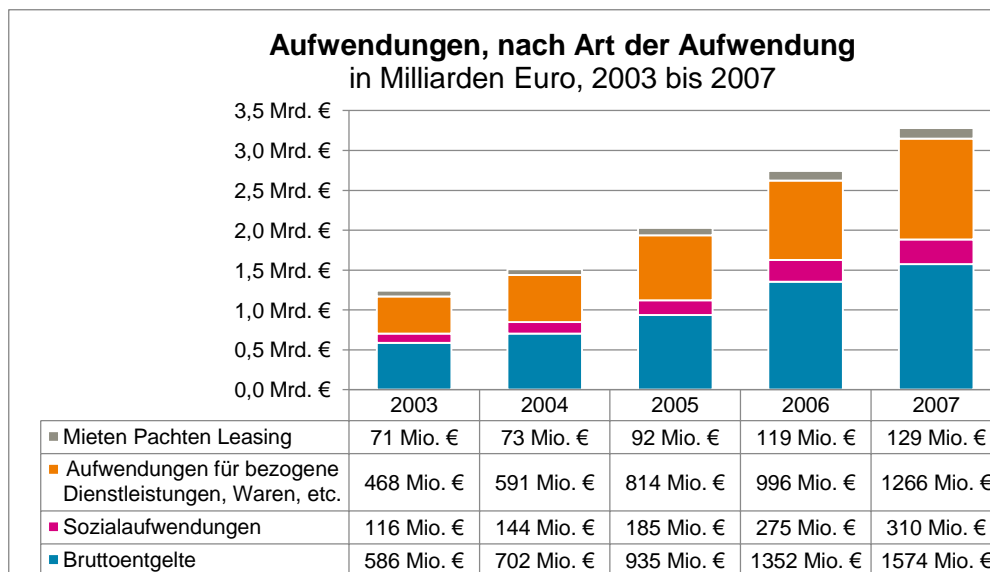
¹⁰ Zur Erhöhung der Aussagekraft wurden die Kleinstunternehmen mit weniger als 10 tätigen Personen bei dieser Auswertung nicht berücksichtigt, da es aufgrund der Vielzahl der Unternehmen zu nicht robusten Ergebnissen führen kann.

Aufwendungen der Unternehmen

Die Betrachtung der Aufwendungen gibt zunächst Aufschluss über die Höhe der Ausgaben der Unternehmen in der Call- und Service-Center-Branche. Zudem können vier bzw. fünf unterschiedliche Aufwendungsarten¹¹ differenziert werden.

Da die Anzahl der Unternehmen in der CSC-Branche im Zeitraum 2003 bis 2007 stark angewachsen ist und der Umsatz ebenfalls stark zugenommen hat (s. o.), nahmen auch die Aufwendungen, die Branche hatten, zu. Zwischen 2003 und 2007 stiegen die Ausgaben der CSC-Unternehmen von 1,241 Milliarden Euro um 164,1 Prozent bzw. 2,038 Milliarden Euro auf 3,279 Milliarden Euro. Die jährliche Veränderungsrate betrug dabei 27,7 Prozent. Damit stiegen die Aufwendungen stärker an als der Umsatz im gleichen Zeitraum gewachsen ist (151,4 Prozent; jährliche Veränderungsrate: 26 Prozent). Dies schlägt sich auch darin nieder, dass der Anteil der Aufwendungen am Umsatz von 90,2 Prozent in 2003 auf 94,3 Prozent angestiegen ist.

Abbildung 13: Aufwendungen der CSC-Unternehmen für die Jahre 2003 bis 2007 nach Art der Aufwendung, in Milliarden Euro.



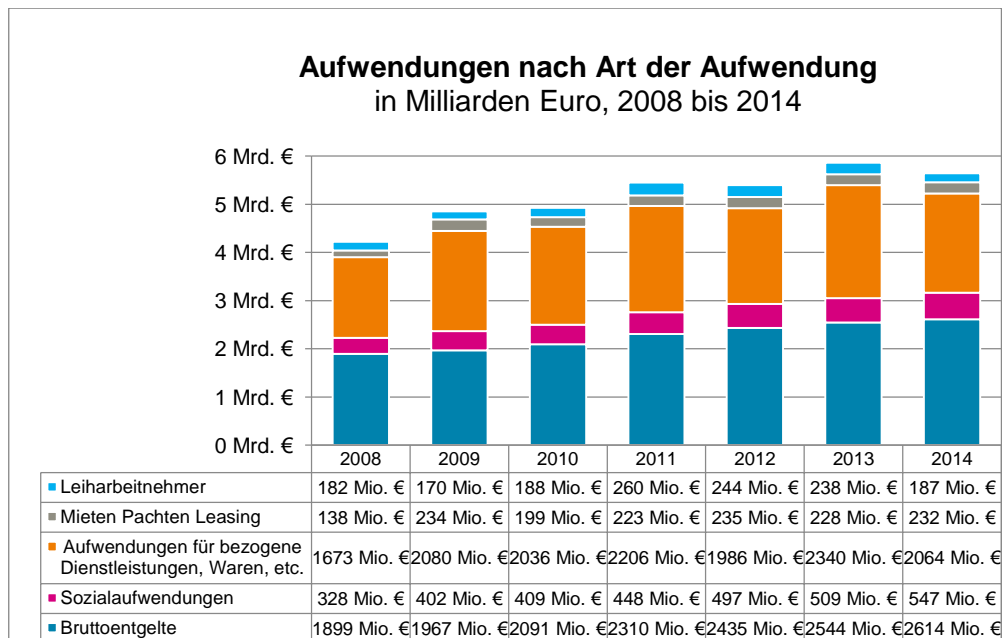
Quelle: Statistisches Bundesamt (2016a), eigene Berechnungen und Darstellung.

11 Zu den bezogenen Leistungen und anderen betrieblichen Aufwendungen zählen zum Beispiel die Instandhaltung und Reparatur von Gebäuden und Einrichtungen, die Kosten für Werbung und Geschäftsreisen, Tantieme für Aufsichtsratsmitglieder, Versicherungsbeiträge, Transportkosten, Kosten für Steuer- und Rechtsberatung, Gebühren für Patente, Warenzeichen und Lizenzen oder die Zahlungen für Zeitarbeiterinnen und -arbeiter (sofern nicht gesondert ausgewiesen).

In der zweiten Phase des Betrachtungszeitraums wuchsen die Aufwendungen der CSC-Unternehmen von 4,219 Milliarden Euro um 1,425 Milliarden Euro bzw. 33,8 Prozent auf 5,644 Milliarden Euro. Im Durchschnitt betrug die Steigerung 5,2 Prozent. Dies bedeutet in Relation zur Umsatzentwicklung der Branche (22,1 Prozent bzw. durchschnittliche Veränderungsrate: 3,6 Prozent) ebenfalls ein stärkerer Anstieg der Aufwendungen gegenüber dem Umsatz. Im Zeitraum 2008 bis 2014 haben vor allem die Sozialaufwendungen sowie die Aufwendungen für Mieten, Pachten und Leasing die Gesamtaufwendungen der CSC-Branche stark ansteigen lassen. Die Aufwendungen der Branche für Bruttoentgelte stiegen im gleichen Zeitraum um 37,7 Prozent und betragen zuletzt 2,614 Milliarden Euro.

Die Ausgaben für ZeitarbeitnehmerInnen stiegen zwischen 2008 von 182 Millionen Euro auf 260 Millionen Euro in 2011 an und sanken im Anschluss daran wieder auf 187 Millionen Euro. Es kann davon ausgegangen werden, dass diese Entwicklung unmittelbar mit den konjunkturellen Schwankungen aufgrund der Finanz- und Wirtschaftskrise zusammenhängt. 2010 und 2011 wurde seitens der CSC-Unternehmen zunächst vermehrt auf ZeitarbeitnehmerInnen gesetzt, um das anziehende Geschäft nach der Krise zu bewältigen.

Abbildung 14: Aufwendungen der CSC-Unternehmen für die Jahre 2008 bis 2014 nach Art der Aufwendung, in Milliarden Euro.



Quelle: Statistisches Bundesamt (2016a), eigene Berechnungen und Darstellung.

Fazit:

- Absolut stieg der Umsatz in der CSC-Branche auch Anfang der 2010er Jahre kontinuierlich an, konnte jedoch nicht an die Wachstumsraten der 1990er oder 2000er Jahre hereinreichen
- Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 macht sich bei den CSC-Dienstleistern in 2009 und 2010 durch Umsatzrückgänge bemerkbar
- Der durchschnittliche Umsatz je CSC-Unternehmen stagniert zwischen 2008 und 2014
- Insgesamt stiegen die Aufwendungen der CSC-Dienstleister leicht; Aufwendungen für Personal machten zuletzt 56 Prozent aus

2.2 Beschäftigung in der CSC-Branche: Entwicklung, Regionalverteilung und Strukturen

Auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit¹² haben wir die Zahlen der abhängig Beschäftigten in der Call- und Service-Center-Branche analysiert. Hierbei gehen wir auf die Entwicklung der Beschäftigung in der Branche seit 2007 ein.¹³ Zudem präsentieren wir eine Auswertung der regionalen Beschäftigungsverteilung auf die einzelnen Bundesländer. Hiernach beschreiben wir zentrale Charakteristika der Beschäftigung in der CSC-Branche, u. a. die Verteilung von sozialversicherungspflichtiger und ausschließlich geringfügig entlohnter Beschäftigung sowie die Anteile von Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung. Darüber hinaus untersuchen wir die Qualifikationsstrukturen und Anforderungsniveaus in Relation zur Gesamtbeschäftigung, die Arbeitsbedingungen und die Entgeltstrukturen.

Abbildung 15 stellt die Entwicklung der Beschäftigung in der Call- und Service-Center-Branche getrennt nach Geschlecht für die Jahre 2007 bis 2016 dar. Zudem sind der Anteil der männlichen Beschäftigten

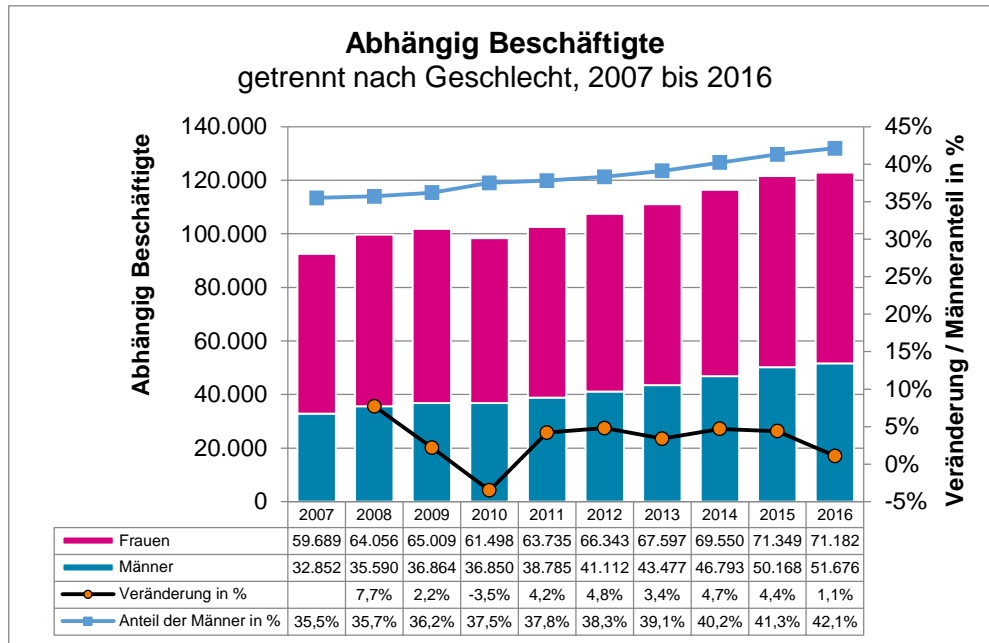
¹² Die Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit ist eine Sekundärstatistik in Form einer Vollerhebung, basierend auf den Meldungen der Arbeitgeber zur Sozialversicherung. Im Gegensatz zur Strukturerhebung im Dienstleistungsbereich des Statistischen Bundesamts, werden die Daten auf Ebene des Betriebs und nicht auf Ebene des Unternehmens erhoben. Aus diesen Gründen kann es zu teils merklichen Unterschieden in den Ergebnissen kommen.

¹³ Aufgrund der Datenqualität (siehe Anmerkungen oben) haben wir entschieden, die Entwicklung der Beschäftigung ab dem Jahr 2007 zu analysieren. Aufgrund der Anwendung der Wirtschaftsklassifizierung WZ 2008 ab dem Jahr 2007 ist eine adäquate Interpretation der Daten gewährleistet.

(blaue Linie) und die jährliche Veränderungsrate (schwarze Linie) abgetragen. Seit 2007 ist die Zahl der Beschäftigten in der CSC-Branche kontinuierlich von 92.541 auf 122.858 ArbeitnehmerInnen im Jahr 2016 angestiegen. Dies entspricht einem Wachstum von 32,4 Prozent bzw. 30.017 Beschäftigten innerhalb der vergangenen neun Jahre. Die Beschäftigungsentwicklung war in den einzelnen Jahren stets positiv, mit Ausnahme des Jahres 2010, als die Finanz- und Wirtschaftskrise negativ auf die Beschäftigtenzahl auf die CSC-Branche wirkte. Im Durchschnitt stieg die Zahl der ArbeitnehmerInnen im Betrachtungszeitraum jährlich um 3,2 Prozent.

In 2016 stellen die Arbeitnehmerinnen mit 57,9 Prozent die Mehrzahl der Beschäftigten in der CSC-Branche. Jedoch steigt der Anteil der männlichen Beschäftigten in der Branche seit 2007 kontinuierlich an. Seit 2007 wuchs die Branche um 18.824 Arbeitnehmer, was einem prozentualen Anstieg von 57,3 Prozent entspricht. Die Zahl der Arbeitnehmerinnen stieg im gleichen Zeitraum *nur* um 11.493 Frauen, dies entsprach einem prozentualen Wachstum von 19,3 Prozent. Hierdurch hat sich der Anteil männlicher Beschäftigter unter den CSC-Beschäftigten von 35,5 Prozent in 2007 auf 42,1 Prozent in 2016 erhöht. Zuletzt sank die Zahl der weiblichen Beschäftigten um 167 Arbeitnehmerinnen, während weitere die Zahl der männlichen Beschäftigten um 1.508 gestiegen ist. Der stetig ansteigende Anteil männlicher Beschäftigter könnte auf mehrere Ursachen zurückzuführen sein: Eine Vervielfältigung der Branchen und Funktionen, für die man CSC-Dienstleistungen in Anspruch nimmt, ein Anstieg der traditionell eher männerdominierten Funktionen wie technischer Support oder Vertrieb, aber auch eine Verallgemeinerung der Standardisierungs- und Dequalifizierungstendenzen neuer Dienstleistungen über traditionelle „Frauenarbeit“ hinaus (Holtgrewe 2003).

Abbildung 15: Beschäftigungsentwicklung getrennt nach Geschlecht für die Jahre 2007 bis 2016.



Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2016), eigene Berechnungen und Darstellung.

Regionale Beschäftigungsverteilung

Neben den absoluten Zahlen der Beschäftigung in der CSC-Branche ist auch die regionale Verteilung nach Bundesländern von besonderem Interesse. CSC-Unternehmen sind aufgrund der ortsflexiblen Betriebsmittel grundsätzlich sehr unabhängig was ihren Standort anbelangt. Als relevante Standortfaktoren werden vor allem die Personalkosten gesehen, die nach unseren Auswertungen (s. Abschnitt zu Aufwendungen der Unternehmen) in den Jahren 2010 bis 2014 zwischen 51 und 56 Prozent ausmachten. Neben Personalkosten sind die Verfügbarkeit und die Qualifikationen der (potenziellen) Beschäftigten sowie die Förderpolitik von Bund, Ländern und Kommunen weitere wesentliche Standortfaktoren. „Im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe ‚Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur‘ (GRW) wurden in den Jahren 2004 bis 2014 insgesamt 124 betriebliche Investitionsvorhaben von Unternehmen“ in der Call- und Service-Center-Branche im Umfang von 109 Millionen Euro

gefördert (Deutscher Bundestag 17.04.2015, S. 6).¹⁴ Aus der Übersicht des Deutschen Bundestags geht hervor, dass die 30 höchsten GRW-Zuschüsse (insgesamt 54,7 Millionen Euro) für Standorte in den neuen Bundesländern ausgezahlt wurden. Die Wirtschaftsförderung wurde dadurch zu einem weiteren entscheidenden Standortfaktor für CSC-Unternehmen (Eick/Zattler 2008, S. 11). Eick und Zattler (2008, S. 12) sprechen zudem von einem „Unterbietungswettkampf“ unter den Bundesländern bei der Regulierung von Arbeitsbedingungen, insbesondere dem Sonn-, Feiertags- und Nachtarbeitsverbot.

Für CSC-Unternehmen in Deutschland ist eine Kombination der genannten Standortfaktoren von großer Bedeutung: „Bevorzugte Standorte sind daher Städte mit Hochschulen und (bzw. möglichst in) strukturschwache(n) Gebiete(n)“ (Eick/Zattler 2008, S. 10), so auch Arnold und Ptaszek (2003). Die Unternehmen der CSC-Branche sind durch die technische Standortungebundenheit und die geringen Anforderungen an betriebliche Ausstattungen in der Lage „die Bundesländer in Konkurrenz um Ansiedlungen von Call Centern zu bringen“ (Eick/Zattler 2008, S. 10).

Der bundesdeutsche Anteil der in der CSC-Branche Beschäftigten an der Gesamtbeschäftigung betrug zuletzt 0,34 Prozent. Von den 122.858 ArbeitnehmerInnen waren etwas mehr als die Hälfte (52,2 Prozent; 64.169) in Westdeutschland¹⁵ und 58.689 (47,8 Prozent) in Ostdeutschland beschäftigt. Im Vergleich zur Gesamtbeschäftigung (Westdeutschland: 82,1 Prozent; Ostdeutschland: 17,9 Prozent) haben CSC-Unternehmen ihren Standort überproportional oft in Ostdeutschland. Bei der Betrachtung der Beschäftigungsverteilung nach Bundesländern werden weitere Unterschiede deutlich (vgl. Tabelle 3). Mit 25.725 sind mit Abstand absolut gesehen die meisten der CSC-Beschäftigten (20,9 Prozent) in Nordrhein-Westfalen (NRW) tätig. Dies entspricht in etwa auch dem Anteil der Beschäftigten in NRW an der Gesamtbeschäftigung in Deutschland. Es folgen mit Berlin, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt drei ostdeutsche Bundesländer, deren Anteile an der Gesamtbeschäftigung um einiges geringer sind als die Anteile an CSC-Beschäftigten. In Mecklenburg-Vorpommern sind 2 Prozent aller in die-

14 Nach Eick und Zattler werden die Förderungen „unter der Bedingung gewährt, dass eine bestimmte Anzahl von Arbeitsplätzen in bestimmten Gegenden für einen bestimmten Zeitraum (oft fünf Jahre) garantiert wird. Die Wirtschaftsförderungen bzw. Bundesländer erwarten wenige Gegenleistungen und stellen kaum Anforderungen an Subventionsempfänger Eick/Zattler (2008, S. 11).

15 Zu Westdeutschland zählen folgende Bundesländer: Baden-Württemberg, Bayern, Bremen, Hamburg, Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, das Saarland und Schleswig-Holstein. Zu Ostdeutschland gehören dann folglich Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen.

sem Bundesland Beschäftigten in der CSC-Branche tätig. Dies ist vermutlich auch auf die Subventionen der landeseigenen Wirtschaftsförderungsagentur zurückzuführen. Von den 30 höchsten GRW-Zuschüssen wurden 14 mit einer Gesamtsumme von 29,4 Millionen Euro in Mecklenburg-Vorpommern gewährt (Deutscher Bundestag 17.04.2015, S. 6).

Abbildung 16: Regionale Verteilung der Beschäftigung in der CSC-Branche.



Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2016), eigene Berechnungen und Darstellung.

Gemessen an der Gesamtzahl der Beschäftigten, sind neben Nordrhein-Westfalen auch Baden-Württemberg und Bayern bekannt. Deren Anteile an der Gesamtbeschäftigung betragen 14,2 Prozent bzw. 16,8 Prozent. Unter den Beschäftigten der Call- und Service-Center-Branche beträgt der Anteil in Baden-Württemberg jedoch nur 4,1 Prozent (5.074 Beschäftigte) und in Bayern 8,5 Prozent (10.390 Beschäftigte). Gemessen an der Zahl der CSC-Beschäftigten an der länderspezifischen Gesamtbeschäftigung zeigt sich, dass in Westdeutschland der Anteil der Beschäftigten in der CSC-Branche in Bremen am höchsten ist. Obwohl lediglich 2.082 Beschäftigte zum 30.06.2016 in der CSC-Branche tätig waren, betrug der Anteil der CSC-Beschäftigten an der Gesamtbeschäftigung in Bremen 0,57 Prozent. Dies ist vor allem auf den Umstand zurückzuführen, dass Bremen als erstes Bundesland ansiedlungspolitisch auf die „Call Center Karte“ setzte (Eick/Zattler 2008, S. 11). Das Saarland hingegen, wo man desgleichen Ende der 1990er Jahre Hoffnungen auf die Ansiedlung von CSC setzte, hat sich nicht als markanter Standort erwiesen. Der Anteil der CSC-Beschäftigten an der saarländischen Gesamtbeschäftigung betrug lediglich 0,27 Prozent.

Die regionale Beschäftigungsverteilung nach Bundesländern zeigt, dass die Unternehmen der CSC-Branche ihre Standorte strategisch in den beschäftigungs- und strukturschwächeren Regionen der neuen Bundesländer wählen. Einerseits ist dort der Wettbewerb um qualifizierte Beschäftigte weniger stark und andererseits lockten zumindest in der Vergangenheit beachtliche Zuschüsse aus Bundes- und Landesmitteln die CSC-Unternehmen in diese Bundesländer.

Tabelle 3: Anzahl und Anteile der Beschäftigung in den jeweiligen Bundesländern in 2016.

Bundesland	Anzahl der CSC-Beschäftigte	Anteil an allen CSC-Beschäftigte	Anteil aller Beschäftigter im Bundesland an der Beschäftigtenzahl	Anteil an CSC-Beschäftigten an Beschäftigten im Bundesland
Insgesamt	122.858		36.514.855	0,34 %
BW	5.074	4,1 %	14,2 %	0,10 %
BY	10.390	8,5 %	16,8 %	0,17 %
HB	2.082	1,7 %	1,0 %	0,57 %
HH	2.940	2,4 %	2,8 %	0,28 %
HE	2.919	2,4 %	7,8 %	0,10 %
NI	7.038	5,7 %	9,2 %	0,21 %
NRW	25.725	20,9 %	21,4 %	0,33 %
RP	2.774	2,3 %	4,5 %	0,17 %
SL	1.225	1,0 %	1,2 %	0,27 %
SH	4.002	3,3 %	3,1 %	0,36 %
BE	14.110	11,5 %	4,2 %	0,93 %
BB	8.615	7,0 %	2,5 %	0,94 %
MV	12.467	10,1 %	1,7 %	1,98 %
SN	8.656	7,0 %	4,7 %	0,50 %
ST	12.189	9,9 %	2,4 %	1,41 %
TH	2.434	2,0 %	2,4 %	0,28 %

Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2016), eigene Berechnungen und Darstellung.

Darüber hinaus macht die Darstellung der Beschäftigung in der CSC-Branche an der Gesamtbeschäftigung deutlich, dass die CSC nur einen sehr begrenzten Beitrag zum Strukturwandel altindustrieller Regionen in Richtung Dienstleistungsökonomie geleistet haben. Prognosen der 1990er und 2000er Jahre, dass sich in absehbarer Zukunft einstellige Prozentzahlen aller Jobs in Call- und Service-Center jeder Art verlagern würden, sind nicht eingetreten.

Fazit:

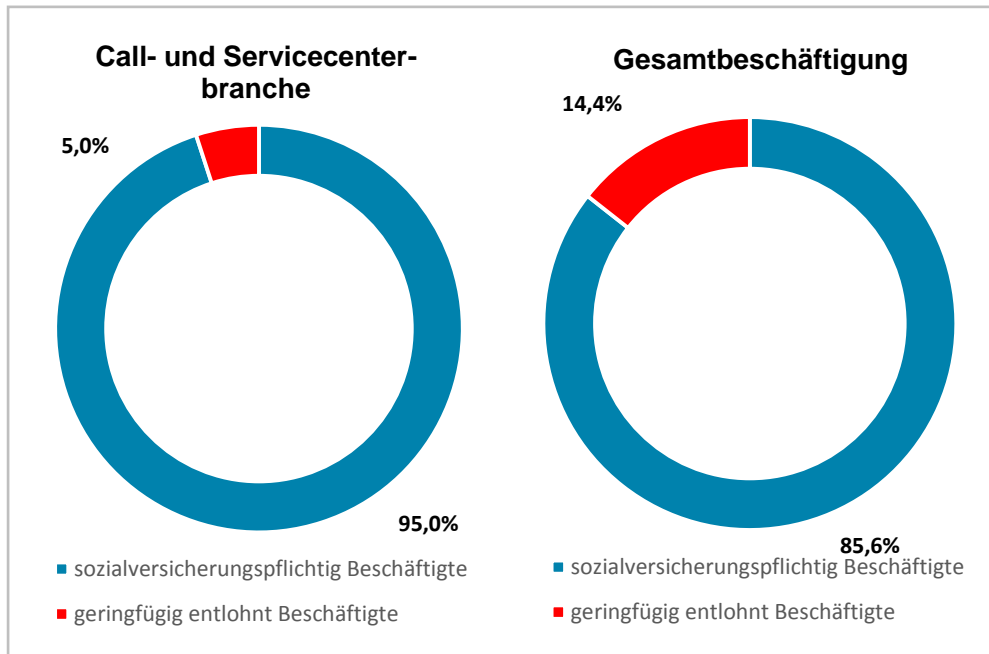
- Die Beschäftigung in der CSC-Branche ist zwischen 2007 und 2016 um durchschnittlich 3,2 Prozent p. a. gewachsen
- Zunehmend sind mehr Männer in der Branche tätig
- CSC-Dienstleister suchen sich als Betriebsstandorte bewusst Regionen aus, die strukturschwächer sind und ggfs. mit Wirtschaftsfördergeldern locken

Strukturen der Beschäftigung in der CSC-Branche

Im weiteren Verlauf stellen wir die Beschäftigungsstrukturen in der CSC-Branche dar. Dabei gehen wir auf die sozialversicherungspflichtige und geringfügig entlohnte Beschäftigung, auf das Voll- bzw. Teilzeitverhältnis, auf die Entwicklung der Auszubildendenzahlen, auf die Qualifikations- und Anforderungsstrukturen, verschiedenen Berufsgruppen und die Arbeitsbedingungen sowie die Entgeltstrukturen ein.

Abbildung 17 verdeutlicht die Anteile der sozialversicherungspflichtigen und ausschließlich geringfügig entlohnten Beschäftigung für die CSC-Branche und die Gesamtbeschäftigung. Dabei wird deutlich, dass der Anteil der ausschließlich geringfügig entlohnten Beschäftigten in der Call- und Service-Center-Branche zuletzt bei lediglich 5 Prozent lag (6.048 Beschäftigte). In 2007 lag dieser Anteil noch bei 10,9 Prozent, der seither kontinuierlich sank. Im Vergleich zur Gesamtbeschäftigung, die in 2015 einen Anteil an ausschließlich geringfügig entlohnt Beschäftigten von 14,4 Prozent besaß, arbeiteten in der CSC-Branche weit weniger Beschäftigte in ausschließlich geringfügig entlohnten Arbeitsverhältnissen. Unter den CSC-Beschäftigten, sind es mit 67,8 Prozent vorwiegend Frauen, die ausschließlich geringfügig entlohnt beschäftigt sind. Als Erklärung für den geringen Anteil an ausschließlich geringfügig entlohnt Beschäftigten wurde bereits Anfang der 2000er Jahre berichtet, dass der Koordinations- und Qualifikationsaufwand beim Einsatz von kurzer Teilzeit bzw. geringfügiger Beschäftigung für die CSC-Betreiber zu groß sei (Kerst/Holtgrewe 2003). Auch bei „einfachen“ CSC-Tätigkeiten gibt es ja immer wieder Einarbeitungs- und Schulungsaufwand für neue Produkte und Dienste, und die etwa von Müttern favorisierten Arbeitszeiten sind notorisch inkompatibel mit den Zeiten hohen Anrufaufkommens in vielen CSC (Holtgrewe 2003).

Abbildung 17: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung und ausschließlich geringfügig entlohnte Beschäftigung im Vergleich.



Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2016), eigene Berechnungen und Darstellung.

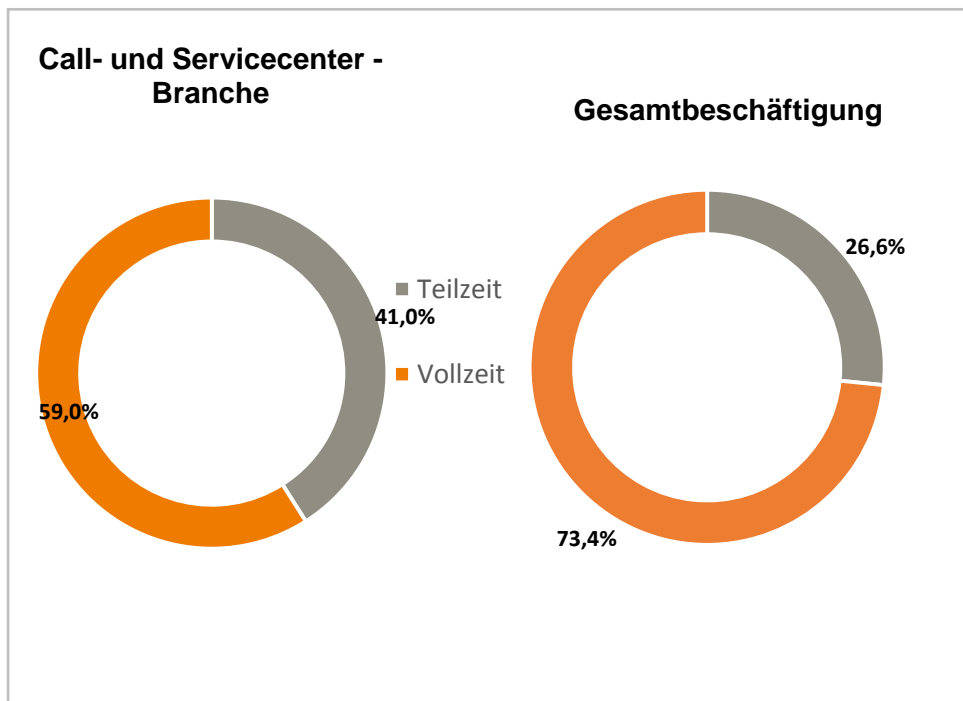
Aus diesem Grund spielen Studierende als „anders“ flexible Beschäftigtengruppe eine Rolle, die sich aber in den letzten Jahren offensichtlich nicht ausgeweitet hat. Von Verbands- und Unternehmensseite wird davon ausgegangen, dass der Anteil von Studierenden im „mittleren einstelligen Bereich“ liegt und seit Jahren stabil sei (CallCenter Profi 2016). Dies würde in etwa dem Anteil der geringfügig entlohnt Beschäftigten entsprechen. Studentische Beschäftigte sind in der CSC-Branche eine beliebte Beschäftigtengruppe, die aufgrund ihrer zeitlichen Flexibilität häufig für Randzeiten in Abendstunden und vor allem am Wochenende eingesetzt wird (CallCenter Profi 2016). Geschäftsführer von CSC-Unternehmen heben zudem die Lernfähigkeit, Motivation und Technikaffinität der Studierenden hervor, die sie im Vergleich zu anderen Teilzeitbeschäftigten auszeichnen (CallCenter Profi 2016; Kerst/Holtgrewe 2003).

Mit Blick auf die Arbeitszeit der Beschäftigten haben wir die Anteile von Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung¹⁶ unter den sozialversicherungs-

¹⁶ Als Vollzeitarbeit gilt eine Beschäftigung, in der der Arbeitnehmer regelmäßig die normalerweise übliche bzw. tarifvertraglich festgelegte Arbeitszeit in Anspruch nimmt. Als Teilzeitarbeit gilt eine Beschäftigung, in der der Arbeitnehmer vereinbarungsgemäß nicht die

pflichtig Beschäftigten untersucht. Dabei wird deutlich, dass in der Call- und Service-Center-Branche ein beachtlicher Anteil der Beschäftigten in Teilzeit beschäftigt ist. In 2015 waren zwei Fünftel der Beschäftigten in der CSC-Branche (41 Prozent) in Teilzeit beschäftigt und standen damit in einem atypischen Beschäftigungsverhältnis¹⁷. Im Vergleich hierzu war in der Gesamtbeschäftigung lediglich ein Viertel der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (26,6 Prozent) in Teilzeit beschäftigt. Eine weitere interessante Erkenntnis bei der Analyse der Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten mit Blick auf das Geschlechterverhältnis ist, dass 52 Prozent der Vollzeit-Beschäftigten Frauen und 48 Prozent Männer sind.

Abbildung 18: Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung 2015 im Vergleich.



Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2016), eigene Berechnungen und Darstellung.

Das entspricht soweit den „älteren“ Befunden zur Beschäftigungsstruktur in Callcentern (Bittner/Schietinger/Weinkopf 2002). Es ist allerdings davon auszugehen, dass weiterhin je nach Aufgabenbereich, „Geschichte“

volle, aber regelmäßig zu einem Teil die normalerweise übliche bzw. tarifvertraglich festgelegte Arbeitszeit in Anspruch nimmt. Andere Beschäftigungsformen, die nicht dem typischen Vollzeitarbeitsverhältnis entsprechen, beispielsweise Heim- oder Telearbeit, werden in der Arbeitslosenstatistik der Beschäftigungsform Teilzeit zugeordnet.

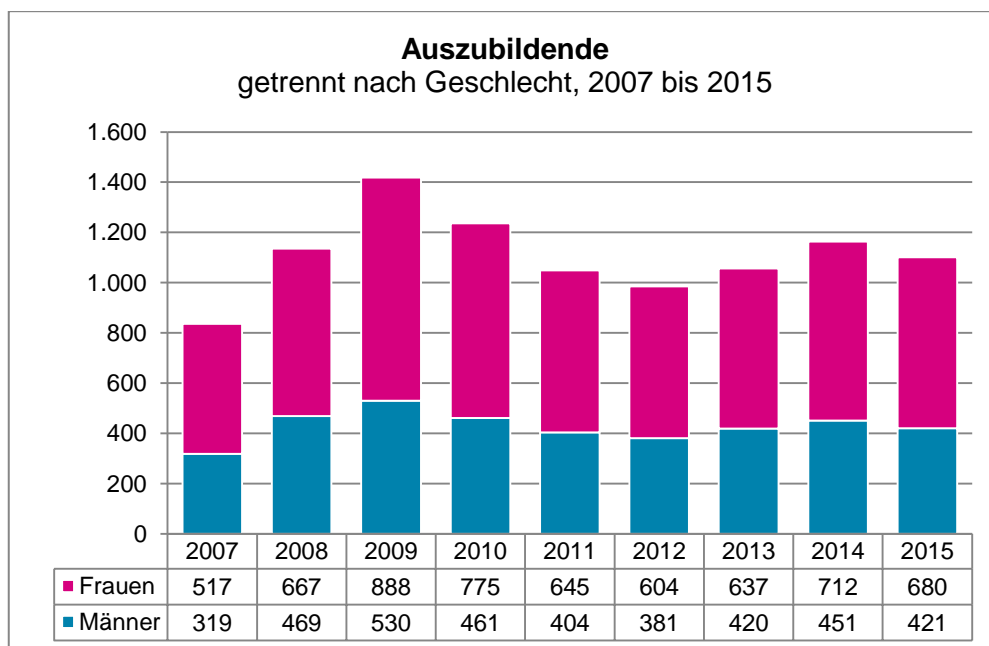
¹⁷ Zur Definition von atypischer Beschäftigung vgl. Keller und Seifert (2009).

und Funktion einzelne Callcenter recht unterschiedliche Beschäftigtenprofile aufweisen, in denen Teilzeit Arbeitende, insbesondere Frauen mit Kindern und Studierende, und Vollzeitbeschäftigte mit mehr oder weniger umwegigen Berufsverläufen eine Rolle spielen (Kerst/Holtgrewe 2003).

Auszubildende

Die Call- und Service-Center-Branche rekrutiert traditionell Beschäftigte mit unterschiedlichen beruflichen Ausbildungshintergründen. Einen klassischen Ausbildungsberuf für die Arbeit in CSC gab es bis in die 2000er Jahre nicht. Im Zuge des Branchenwachstums wurden 2006 zwei neue Ausbildungsberufe geschaffen, die sehr eng mit der Branche verbunden sind: Seit dem 1. August 2006 kann man eine zweijährige Ausbildung zur Servicefachkraft für Dialogmarketing oder eine dreijährige Ausbildung zum Kaufmann bzw. zur Kauffrau für Dialogmarketing absolvieren.

Abbildung 19: Entwicklung der Zahl der Auszubildenden zwischen 2007 und 2015.



Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2016), eigene Darstellung.

In 2015 wurden in der Call- und Service-Center-Branche insgesamt 1.101 Auszubildende gezählt. Der Anteil der Auszubildenden an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der CSC-Branche belief sich damit auf lediglich 0,9 Prozent. Im Betrachtungszeitraum von 2007 bis 2015 stieg der Anteil der Auszubildenden zwischen 2007 und 2009

auf 1,4 Prozent an, sank jedoch bis 2015 wieder auf 0,9 Prozent. Der überwiegende Anteil der Auszubildenden ist mit 61,8 Prozent weiblich. Es ist anzunehmen, dass der in den Jahren 2007 bis 2015 gestiegene Bedarf an Beschäftigten von insgesamt 28.976 Beschäftigten in der Branche größtenteils nicht durch eigens ausgebildete Beschäftigte¹⁸, sondern durch ArbeitnehmerInnen aus anderen Branchen und Berufsgruppen gedeckt wurde.

Qualifikationsstrukturen der Beschäftigten

Mit Blick auf die Qualifikationsstrukturen der Beschäftigten und das Anforderungsniveau in der CSC-Branche gehen wir einerseits der Frage nach, inwiefern sich diese Strukturen von der Gesamtbeschäftigung in Deutschland unterscheiden. Dabei ist zu bedenken, dass CSC durch Standardisierung der Arbeit, Einsatz von Datenbanken und Algorithmen und kurzfristige Schulungen auf den Service für bestimmte Produkte und Dienstleistungen immer wieder versuchen, arbeitsorganisatorische Alternativen zu qualifizierter Arbeit zu finden und geringer qualifizierte, flexiblere Beschäftigtengruppen zu rekrutieren. Dennoch aber finden sich vergleichsweise viele Beschäftigte mit beruflichen Ausbildungen in den Callcentern, während ihr Management gern erklärt, es komme eher auf „Begeisterung“ und Auffassungsgabe als auf Fachkenntnis an (Holtgrewe/Mottweiler/Scholten 2005). Insofern ist – wie in vielen prekären Beschäftigungsfeldern – das Verhältnis von mitgebrachter und geforderter Qualifikation problematisch, und die Qualifikation unterliegt materiellen und auch symbolischen Abwertungen (Holtgrewe 2003). Das wird sowohl in den Fallstudien deutlich als auch in der existierenden Literatur.

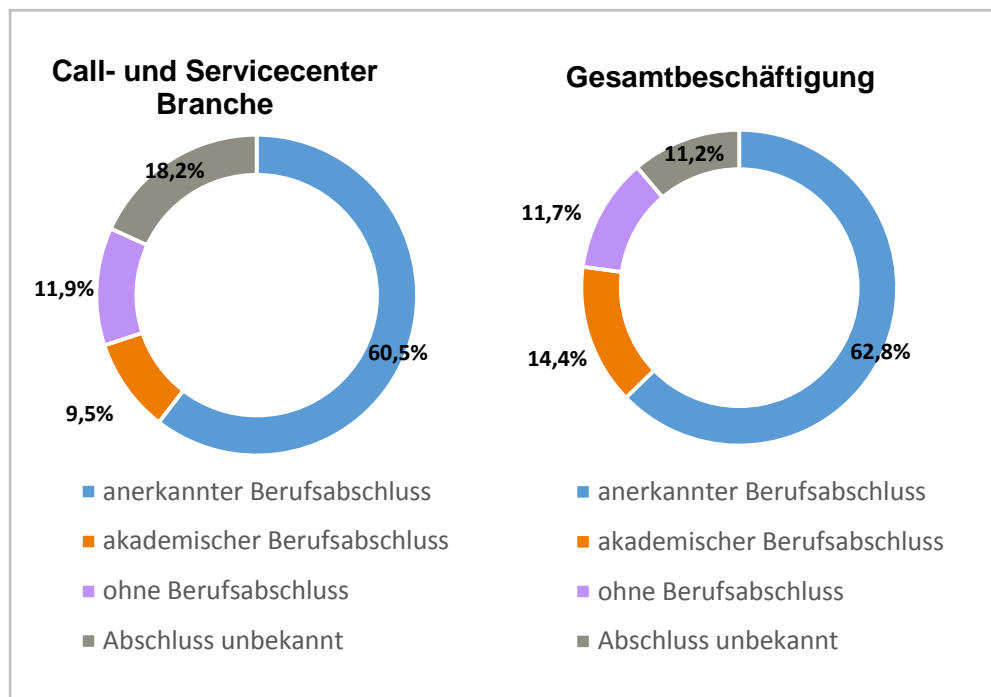
Knapp ein Drittel aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Call- und Service-Center-Branche besitzt die allgemeine Hochschulreife (29,1 Prozent). Die Mittlere Reife haben zwei Fünftel der ArbeitnehmerInnen (39,9 Prozent). Jeder zehnte Beschäftigte hat den Hauptschulabschluss (10,6 Prozent). Und eine sehr geringe Anzahl von 0,5 Prozent der Beschäftigten besitzt keinen Schulabschluss.¹⁹ Die Analysen der Qualifikationsstrukturen hinsichtlich des Berufsabschlusses der Beschäftigten in der CSC-Branche zeigen, dass es nur geringfügige Unterschiede zwischen dieser Branche und allen Beschäftigten in Deutschland gibt. In etwa jeder zehnte CSC-Beschäftigte besitzt keinen Berufsabschluss (11,9 Prozent). Dies entspricht in etwa dem Wert innerhalb der Gesamtbeschäftigung (11,7 Prozent). 60,5 Prozent der

18 Im Zeitraum 2007 bis 2015 wurden insgesamt 9.981 Auszubildende gezählt. Diese Zahl lässt jedoch nicht auf die Berufsausbildungsabsolventen schließen, die unseren Berechnungen nach bei ca. 4.000 liegen dürfte.

19 Über jeden fünften Beschäftigten in der CSC-Branche liegen keine Informationen über den Schulabschluss vor.

CSC-Beschäftigten verfügten über einen anerkannten Berufsabschluss, den auch 62,8 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland vorwiesen. Im Bereich der akademischen Berufsabschlüsse unterscheiden sich die Beschäftigten der Call- und Service-Center-Branche von der deutschen Wirtschaft: Mit 9,5 Prozent besitzt in etwa jeder zehnte Beschäftigte in den CSC-Unternehmen einen akademischen Berufsabschluss. Im Gegensatz dazu sind es in der Gesamtbeschäftigung 14,4 Prozent der Beschäftigten.²⁰

Abbildung 20: Qualifikationen der Beschäftigten im Vergleich, 2015.



Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2016), eigene Darstellung.

Mit Blick auf das Anforderungsniveau in der Call- und Service-Center-Branche wird deutlich, dass es sich um eine Branche handelt, in der qualifizierte Arbeit geleistet wird. Vier Fünftel aller Beschäftigten (80,3 Prozent) sind mit fachlich ausgerichteten Tätigkeiten betraut, für die fundierte Fachkenntnisse und Fertigkeiten vorausgesetzt werden.²¹ In der Gesamtbeschäftigung werden drei Fünftel der Beschäftigten (59,6 Prozent) als Fachkräfte kategorisiert. Jeder zehnte Beschäftigte

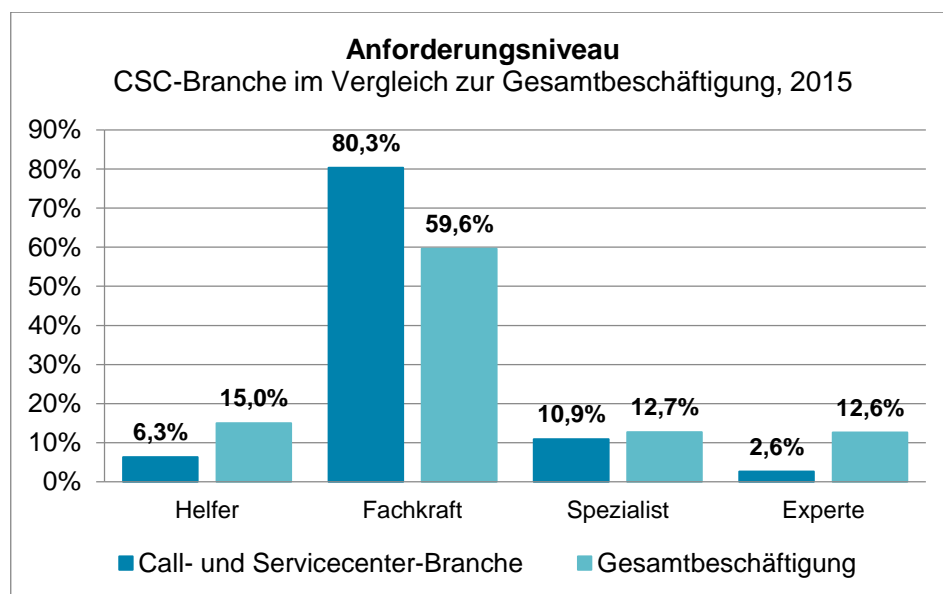
²⁰ Zudem ist der Anteil derjenigen, über die keine Informationen zum Berufsabschluss vorliegen, in der Call- und Service-Center-Branche um 7 Prozentpunkte höher als in der Gesamtbeschäftigung.

²¹ Entspricht einer zwei- bis dreijährigen Berufsausbildung. Eine entsprechende Berufserfahrung und/oder informelle berufliche Ausbildung wird als gleichwertig angesehen.

(10,9 Prozent) in der CSC-Branche übt eine Tätigkeit aus, die Spezialkenntnisse und -fertigkeiten sowie die Befähigung zur Bewältigung gehobener Fach- und Führungsaufgaben voraussetzt. Mit 2,6 Prozent gibt es relativ wenige Beschäftigte, deren Tätigkeitsbündel einen sehr hohen Komplexitätsgrad aufweisen bzw. ein entsprechend hohes Kenntnis- und Fertigniveau erfordern. Im Vergleich hierzu sind es 12,7 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland die komplexe Spezialistentätigkeiten bzw. 12,6 Prozent, die hoch komplexe Expertentätigkeiten ausüben. In der Call- und Service-Center-Branche existieren zudem mit 6,3 Prozent vergleichsweise wenige Beschäftigte, die typischerweise einfache, wenig komplexe (Routine-)Tätigkeiten umfassen für die keine oder nur geringe spezifische Fachkenntnisse erforderlich sind. Unter allen deutschen Beschäftigten sind es 15 Prozent.

Die Call- und Service-Center-Branche bietet also weiterhin keineswegs das Bild umfassender Dequalifizierung. Überwiegend sind fundierte Fachkenntnisse und -fertigkeiten gefordert. Komplexe Spezialkenntnisse und insbesondere Expertenkenntnisse oder -fertigkeiten sind weniger stark gefragt als in der Gesamtheit der deutschen Wirtschaft. Zudem haben die CSC-Unternehmen einen deutlich geringeren Bedarf an Beschäftigten, die Helfer- und Anlernertätigkeiten ausführen. Darin drücken sich innerhalb der Unternehmen die bekannten vergleichsweise flachen Hierarchien aus Teams, ggf. TeamleiterInnen und Management mit wenigen Zwischenstufen und Stabsfunktionen aus.

Abbildung 21: Anforderungsniveau an die Beschäftigten im Vergleich.



Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2016), eigene Darstellung.

Beschäftigte nach Berufsgruppen

Die Untersuchung der Berufsgruppen unter den sozialversicherungspflichtig Call- und Service-Center-Beschäftigten ist von weiterem Interesse, da hierdurch identifiziert werden kann, welche Berufe in der Branche vertreten sind. Überdies liefert diese Auswertung Aufschluss darüber, in welchen Berufsgruppen der Männeranteil oder der Anteil der Teilzeitbeschäftigten und geringfügig entlohnt Beschäftigten hoch bzw. niedrig ist. Freilich ist zu beachten, dass die Zuordnung der Beschäftigten zu einer bestimmten Berufsgruppe in der Wirtschaftsstatistik vom Unternehmen vorgenommen wird und im Grunde die ausgeübte Tätigkeit, nicht die mitgebrachte oder gar die erforderliche Qualifikation abbildet.

Die größte Berufsgruppe innerhalb der Call- und Service-Center-Branche stellt die Berufsgruppe Werbung und Marketing dar. Darunter finden sich vor allem jene Beschäftigten, die den Berufen Servicefachkraft für Dialogmarketing und Kauffrau/Kaufmann für Dialogmarketing zugeordnet werden. Da der Berufsgruppe des Dialogmarketing eine besondere Rolle innerhalb der CSC-Branche zukommt, analysieren wir nachfolgend diese Berufsgruppe separat. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass Beschäftigten der Berufsgruppe des Dialogmarketing nicht unbedingt auch diese Ausbildungsberufe absolviert haben müssen, sondern von ihren Arbeitgebern zu dieser Berufsgruppe zugeordnet werden. Nahezu drei Viertel der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten wird diesen Berufen zugeordnet. Sowohl der Anteil der männlichen Beschäftigten (42,2 Prozent) als auch der Teilzeitbeschäftigten (44,3 Prozent) entspricht nahezu den Quoten aller Branchenbeschäftigten. Der Anteil geringfügig entlohnt Beschäftigter ist minimal geringer.

Info-Box: Berufsgruppe Werbung und Marketing

Die Berufsgruppe Werbung und Marketing unterliegt einer breiten Definition und fasst nach der Klassifikation der Berufe der Bundesagentur für Arbeit (Bundesagentur für Arbeit 2011a, 2011b) u. a. die typischen Berufe der Call- und Service-Center-Branche zusammen. Hierunter fallen insbesondere Call-Center- oder E-Mail-Agenten, Fachkaufmann/-frau für Teleservice, Kaufmann/-frau für Dialogmarketing sowie Servicefachkräfte für Dialogmarketing. Selbstverständlich werden auch werbe- bzw. marketingspezifische Berufsbilder hierunter gefasst. Aber auch Berufe der Öffentlichkeitsarbeit oder der Verlags- und Medienwirtschaft sowie des Journalismus sind hier angesiedelt.

Jede/r zehnte Beschäftigte wird der Berufsgruppe Büro und Sekretariat zugeordnet. Der Großteil dieser Beschäftigten sind Frauen (71,8 Prozent), die Hälfte arbeitet in Teilzeit und 17,9 Prozent sind geringfügig entlohnt Beschäftigte. Zur Berufsgruppe Unternehmensorganisation und -strategie²² werden 4,1 Prozent der Beschäftigten zugewiesen. Hiervon sind drei Fünftel weiblich und arbeiten überwiegend Vollzeit (81,7 Prozent) und nicht als geringfügig entlohnt Beschäftigte (2,1 Prozent). Die viertgrößte Berufsgruppe in der CSC-Branche stellt die Elektrotechnik dar, die zugleich eine der wenigen männlich dominierten Berufsgruppen mit einem geringen Teilzeitanteil und kaum geringfügig entlohnter Beschäftigung ist. Die Berufsgruppe Einkauf und Vertrieb stellt mit 2.003 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten die fünftgrößte Berufsgruppe der CSC-Branche. Nahezu die Hälfte der Beschäftigten dieser Berufsgruppe ist männlich, rund drei Viertel arbeiten in Vollzeit und der Anteil geringfügig entlohnt Beschäftigter beträgt 7,5 Prozent.

Die Untersuchung der Berufsgruppen unter den sozialversicherungspflichtig Call- und Service-Center-Beschäftigten verdeutlicht, dass die CSC-Branche mit Blick auf die Berufsstrukturen eher homogen ist und die Verbreitung von eher branchenfremden Berufen im Vergleich zu manch anderer Branche verschwindend gering ist. Wieder einmal sehen wir hier die Spezialisierung und die flachen Hierarchien der CSC: Dort werden eben überwiegend Kundenservice-Tätigkeiten ausgeübt, mit einem kleinen Anteil an Management, Büro und Vertrieb. Immerhin klassifizieren die Unternehmen ihre Beschäftigten als Fachkräfte und die Tätigkeit als fachlich einschlägig, wiewohl sich hinter der Berufsgruppe auch weiterhin vielfache Qualifizierungs- und Berufswege verbergen und sich die oftmals anspruchsvolle Tätigkeit nicht in den Lohnniveaus klassisch berufsfachlicher Arbeitsmärkte niederschlägt.

²² In diese Berufsgruppe fallen Berufe in der kaufmännischen und technischen Betriebswirtschaft, Berufe in der Unternehmensorganisation und -planung, Berufe in der Unternehmensberatung, Berufe in der Wirtschaftsförderung sowie Aufsichts- und Führungskräfte.

Tabelle 4: Die fünf häufigsten Berufsgruppen der CSC-Branche 2015.

	Sozialversicherungs- pflichtig Beschäftigte		Anteil der Män- ner	Anteil der Teilzeitbe- schäftigten
	Absolut	Anteil		
Insgesamt	115.469	100,0 %	41,3 %	41,0 % davon:
1. Werbung und Marke- ting	83.747	72,5 %	42,2 %	44,3 %
2. Büro und Sekretariat	11.202	9,7 %	28,2 %	50,0 %
3. Unternehmensorgani- sation und -strategie	4.709	4,1 %	39,9 %	18,3 %
4. Elektrotechnik	2.896	2,5 %	60,2 %	25,8 %
5. Einkauf und Vertrieb	2.003	1,7 %	47,9 %	23,5 %
Andere	10.912	9,5 %	47,4 %	23,7 %

Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2016), eigene Darstellung.

Fazit:

- Teilzeitarbeit ist in der CSC-Branche stark verbreitet; geringfügig entlohnte Beschäftigung dagegen weitaus weniger
- Die Zahl der Auszubildenden stagniert auf einem geringen Niveau
- Der überwiegende Teil der Beschäftigten hat eine anerkannte Berufsausbildung absolviert; 80 Prozent werden von den Unternehmen als Fachkraft klassifiziert
- Fast drei Viertel der Beschäftigten werden der Berufsgruppe Werbung und Marketing zugeordnet

Arbeitsbedingungen in Call- und Service-Centern

Die Beschäftigten in Call- und Service-Centern arbeiten im Vergleich zu anderen Branchen unter besonderen Bedingungen. Es handelt sich um interaktive Dienstleistungsarbeit, die in Echtzeit und weitgehend technisch gesteuert erbracht wird: Anrufe werden über digitale Telefonanlagen verteilt, Kunden-, Produkt- und Dienstleistungsinformationen liegen in Datenbanken und werden in knappen Nachbearbeitungszeiten erfasst und aktualisiert, KundInnen formulieren lebensweltlich gefasste Bedürf-

nisse, Frustrationen und Wünsche und müssen freundlich und angemessen behandelt werden (Holtgrewe/Kerst 2002). Das ergibt einerseits sehr niedrige Handlungs- und Zeitspielräume und andererseits immer wieder komplexe und widersprüchliche soziale, geistige und psychische Anforderungen (Holman 2004; Zapf et al. 2003). Diese Kombination aus komplexen Anforderungen und mangelnden Spielräumen gilt allgemein als hochriskant für psychische Beanspruchungen²³.

Die CSC-spezifische Kombination aus einem hohen Arbeitstempo, hohen Aufmerksamkeits- und emotionalen Anforderungen sowie intensiver Arbeit mit Bildschirm und Headset, bei häufig bestehendem störendem Lärm im Großraumbüro, macht Stressreaktionen und auch körperliche Beschwerden wahrscheinlicher. Es überrascht also nicht, dass immer wieder überproportional hohe Krankenstände bei CSC-Beschäftigten berichtet werden: So betrug in 2010 der Krankenstand unter den Beschäftigten in Call- und Service-Centern 6,37 Prozent, während der Krankenstand in der Gesamtbeschäftigung 3,36 Prozent betrug (Deutscher Bundestag 26.04.2012, S. 15). Die durchschnittlichen Fehltag pro Kopf summierten sich auf 23,26 Tage (Gesamtbeschäftigung: 12,3 Tage). Diese für „Schreibtischjobs“ (die eben keine sind) vergleichsweise hohen Krankenstände werden von anderen Untersuchungen bestätigt. So gab die Techniker Krankenkasse (TK) im Zuge der Veröffentlichung ihres Gesundheitsreports 2016 bekannt, dass TK-versicherte Beschäftigte in Call- und Service-Centern in 2015 durchschnittlich 26,62 Tage pro Kopf durch Krankschreibung von ihrem Arbeitsplatz fernbleiben mussten. Lediglich Postzusteller (27,27 Tage) sowie Bus- und Straßenbahnfahrer (37,76) wiesen eine höhere Zahl an Fehltagen aus.

23 Unter der emotionalen Dissonanz bei Beschäftigten in Call- und Service-Centern verstehen wir das Gefühl der Beschäftigten, sobald von ihnen beispielsweise erwartet wird, „bei der Entgegennahme von Beschwerden Freundlichkeit oder Mitgefühl auszudrücken, auch wenn dies im Gegensatz dazu steht, wie sie sich gerade wirklich fühlen“ Deutscher Bundestag (04.03.2013).

Tabelle 5: Fehltage aufgrund Krankheit pro Kopf nach Berufsgruppen und im Bundesdurchschnitt unter den Versicherten der Techniker Krankenkasse

Berufsgruppe	Fehltage pro Kopf
Apotheker	6,17
Hochschulmitarbeiter in Lehre und Forschung	6,18
Unternehmensberater	8,37
Architekten	8,78
Bundesdurchschnitt Techniker Krankenkasse – gesamt	15,43
Flugbegleiter	24,45
Altenpfleger	25,71
Call- und Service-Center – Beschäftigte	26,62
Postzusteller	27,27
Bus- und Straßenbahnfahrer	37,76

Quelle: Techniker Krankenkasse (2015).

Die multiplen Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz können vor allem bei Beschäftigten der Berufsgruppe Dialogmarketing zu einem erhöhten Risiko für Depressionserkrankungen führen. Dem Depressionsatlas der Techniker Krankenkasse (2015, S. 14–15) zufolge, besteht in dieser Berufsgruppe die höchste Betroffenenrate sowie die meisten Arbeitsunfähigkeitsfälle und Arbeitsunfähigkeitstage. 3,68 Prozent der Beschäftigten dieser Berufsgruppe waren in 2013 aufgrund einer Depressionserkrankung arbeitsunfähig. Im Vergleich hierzu betraf das unter allen Erwerbspersonen, die bei der Techniker Krankenkasse versichert waren, lediglich 1,6 Prozent. Die Betrachtung der Arbeitsunfähigkeitstage ergibt, dass die ArbeitnehmerInnen dieser Beschäftigtengruppe im Mittel 2,77 Tage im Jahr aufgrund der Diagnose Depression arbeitsunfähig sind.

Entgeltstrukturen

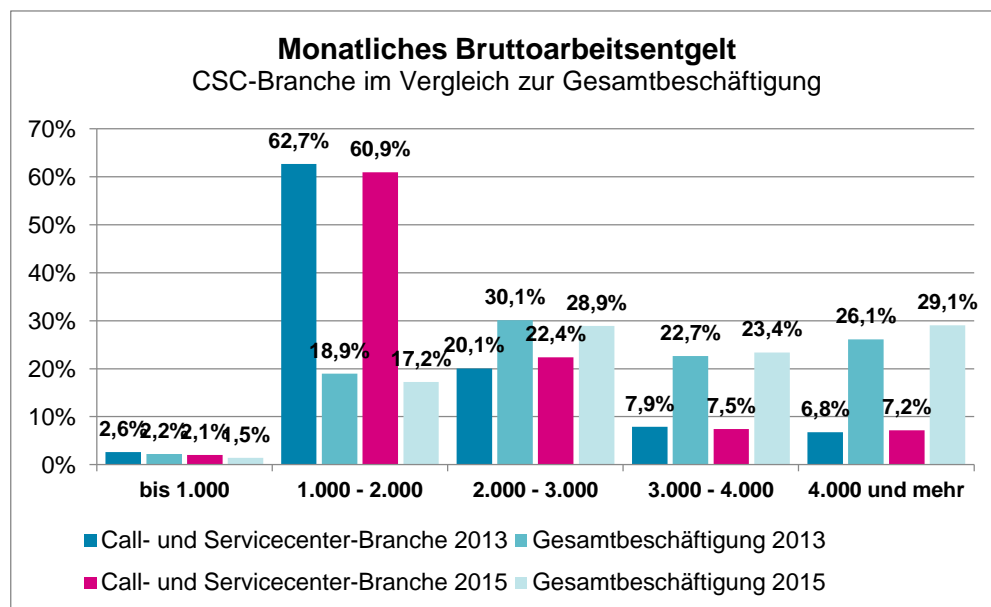
Die Entgeltstrukturen in der Call- und Service-Center-Branche gelten seit Entstehung der Branche für einige politische Akteure und vor allem für Gewerkschaften als ein Problemfeld. Callcenter waren Teil des umfangreichen, international vergleichenden Projekts der US-amerikanischen Russell-Sage Foundation zu Niedriglohnbranchen in den USA und Europa (Gautié/Schmitt 2010), und auch die international vergleichende Befragung des „Global Call Center Industry Project“ bemerkte, dass in 2004 – 2005 in Deutschland die Lohnungleichheit bei Callcentern eher der in den USA als der in anderen koordinierten europäischen Marktwirtschaften ähnelte (Batt/Nohara 2008), und wie in den USA Callcenter mit Betriebsrat und/oder Tarifverträgen ebenso wie In-house-Callcenter signifikant höhere Löhne zahlten. Der Unterschied betrug für Callcenter mit Tarifverträgen 29 Prozent (Lloyd/Weinkopf/Batt 2010). In den vergangenen acht Jahren wurden mehrere Kleine Anfragen seitens der Bundestagsfraktion Die Linke gestellt, die im Zusammenhang mit den Entgeltstrukturen standen. Dabei ging es um die Notwendigkeit eines Branchen-Mindestlohns, fehlende soziale Mindeststandards, die Verbreitung von Mindestlöhnen, Abschluss von Tarifverträgen und erste Erfahrungen bei der Umsetzung des Mindestlohns (vgl. u. a. Deutscher Bundestag 06.03.2009, 23.09.2011, 26.04.2012, 17.04.2015).

Die Analysen der Bruttoentgeltklassen auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2016) geben Aufschluss über die Gehälter der Vollzeitbeschäftigten.²⁴ Abbildung 22 stellt die Verteilung der Beschäftigten auf die fünf Bruttoentgeltklassen für die Call- und Service-Center-Branche im Vergleich zu allen Vollzeitbeschäftigten in Deutschland für die Jahre 2013 und 2015 dar. Dabei werden drei Besonderheiten für die CSC-Branche im Vergleich mit der Gesamtbeschäftigung augenscheinlich. Erstens ist der Anteil der Beschäftigten, die ein geringes Einkommen (unter 2.000 Euro) beziehen, in der CSC-Branche vergleichsweise sehr hoch. Das Bruttoarbeitsentgelt betrug für die Mehrheit der Beschäftigten (63 Prozent) in 2015 weniger als 2.000 Euro. Die Niedriglohn-

24 Sofern die Arbeitszeit eines Beschäftigten zwar am 31.12. zutreffend mit Vollzeit angegeben war, kann dennoch in früheren Monaten eine Teilzeitbeschäftigung oder Elternzeit im gleichen Beschäftigungsverhältnis vorgelegen haben, ohne dass dies in der Statistik bekannt ist. Änderungen in der Arbeitszeit müssen von Arbeitgebern erst mit der nächsten regulären Meldung angegeben werden. Unterjährige Änderungen können deshalb häufig in der Statistik nicht erkannt werden. Gemeldete Vollzeitbeschäftigung am Jahresende muss also nicht ganzjährige Vollzeitbeschäftigung bedeuten. Zusammen mit der Entgeltmeldung für das gesamte Kalenderjahr können dann Monatsentgelte auftreten, die unter der oben genannten Spanne von ca. 1.300 bis 1.500 Euro liegen, obwohl der Mindestlohn eingehalten wurde.

schwelle für Vollzeitbeschäftigte²⁵ lag 2014 bei 1.993 Euro. Dies bedeutet, dass zwei Drittel der vollzeitbeschäftigten CSC-Beschäftigten unter der Niedriglohnschwelle liegen. In der Untersuchung von 2004 – 2005 waren es in Westdeutschland 10 Prozent der Inhouse-Callcenter und 43 Prozent der Dienstleister, die Niedriglöhne zahlten (Lloyd/Weinkopf/Batt 2010). Je nach konkretem Bruttoarbeitsentgelt und der persönlichen Haushaltssituation, könnte ein nicht unerheblicher Teil der CSC-Beschäftigten armutsgefährdet sein.²⁶ Unter allen Beschäftigten betraf dies lediglich ein knappes Fünftel (18,7 Prozent).

Abbildung 22: Monatliche Bruttoentgeltklassen in der CSC-Branche im Vergleich zur Gesamtbeschäftigung für die Jahre 2013 und 2015.



Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2016), eigene Darstellung.

Zweitens weist nur ein relativ geringer Beschäftigtenanteil der CSC-Branche ein hohes monatliches Bruttoarbeitsentgelt (mehr als 4.000 Euro) auf. Während in allen Wirtschaftszweigen nahezu ein Drittel aller Beschäftigten (29,1 Prozent) ein monatliches Bruttoentgelt von

²⁵ Die Niedriglohnschwelle wurde hier errechnet anhand des Medianeinkommens aller Vollzeitbeschäftigten in Deutschland (2.990 Euro) und liegt bei hiervon zwei Dritteln (= 1.993 Euro) Statistisches Bundesamt (2016b).

²⁶ Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes betrug die Armutsschwelle in 2015 für Alleinlebende 12.401 Euro. Eine Familie (zwei Erwachsene mit zwei Kindern unter 14 Jahren) war armutsgefährdet, wenn sie zusammen und nach Einbeziehung staatlicher Transferleistungen ein Einkommen von weniger als 26.041 Euro pro Jahr zur Verfügung hatte (Bundeszentrale für politische Bildung 2016).

4.000 Euro und mehr vorweisen kann, sind es unter den CSC-Beschäftigten lediglich 7,2 Prozent. Und drittens wird bei der Analyse der Veränderungen zwischen den Jahren 2013 und 2015²⁷ deutlich, dass sich die Bruttoarbeitsentgeltklassen der Call- und Service-Center-Branche nicht gänzlich äquivalent zur Gesamtbeschäftigung in Deutschland entwickelt haben. Zwar schrumpften die unteren Entgeltklassen (bis 2.000 Euro) zugunsten der mittleren Entgeltklasse (2.000 bis 3.000 Euro) der CSC-Branche. Jedoch stagnierten die höheren Entgeltklassen (mehr als 3.000 Euro). In der Gesamtbeschäftigung nahm der Anteil sowohl der unteren (bis 2.000 Euro) als auch der mittleren Entgeltklasse(n) (2.000 bis 3.000 Euro) in 2015 gegenüber 2013 zugunsten der höheren Entgeltklassen ab (mehr als 3.000 Euro).

Die Einführung des allgemeinen Mindestlohns zum 1. Januar 2015 dürfte mit großer Wahrscheinlichkeit einen positiven Effekt auch auf die Löhne in der CSC-Branche gehabt haben, der sich am Anteilsrückgang bei den beiden niedrigeren Entgeltklassen zeigt. In den Geschäftsberichten einzelner CSC-Dienstleister wird deutlich, dass die Einführung des Mindestlohns zu Lohnsteigerungen bzw. zur Reduzierung der Marge geführt hat. Vereinzelt wurde der Mindestlohn begrüßt und als Mittel zur Eliminierung von Lohndumping in der Branche angesehen.

Insgesamt kann resümiert werden, dass die CSC-Branche trotz durchaus anspruchsvoller Arbeit und quasi „normaler“ Qualifikationsstruktur der Beschäftigten, eine Branche ist, in der ein vergleichsweise niedriges Lohnniveau herrscht. Die Einführung des Mindestlohns hat dazu geführt, dass am unteren Ende der Entgeltskala eine Untergrenze eingezogen wurde. Dennoch liegen nahezu zwei Drittel der Beschäftigten in Vollzeit bei einem Bruttoarbeitsentgelt von weniger als 2.000 EUR. Und mit Blick auf die oberen Entgeltregionen ist festzustellen, dass die flachen Hierarchien und die generell „schlanke“ Unternehmensstruktur den Aufstieg in höhere Entgeltklassen erschweren, in denen mehr als 3.000 Euro verdient wird.

Fazit:

- Die Statistiken zu Krankheit und Fehltagen lassen vermuten, dass die multiplen Belastungsfaktoren in der CSC-Branche ein relativ hohes gesundheitliches Risiko bergen
- Das Bruttoarbeitsentgelt lag für knapp zwei Drittel der Beschäftigten unterhalb der Niedriglohnschwelle von ca. 2.000 Euro
- Die Einführung des Mindestlohns hat die Lohnsituation in der CSC-Branche verbessert

²⁷ Die Werte zu den Bruttoarbeitsentgelt für das Jahr 2013 sind eingeschränkt mit den Werten für das Jahr 2015 vergleichbar, vgl. Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2016).

Beschäftigte der Berufsgruppe Dialogmarketing

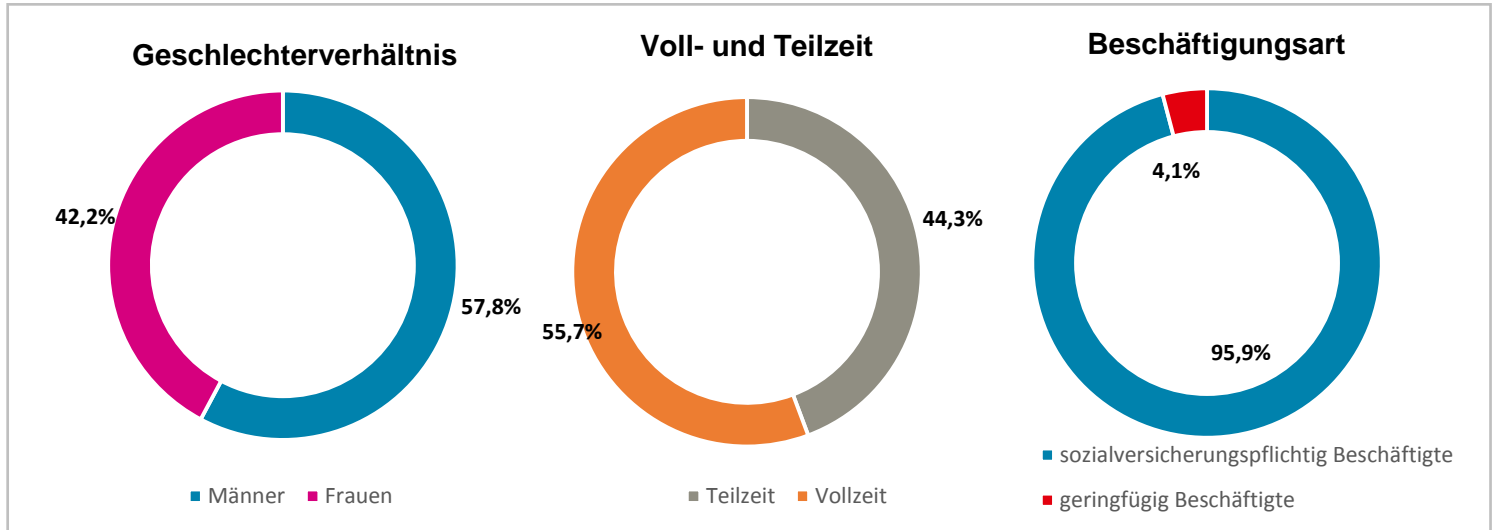
In diesem Abschnitt lösen wir uns von dem bisherigen Branchenfokus und wenden uns der Situation der Berufsgruppe Dialogmarketing²⁸ zu. Hier ist zumindest auch jener Teil der CSC-AgentInnen und ManagerInnen vertreten, der nach Ansicht seiner Arbeitgeber in einem CSC beschäftigt ist, auch wenn das Unternehmen als Ganzes nicht der Wirtschaftsgruppe angehört. Jedoch dürften keineswegs alle Inhouse-Callcenter und sonstigen Service-Einheiten hier aufzufinden sein. Denn knapp drei Viertel der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der CSC-Branche werden der Berufsgruppe Werbung und Marketing zugeordnet, worunter auch die Berufsgruppe Dialogmarketing gefasst wird. Für die nachfolgenden Analysen wurde eine Sonderauswertung für die Berufsgruppe Dialogmarketing vorgenommen.

Insgesamt zählt die Statistik der Bundesagentur für Arbeit zum 31. März 2016 154.663 ArbeitnehmerInnen in der Berufsgruppe Dialogmarketing. Die Struktur der Beschäftigten und ihrer Beschäftigungsverhältnisse ähnelt weitgehend denen in der CSC-Branche, also der Wirtschaftsgruppe. Das spricht dafür, dass sich die in der Wirtschaftsstatistik auffindbaren CSC branchenübergreifend ein gutes Stück weit ähneln, was auch CSC-PraktikerInnen bestätigen. Das Geschlechterverhältnis entspricht mit 42,2 Prozent männlichen Beschäftigten in etwa dem Verhältnis in der CSC-Branche (41,3 Prozent). Auch der Anteil an ArbeitnehmerInnen, die in Teilzeit tätig sind (44,3 Prozent), gleicht dem Anteil innerhalb der CSC-Branche (41 Prozent). Der Anteil geringfügig entlohnt Beschäftigter liegt in der Berufsgruppe Dialogmarketing bei 4,1 Prozent und damit um 2,8 Prozentpunkte unter dem Anteil der CSC-Branche.

28 Nach der Klassifikation der Berufe Bundesagentur für Arbeit (2011a, 2011b) gehören zur Berufsgruppe Dialogmarketing Call-Center-AgentInnen, Fachkaufmann/-frau – Teleservice, Kaufleute sowie Servicefachkräfte für Dialogmarketing. Die Zuordnung zur jeweiligen Berufsgruppe wird vom Arbeitgeber vorgenommen und der Bundesagentur für Arbeit übermittelt.

Die Berufsgruppe Dialogmarketing ist nicht mit den Ausbildungsberufen bzw. Berufsbildern Servicefachkraft für bzw. Kaufmann/-frau für Dialogmarketing gleichzusetzen. D.h. nicht jede/r Beschäftigte der Berufsgruppe Dialogmarketing hat eine Ausbildung zu einem der vorgenannten beiden Berufe absolviert.

Abbildung 23: Berufsgruppe Dialogmarketing: Verhältnis der Geschlechter, Voll- und Teilzeit sowie sozialversicherungspflichtige oder geringfügig entlohnte Beschäftigung



Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2016), eigene Berechnungen und Darstellung.

Von besonderem Interesse ist die Frage, wie groß die Zahl der Beschäftigten der Berufsgruppe Dialogmarketing ist, die nicht der Call- und Service-Center-Branche zugeordnet werden und in welchen Branchen diese ArbeitnehmerInnen tätig sind. Tabelle 6 gibt Aufschluss darüber wie viele sozialversicherungspflichtigen und ausschließlich geringfügig entlohnten Beschäftigte der Berufsgruppe Dialogmarketing in den jeweiligen Branchen bzw. Wirtschaftsgruppen tätig sind. Von den 154.663 Beschäftigten sind knapp zwei Drittel im Wirtschaftszweig Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen tätig. Von diesen 98.742 Beschäftigten ist mit 88.163 wiederum der überwiegende Teil in der Call- und Service-Center-Branche beschäftigt (57 Prozent von allen Dialogmarketing-Beschäftigten bzw. 89,3 Prozent der Beschäftigten in dieser Wirtschaftsgruppe).

Auf dem zweiten Platz folgt die Wirtschaftsgruppe Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen, in der mit 19.012 der Beschäftigten 12,3 Prozent tätig sind. Mit 11.590 ist die Mehrheit der Beschäftigten in dieser Wirtschaftsgruppe in der Branche des Einzelhandels beschäftigt. In diese Branche fallen auch Versandhändler, wie z. B. Amazon, Neckermann, Quelle oder Zalando.

Tabelle 6: Die zehn häufigsten Wirtschaftsgruppen, in denen Beschäftigte der Berufsgruppe Dialogmarketing arbeiten.

		Sozialversicherungspflichtig und ausschließlich geringfügig entlohnt Beschäftigte	
		Absolut	Anteil
Insgesamt		154.663	100,0 %
1.	Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	98.742	63,8 %
darunter:			
	Dienstleistungen für Unternehmen und Privatpersonen (auch Call-Center)	88.163	57,0 %
	Reisebüros, Reiseveranstalter, Reservierungsdienstleistungen	837	0,5 %
2.	Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kfz	19.012	12,3 %
darunter:			
	Einzelhandel (ohne Kfz-Handel)	11.590	7,5 %
3.	Information und Kommunikation	10.665	6,9 %
4.	Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	6.918	4,5 %
darunter:			
	Werbung und Marktforschung	2.452	1,6 %
5.	Öffentliche Verwaltung, Sozialversicherungen	6.841	4,4 %
6.	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	4.839	3,1 %
7.	Verarbeitendes Gewerbe	2.172	1,4 %
8.	Verkehr und Lagerei	1.511	1,0 %
9.	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	1.508	1,0 %
10.	Energieversorgung	525	0,3 %
Sonstige Wirtschaftszweige		4.637	3,0 %

Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2016), eigene Darstellung.

10.665 Beschäftigte der Berufsgruppe Dialogmarketing (6,9 Prozent) sind in der Wirtschaftsgruppe Information und Kommunikation tätig. Hierunter finden sich z. B. die Deutsche Telekom Kundenservice GmbH

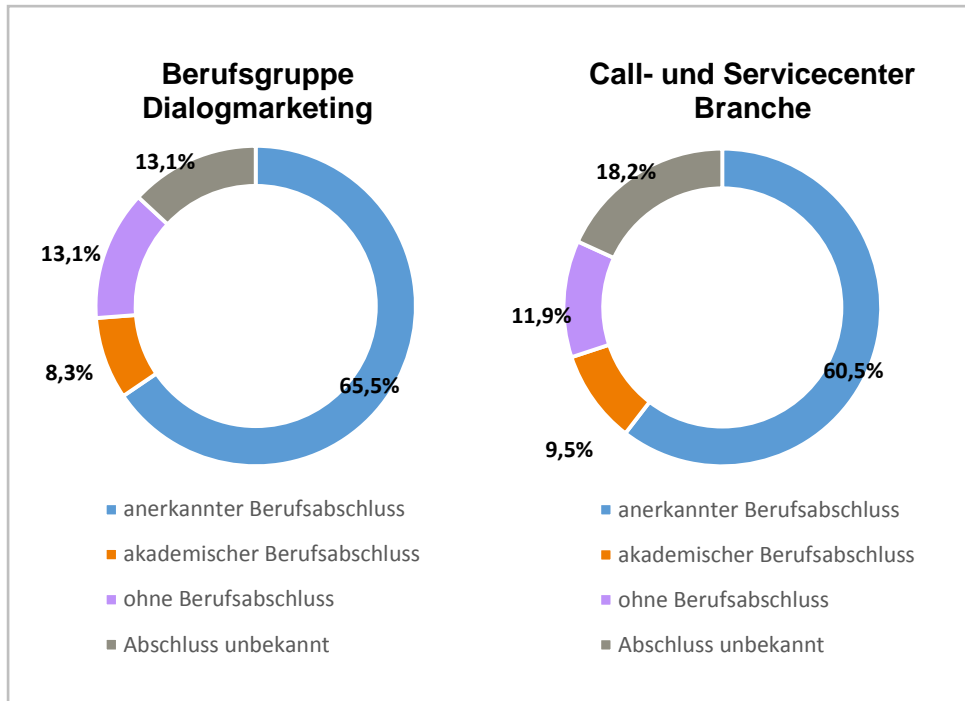
(DTKS) oder die Call- und Service-Center-Einheiten weiterer Telekommunikationsanbieter, wie 1 & 1, Telefónica oder Vodafone. Knapp jeder zwanzigste Dialogmarketing-Beschäftigte (6.918) ist in der Wirtschaftsgruppe Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistung²⁹ beschäftigt. Gut ein Drittel dieser Beschäftigten (2.452) ist für ein Unternehmen in der Branche Werbung und Marktforschung tätig. In der Öffentlichen Verwaltung oder im Bereich der Sozialversicherungen sind 6.841 Beschäftigte der Berufsgruppe Dialogmarketing (4,4 Prozent) beschäftigt. Weitere 4.839 Beschäftigte werden der Wirtschaftsgruppe Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen zugeordnet, in der ebenfalls zahlreiche interne Call- und Service-Center-Einheiten zu verorten sind. Auf den Rängen sieben bis zehn folgen die Wirtschaftsgruppen Verarbeitendes Gewerbe, Verkehr und Lagererei, Erbringung von sonstigen Dienstleistungen und zuletzt die Energieversorgung. Auch bei diesen Wirtschaftsgruppen ist davon auszugehen, dass der Großteil der Beschäftigten der Berufsgruppe Dialogmarketing in einer internen Call- und Service-Center-Organisationseinheit tätig ist. 4.637 Beschäftigte (3 Prozent) werden den anderen Wirtschaftsgruppen zugeordnet.

Auf Anfrage teilte uns die Bundesagentur für Arbeit mit, dass die Nachfrage nach Beschäftigten der Berufsgruppe Dialogmarketing stark rückläufig ist. Die Besetzung ausgeschriebener Stellen erfolgt im Durchschnitt nach 104 Tagen. Der Durchschnitt über alle Berufsgruppen hinweg beträgt 95 Tage. Auf eine freie Stelle kommen gegenwärtig zwei Arbeitslose. Die berufsgruppenspezifische Arbeitslosenquote betrug zuletzt 13 Prozent. Im Kontext der Fachkräfteengpassanalyse kann somit aus Sicht der Arbeitsvermittlung nicht von einem Fachkräfteengpass in der Berufsgruppe Dialogmarketing gesprochen werden.

Unter den Beschäftigten der Berufsgruppe Dialogmarketing ist die Altersgruppe der 25 bis 54-Jährigen mit 76,7 Prozent die klar dominierende Gruppe. Aber auch der Anteil der jüngeren Beschäftigten, unter 25 Jahren, entspricht mit 11,9 Prozent dem Anteilswert innerhalb der Gesamtbeschäftigung. Jeder zehnte Beschäftigte (10,6 Prozent) der Berufsgruppe ist zwischen 55 und 65 Jahre alt. Und lediglich 1.186 der 154.663 Beschäftigten (0,8 Prozent) sind 65 Jahre und älter.

29 Unter die Wirtschaftsgruppe Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen werden folgende Bereiche bzw. Branchen gefasst: Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Unternehmensverwaltung, Unternehmensberatung, Architektur- und Ingenieurbüros, Forschung und Entwicklung, Werbung und Marktforschung, sonstige freiberufliche, wissenschaftliche und technische Tätigkeiten sowie das Veterinärwesen.

Abbildung 24: Anteile der jeweiligen Berufsabschlüsse in der Berufsgruppe Dialogmarketing im Vergleich zur CSC-Branche für das Jahr 2016.



Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2016), eigene Darstellung.

Die Untersuchung der Qualifikationsstruktur in der Berufsgruppe Dialogmarketing (vgl. Abbildung 24) ergab ein ähnliches Bild wie unter den Beschäftigten der CSC-Branche. Knapp zwei Drittel der Beschäftigten besitzt einen anerkannten Berufsabschluss. 8,3 Prozent können einen akademischen Berufsabschluss vorweisen. 13,1 Prozent besitzen keinen Berufsabschluss und über weitere 13,1 Prozent der Beschäftigten liegen keine Angaben vor.

Eine Analyse des Anforderungsniveaus unter den Beschäftigten dieser Berufsgruppe ist aufgrund der Beschränkung der Beschäftigten auf zwei Niveaus (Fachkraft oder Spezialist) banal. Mit 94,1 Prozent werden nahezu alle ArbeitnehmerInnen als Fachkraft klassifiziert. 5,9 Prozent der Beschäftigten übt eine Tätigkeit aus, die Spezialkenntnisse und -fertigkeiten sowie die Befähigung zur Bewältigung gehobener Fach- und Führungsaufgaben voraussetzt.

Fazit:

- Die Strukturmerkmale der Beschäftigten der Berufsgruppe Dialogmarketing entsprechen denjenigen der Beschäftigten der CSC-Branche
- Etwas mehr als die Hälfte der Beschäftigten der Berufsgruppe Dialogmarketing ist in der CSC-Branche beschäftigt
- Weitere Branchen, die einen großen Anteil an Beschäftigten der Berufsgruppe Dialogmarketing beschäftigen, sind der Handel, die Informations- und Kommunikationstechnologien sowie Werbung und Marktforschung

3. Betriebsfallstudien

Wie gesehen, deckt die bisherige Untersuchung überwiegend die aus-sourceten Call- und Servicecenter-Dienstleister ab. Die *inhouse* betriebenen Call- und Service-Center-Einheiten sind dennoch weiterhin ein wichtiger Teil des Sektors. Hier gestalten Anwender-Unternehmen den Kundenkontakt selbst und prägen damit auch Kundenerwartungen und Konsummuster. Gerade die Nutzung von eigenen und ausgelagerten Call- und Service-Centern in der Telekommunikationsbranche hat für den deutschen CSC-Markt ein Stück weit stilbildend gewirkt. Aus diesem Grund ergänzt die vorliegende Studie die Analyse der Wirtschafts- und Arbeitsmarktstatistik um drei kleine Unternehmensfallstudien: einen CSC-Dienstleister, ein Telekommunikationsunternehmen und die CSC der Deutschen Post. Hier wurden aktuelle Geschäftsberichte und weitere Dokumente und Fachpresse-Artikel gesichtet und ExpertInneninterviews mit GewerkschaftsvertreterInnen, BetriebsrätInnen und einigen ManagerInnen durchgeführt. Insgesamt wurden 9 Interviews telefonisch bzw. per Online-Meeting geführt, die etwa zwischen 60 und 90 Minuten dauerten. Die Interviews fanden zwischen Dezember 2016 und April 2017 statt. Wir wollen nicht unerwähnt lassen, dass sich in der zeitlichen Dichte dieser Untersuchung und bei der Dynamik des Untersuchungsfeldes zwischen aktuellen Fusionen, Fluktuation von Beschäftigten und ManagerInnen, sowie betriebs- und gewerkschaftspolitisch sensiblen Beziehungen der Feldzugang und die Durchführung der Interviews als schwierig erwies. Allen InterviewpartnerInnen danken wir herzlich.

3.1 Ein Callcenter-Dienstleister

Das Unternehmen ist unter den weltweit führenden Unternehmen für aus-sourcete Call- und Service-Center-Dienstleistungen, ein multinationaler Konzern mit Niederlassungen in 65 Ländern. Er ist auf den Service für globale Produkte und Dienstleistungen spezialisiert. Das bedeutet zunehmend, mehrsprachig und auch auf unterschiedlichsten Kommunikationskanälen zu arbeiten. In 2015 beschäftigt das Unternehmen 190.000 Menschen in über 300 Call- und Service-Centern, macht einen Umsatz von mehreren Milliarden Euro und rühmt sich, mit 35 Prozent der Weltbevölkerung Service-Kontakt gehabt zu haben. Kundenservice macht knapp zwei Drittel und technischer Support ein Fünftel des Um-

satzes aus, vier Fünftel des Umsatzes entstammen Inbound-Dienstleistungen.³⁰

In den letzten Jahren verschieben sich die Umsätze sowohl zwischen Regionen als auch zwischen Auftraggeberbranchen. Der kontinentaleuropäische sowie afrikanische und mittelöstliche Anteil ist seit 2013 markant gestiegen. Die spanisch- und portugiesisch-sprachige Welt und insbesondere die englischsprachigen sowie asiatisch-pazifischen Länder haben Anteile am Umsatz eingebüßt. In Kontinentaleuropa gemeinsam mit Afrika und dem mittleren Osten sind auch die bereinigten Umsätze am stärksten gestiegen. Bei der Akquisition globaler Aufträge scheint sich eine Verlagerung nach Osteuropa und rund ums Mittelmeer abzuzeichnen. Mit aller Vorsicht – da wir weiterreichende und firmenübergreifende Daten nicht haben – kann man dies als einen Beleg dafür interpretieren, dass das Outsourcing des Kundenservice dabei ist, die historischen Linien kolonialer Beziehungen und sprachlich-kultureller Nähe zu verlassen. Hatte das Team des Global Call Center Industry Report noch 2011 bemerkt, dass die Transnationalisierung der Callcenter begrenzt sei und man von den angelsächsischen Mustern des Offshoring wie etwa von Taylor und Bain beschrieben (Taylor/Bain 2005), nicht auf globale Trends schließen könne (Holtgrewe et al. 2011), so scheint sich dies mittlerweile zu ändern. Die ost- und südeuropäischen Länder der EU und auch deren unmittelbare Nachbarn auf dem Balkan oder rund ums Mittelmeer werden nunmehr zu mehrsprachigen Nearshoring-Destinationen (Holtgrewe/Schörpf 2017).

Nach Auftraggeberbranchen ist der Umsatzanteil der Telekom/Internet- und Fernsehprovider-Aufträge seit 2012 von über 50 Prozent auf ein Drittel gesunken – was strategisch durchaus intendiert war, da in den Telekommunikations-Services ein intensiver Kostensenkungswettbewerb stattfindet, und anderswo höhere Margen mit komplexeren Funktionen und Produkten zu erzielen sind. Gerade in Branchen, die den Kundenkontakt traditionell eher *inhouse* oder in eigenen Tochterfirmen gehalten haben, will man expandieren. Das sind etwa Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Gesundheit, Touristik oder Handel oder auch die Dienstleistungen des (ehedem) öffentlichen Sektors.

30 Quelle: Unternehmenswebsite.

Das Unternehmen in Deutschland

In Deutschland hat das Unternehmen 6 Standorte mit insgesamt 2.800 MitarbeiterInnen in West- und Ostdeutschland.

Der Einstieg des Unternehmens in den deutschen Markt erfolgte über den Aufkauf eines technischen Support-Spezialisten und eines Outbound- und Vertriebs-Anbieters. Im Prinzip war dieser Aufkauf durch die Kunden getrieben: Gerade globale Technologie- und IT-Anbieter sourcen nur an gleichfalls globale Dienstleister aus.

Auch in Deutschland wächst der Service für andere Branchen wie Energie und auch Banken und Versicherungen gegenüber den ursprünglichen Geschäftsfeldern Telekommunikation und technischem Support. Das ist Absicht, die Telekommunikation gilt als „sehr heißer, sehr risikoreicher“ Markt mit geringen Margen (Interview Betriebsrat, 18.1. 2017). Teils setzen Auftraggeber hier umgekehrte Auktionen ein, für eine Serviceminute werden ca. 48 Cent gezahlt. Der deutsche Markt gilt auch insgesamt als schwierig, meint der Betriebsrat. Der größte Anbieter ist Arvato mit über 16.000 MitarbeiterInnen, der in der Lage sei, noch ganz andere Preise anzubieten. Bei spezialisierten Kundendiensten etwa im Energiesektor, bei Finanzdienstleistungen oder technischen Helpdesks, die etwa auch IT-Abteilungen anderer Unternehmen unterstützen, sind hingegen höhere Preise und auch Margen zu erzielen. Auch Krankenkassen und Herstellern von Gesundheitsprodukten bietet man Kundenservice an. Zwischen 60 und 70 Prozent der Services laufen weiterhin über Telefon, aber Mail, Chat und Social Media spielen eine zunehmende Rolle, Fax und Briefe eine abnehmende. Die weiter gehende Digitalisierung „macht eigentlich keine große Angst“, meint der Betriebsrat, wiewohl mit Automation und Substitution zu rechnen sei. Vermutlich seien in Zukunft weniger, aber spezialisiertere Leute in den CSC zu erwarten.

Outsourcing – das Geschäftsmodell

Grundsätzlich basiert das Outsourcingmodell des Unternehmens darauf, gegenüber Inhouse-Services niedrigere Kosten bei gleichbleibender Qualität auch bei hohem Volumen anzubieten, sagen unsere Interviewpartner. Der Grund dafür liegt in den Lohnunterschieden: Beim Inhouse-Support durch TechnikerInnen kann der Bruttolohn bei 3.000–3.500 EUR liegen. Der CSC-Spezialist zahlt für „gleiche Grundqualität, aber nicht gleiche Qualifikation“ zwischen EUR 1.500 und 1.600 – bei Verlagerung ins Ausland können Kunden noch mehr sparen. Das setzt

Knowhow voraus, das aus der globalen Spezialisierung auf ausgediente Services entwickelt werden kann:

„Wenn man in einem Land irgendwo eine Idee gefunden hat, wo man sagt, dieser Mechanismus, der ist so gut, den kopiere ich jetzt woanders hin, dann verbreitet sich das innerhalb des Konzerns weltweit, dann kann man natürlich sagen, lieber Kunde, wir haben eine Innovation, das können wir jetzt günstiger machen, weil wir wissen, wie's geht“ (Interview Betriebsrat).

Die Einsparungen kommen also sowohl durch niedrigere Löhne als auch durch standardisierte und kleinteilig zerlegte Prozesse und Datengrundlagen zustande.

Entscheidungen über den Standort fallen im Einvernehmen mit dem Auftraggeber. Für mehrere Standorte sprechen gerade bei großvolumigen Aufträgen die bessere Verfügbarkeit von Arbeitskräften und leichtere Kapazitätsplanung, die verfügbaren Sprachen und mitunter auch regionale Akzente. Wenn Aufträge wegfallen, werden über eine solche Streuung auch Sozialplanrisiken vermieden, weil Kündigungszahlen an einzelnen Standorten niedriger sind. Das Management entscheidet lediglich über nationale Aufträge allein, bei internationalen ist man in eine Matrix eingebunden – und in der Tat wird das Unternehmen eher zentralistisch geführt.

In dieser Konstellation ist der „Kunde König“ und darf entscheiden, wo, wie mit welchen Vorgaben und welchen Spielräumen gearbeitet wird. Davon profitiert naturgemäß nicht so sehr die Endkundin, aber der Auftraggeber. Insbesondere ist dies dort ein weiterer Anreiz auszusourcen, wo es Inhouse eine starke Interessenvertretung gibt: „sie kriegen, was sie mit ihrem Betriebsrat oder Gewerkschaften nicht durchkriegen“, meint der Betriebsrat, und man kann die externen Dienstleister „noch ganz anders steuern und ganz anders herausfordern“ als eigene Call- oder Service-Center.

Freilich hat sich mit dem stark kostenbasierten Wettbewerb speziell um den Kundenservice in der Telekommunikation eine doppelte Konkurrenz entwickelt. Man kämpft sowohl um Kunden als auch um MitarbeiterInnen und an jenen Standorten, an denen es besser zahlende Callcenter gibt, hat das Unternehmen Rekrutierungsschwierigkeiten. Gleichzeitig aber begrenzt die doppelte Konkurrenz um Aufträge und Beschäftigte auch den Wechsel von Kunden – Wettbewerber müssen die entsprechenden Kapazitäten auch erst einmal zeitnah aufstellen. Als Herausforderungen erweisen sich die niedrige Arbeitslosenquote in Deutschland sowie die Digitalisierung. Es scheint möglich, dass die Rekrutierungsschwierigkeiten den Druck zur Automatisierung erhöhen, wobei die Interviewpartner die Frage stellen, in welchem Maß sowohl Endkunden

als auch Auftraggeber bereit sind, etwa Spracherkennung oder digitale Assistenten zu akzeptieren.

Während derzeit der deutsche Markt noch gern aus Deutschland bedient wird, rückt eine Transnationalisierung näher und die „Marktmacht ändert sich“, „man ist nicht mehr alleine“. Eine relativ neue Spezialität sind mehrsprachige Callcenter, sogenannte Hubs in Süd- und Osteuropa, wo sogar MuttersprachlerInnen aus unterschiedlichen europäischen Ländern zu noch niedrigeren Löhnen telefonieren. Das größte multilinguale Callcenter mit liegt in Portugal, dort telefoniert man in sieben Sprachen und verdient etwa zwischen 600 und 800 EUR. Ein weiterer Hub liegt in Athen mit desgleichen mehreren Tausend Beschäftigten, deren Monatslöhne zwischen 400 und 800 EUR liegen. In Polen wird zurzeit gerade ein Hub speziell für den deutschen Markt aufgebaut, „wo noch günstiger noch mehr gemacht werden soll“ (Interview Betriebsrat), aber derzeit die Qualität noch nicht stimme. Ausbaufähige Standorte sind zudem die Länder des Westbalkans, wo die Löhne noch niedriger liegen und es potenzielle Beschäftigte mit Migrationserfahrung und Fremdsprachkenntnissen gibt. Der Betriebsrat meint dennoch, die Transnationalisierung dürfe man „nicht unter- und nicht überschätzen“. Die derzeitigen Zahlen von geschätzten 115.000 bis 200.000 Beschäftigten im Outsourcing-Bereich seien in näherer Zukunft im Ausland nicht mit den gewünschten Fähigkeiten zu bekommen. In Polen, Griechenland oder der Türkei etwa sei nicht mit mehr als 15.000 deutschsprachigen AgentInnen zu rechnen, und es sind auch schon Projekte zurückverlagert worden.

In den ausländischen Hubs werden eher Auswanderer als Nicht-MuttersprachlerInnen eingesetzt. Deutsche MitarbeiterInnen „auszuleihen“ oder zu entsenden ginge rechtlich nur bis zu drei Monaten. In Portugal bemüht man sich auch um AgentInnen aus Deutschland, mit Flug, Wohnungszuschüssen und Überführungsprämien, sowie mit Wettbewerben und Prämien für die Rekrutierung Interessierter für die eigene Belegschaft. Das sei vielfach schwierig, man habe etwa versucht, in Istanbul deutschsprachigen Telekommunikationssupport anzubieten, aber türkische MitarbeiterInnen aus Deutschland seien nicht zu gewinnen. Der Betriebsrat meint, diese fragten sich, „warum sollte ich, da verdienen ich die Hälfte“.

Sinn macht die Beschäftigung im Ausland für Studierende und andere jüngere Beschäftigte unter 30, die um der Auslandserfahrung willen ein oder zwei Jahre dort arbeiten und sich dann bessere Chancen auf dem deutschen Arbeitsmarkt und einen Karriereestieg im weiteren Marketing- und Servicebereich erhoffen. Jedoch treffe die Auslagerung auf Grenzen an der Verfügbarkeit qualifizierter AgentInnen, und letztlich sei

die Profitabilität auch im globalisierten Kontext fraglich: „der Kunde wird den Preisvorteil haben wollen“, meint der Betriebsrat, und die Löhne und Arbeitsauseinandersetzungen steigen auch an den Offshoring-Destinationen.

Allerdings gibt es wenig Unterschiede zwischen den großen Playern in Deutschland. In den letzten Jahren sind einige bekannte, (nicht nur) kleinere oder auch inhabergeführte Unternehmen durch multinationale Konzerne übernommen worden, zuletzt die Osnabrücker buw (mit 6.000 MitarbeiterInnen an 16 Standorten) für 123 Mio. € durch den Weltmarkt-Dritten Convergys.³¹ Möglich ist, dass die Dienstleister durch ihre Aufkäufe etwas unterschiedliche Akzente bei jenen Branchen setzen, denen sie bevorzugt ihre Dienste anbieten, aber wie gesehen, sind wohl alle auf der Suche nach Services, in denen höhere Margen zu erzielen sind – was die Frage nach der Nachhaltigkeit solcher Marktgewinne aufwirft.

Teilweise entwickeln sich die Strategien großer CC-Dienstleister in Richtung eines umfassenden Outsourcings, das auch den öffentlichen Sektor einbezieht. Hatte es in Kontinentaleuropa eine Zeitlang eher nationales und lokales Outsourcing gegeben (Schönauer/Huws 2008), so spielt aktuell anscheinend der britische Markt wieder eine Vorreiterrolle: Arvato etwa habe die kompletten Verwaltungsdienstleistungen einer britischen Ortschaft übernommen, bis der Gesetzgeber dies unterbunden habe.

Arbeitsverhältnisse und Beschäftigte

Beschäftigungsverhältnisse

Nach Arbeitsverträgen finden wir zwischen 2013 und 2015 weltweit rund drei Viertel der Beschäftigten mit unbefristeten Verträgen, knapp jedeR Fünfte ist befristet angestellt und jedeR Zwanzigste ist eine ZeitarbeiterIn – mit abnehmender Tendenz.³² JedeR fünfte Beschäftigte des Unternehmens arbeitet auf den Philippinen. Das bedeutet jedoch nur bedingt, dass die Beschäftigung nicht prekär ist. In Ländern mit weniger regulierten Arbeitsmärkten ist es bekanntlich möglich, auch unbefristet Eingestellte kurzfristig zu kündigen, so dass es Befristungen nicht unbedingt braucht.

In Deutschland beschäftigt das Unternehmen derzeit 2.800 MitarbeiterInnen, von denen bemerkenswerterweise 85 Prozent in Vollzeit arbei-

31 <http://www.callcenterprofi.de/branchennews/detailseite/buw-wird-von-convergys-uebernommen-20165281/> (Abruf 24.04.2018)

32 Unternehmenswebsite

ten. Zeitarbeit gibt es hier zu lediglich 2 Prozent, weil sie gemessen am Kosten- und Gehaltsniveau der eigenen Beschäftigten zu teuer ist. Sie wird nur für wirkliche Auftragsspitzen genutzt. Der Betriebsrat berichtet, man habe auch einmal versucht, Zeitarbeit und Befristung zu kombinieren, indem Zeitarbeiter nach 18 Monaten übernommen und dann zwei Jahre befristet beschäftigt wurden, um die Flexibilität der Beschäftigungsverhältnisse zu maximieren: Das aber sei immer noch zu teuer gewesen, und angelernt müssten die neu rekrutierten ZeitarbeiterInnen ja auch noch werden. Wohl nutzt das Unternehmen alle arbeitsrechtlichen Möglichkeiten der Befristung: Routinemäßig wird so die Probezeit auf 12 Monate ausgedehnt und eine Zweitbefristung um weitere 12 Monate angehängt.

Elektronische Heimarbeit ist derzeit nicht gängig, jedoch hat das Unternehmen ein Tochterunternehmen, das *home service* anbietet. Diese Arbeitsform stelle jedoch spezielle Anforderungen an technische Ausstattung, den Datenschutz, und auch an soziale Robustheit der Beschäftigten:

„Der komplette Sozialkontakt findet ausschließlich über Webcam, über Telefon und über interne Foren statt, das ist eine andere Qualität, das ist nicht einfach“,

meint der Betriebsrat – vor allem wohl nicht für Menschen, die einen Kommunikationsberuf ausüben, bei dem der Austausch mit KollegInnen eine bekanntermaßen wichtige Funktion zum „Dampf ablassen“ hat (Korczyński 2003). Datenschutz ist bei Heimarbeit sowohl aus Arbeitnehmer- als auch aus Auftraggebersicht das Haupthindernis: „wenn es dafür eine Lösung gäbe, dann könnte das losgehen“, und dann würde auch Crowdfunding zum Thema, sagt der Betriebsrat. Derzeit ist allerdings der Einsatz von Selbstständigen in CSC arbeitsrechtlich schwierig.

Entlohnung

Die Löhne liegen im Allgemeinen nahe am gesetzlichen Mindestlohn. Vor dessen Einführung wurden in Ostdeutschland 5–6 Euro pro Stunde gezahlt. Management und Betriebsrat stimmen überein, dass dies „hohe Anforderungen zu nicht immer guten Vergütungsbedingungen“ bedeutet. Die wöchentliche Arbeitszeit liegt bei 40 Stunden, es gibt ausgefeilte Schicht- und Planungssysteme und, wie bei allen Aspekten des Arbeitsverhältnisses, richten sich auch die Arbeitszeiten stark nach Projekt und Auftraggeberwünschen. Bei Prämien und Anreizen unterscheiden sich die Standorte, „jeder Standort hat seine eigene Idee, was ein Bonus ist“, meint der Betriebsrat. Im Inbound-Bereich liegen jedoch Boni oder Prämien nicht höher als ca. EUR 100/Monat. Bei der Kundenrückgewinnung oder dem Cross-Selling können 400–500 EUR Prämien dazukommen –

„und das Unternehmen macht richtig Geld“, und bei Vertriebsprojekten (etwa Medizinprodukten für Krankenhäuser) kann man Provisionen bis zu EUR 1.000 verdienen. In bestimmten Bereichen, wo die Kunden zumindest anteilig den Einsatz von einschlägig technisch oder kaufmännisch qualifizierten AgentInnen verlangen, bekommen die entsprechenden Beschäftigten projektbezogene Zulagen, wenn sich anders keine AgentInnen finden. Solche Zulagen liegen zwischen 10 und 40 Prozent des Grundlohns, werden aber nur gezahlt, so lange das entsprechende Projekt läuft.

Nicht finanzielle Sozialleistungen gibt es auch: Kaffee, Tee und Wasser sind gratis, der Betrieb organisiert Events, und die Website hebt globale Programme zu Gesundheitsförderung und Sport hervor. Nach zwei Jahren Unternehmenszugehörigkeit finanziert der Betrieb eine private Zahnzusatzversicherung. Grundsätzlich entscheidet über Prämien, Anreize, Arbeitszeiten usw. der Kunde mit – was für den Betriebsrat ein Dilemma und eine Herausforderung darstellt. Die Mitbestimmung liegt auf der betrieblichen Ebene, aber es ist schwierig, sich gegen projektbezogene Prämien zu wehren, die quer zum betriebsweit vereinbarten liegen.

Die Arbeit wird entsprechend dem bescheidenen Entgelt als Anlernberuf behandelt. In Callcentern bedeutet das traditionell keineswegs, dass es sich um „Jedermanns- oder Jederfrau-Arbeit“ handelt. Die Anforderungen sind hoch: Gutes Deutsch und zunehmend auch Englisch, technische Skills und/oder die Fähigkeit, sich in zwei Wochen in ein Thema einzuarbeiten, um dann pro Schicht etwa 50 Calls oder Mails in guter Sprache oder mit gutem Schreibstil abzuarbeiten. Mit der Verschiebung zwischen Auftraggeberbranchen ändern sich die Anforderungen. Einerseits geht es „weg von der Technik“ hin auch zu kaufmännischen Dienstleistungen, Vertrieb oder auch Bestellhotlines, andererseits werden überall Produkte und Services komplexer. Der Betriebsrat meint:

„wir suchen nicht mehr den normalen Mitarbeiter, wir suchen den Reiseverkehrskaufmann, wir suchen den Versicherungskaufmann, wir suchen den Heizungstechniker oder zertifizierten IT-Techniker, der dann entsprechend, bei unserem relativ niedrigen Lohnniveau arbeitet“.

Das müssten nicht einschlägig Ausgebildete sein, wichtig ist,

„wie schnell kann ich ihn qualifizieren. Das hängt natürlich auch davon ab, was hat der Kunde für einen Anspruch“.

Im Ergebnis freilich werde in den letzten Jahren bei den neu Eingestellten „die Fähigkeit nur noch bewirtschaftet und nicht mehr ausgebildet“. Üblicherweise erfolgt die Schulung der AgentInnen bei Neuaufträgen durch den Auftraggeber. Mitunter schult dieser die angestellten TraineeInnen, die das Wissen an die AgentInnen weitergeben.

Gleichzeitig sei man in einen „massiven Mitarbeiterwettbewerb eingetreten“. Der gesetzliche Mindestlohn habe insbesondere in Ostdeutschland die Löhne erhöht und die Dienstleistungen verteuert, und weiterhin sind Arbeitslose nicht umstandslos im Callcenter einzusetzen. Das Unternehmen sucht auch die sozialen Netzwerke seiner Beschäftigten zu mobilisieren und zahlt unter dem Motto „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ gestaffelte Prämien: Wird jemand auf Empfehlung eingestellt, gibt es EUR 200, wenn sie oder er die Probezeit übersteht, bekommt die werbende Person noch einmal EUR 600. Im Prinzip versuche das Unternehmen eine Art Quadratur des Kreises, „sich binden ohne sich zu binden“, denn wenn Aufträge wegfallen, können nicht allzu viele Beschäftigte intern umgesetzt werden.

Die Beschäftigten

Im Unternehmen arbeiten allein im Headquarter-Standort Beschäftigte mit über 20 Nationalitäten und es wird auch in verschiedenen Fremdsprachen telefoniert, z. B. Support auch auf Polnisch oder Russisch abgewickelt. Andere Standorte liegen in Grenznähe und beschäftigen auch PendlerInnen aus den Nachbarländern. In der Tat sind auch in Deutschland die Auftraggeber und Projekte überwiegend international und Aufträge werden teils aus mehreren Ländern telefoniert. Weibliche und männliche Beschäftigte machen je die Hälfte der Belegschaft und auch der TeamleiterInnen aus, beim Management gibt es aber einen Gender Gap.

Der Betriebsrat beschreibt die vorhandenen Beschäftigten als „hochmotivierte Leute, die in ihren Berufen nichts mehr finden“ und im Callcenter eine Art „neue Heimat“ finden. Manche sind gesundheitlich angeschlagen oder waren lange arbeitslos. Für andere stellt ein höheres Einkommen keinen Anreiz dar, etwa für Personen mit Unterhaltsverpflichtungen, die dann steigen würden, oder für Personen in Privatinsolvenz. Auch Studierende arbeiten im Callcenter, „die können zu unmöglichen Zeiten“, aber haben ihre Eigenwilligkeiten: „wenn er keinen Bock hat, sagt er, ich hab Vorlesung“. Es gibt auch viele ältere MitarbeiterInnen. Wie in vielen prekären und gering entlohnten Beschäftigungen sind Arbeitsklima und Zusammengehörigkeit umso wichtigere Momente, und die problematischen Arbeitsbedingungen stiften anscheinend eine Art grimmige Solidarität. Frauen und Männer werden jedenfalls „gleich schlecht bezahlt“ und mit der Erschließung neuer Branchen steigt der Frauenanteil weil technische Hintergründe nicht mehr so zentral sind. Teilzeit hingegen ist selten. Zum einen lohne sich das bei den niedrigen Löhnen nicht, zum anderen liegen die Arbeitszeiten quer zu den üblichen Bedürfnissen von Teilzeit arbeitenden Eltern. Meist liegen Arbeitsspitzen am frühen Abend.

Mitarbeiterbindung ist demzufolge ein zentrales Thema und entsprechend wichtig ist die Rolle der HR – aber dies eben bei sehr begrenzten Ressourcen. Das Personalmarketing und Recruiting ist entsprechend ausgefeilt. Kriterien fachlicher Qualifikation werden vom Auftraggeber festgelegt, Online- und Speed-Tests gibt es auch. Die Einarbeitung ist so strukturiert, dass nach dem Training weiterhin fixe Coaches und AnsprechpartnerInnen zur Verfügung stehen. Je nach Standort scheint es bei Wertschätzung und Mitarbeiterbindung durchaus Unterschiede zu geben – und wo Unsicherheiten sowohl durch Führungsdefizite als auch durch Auftraggeber herrschen, stellt man messbar höhere Krankenstände fest.

Arbeitszeit und Arbeitsorganisation

Arbeitszeiten hängen vom Kunden und dem Vertrag ab, aber nur wenige Auftraggeber nutzen einen 24Stunden- und 7-Tage-Service. Üblicher sind Arbeitszeiten die montags bis samstags von acht bis 20 Uhr liegen.

Es gibt zwar Bereiche, in denen AgentInnen für 4–5 einfache Projekte parallel telefonieren, aber gerade bei den komplexeren Produkten ist „es schwer genug, nur eine Sache zu telefonieren“. In der Telekommunikation etwa kommt es vor, dass man 12–25 Programme (des Auftraggebers) dabei bedienen muss, dazu Formulierungsvorschriften beachten und den Kunden Zusatzdienste verkaufen soll.

Die Hierarchie im Unternehmen ist ausgesprochen flach, es gibt die TeamleiterInnen (hier ist das Geschlechterverhältnis wie bereits erwähnt ausgewogen), dann die Ebene der Operations, der Abteilung oder des Standorts und dann die dreiköpfige nationale Geschäftsführung. Von der Managementseite ist die Call- und Servicecenter-Branche ein Metier für sich: Meist haben ManagerInnen als AgentInnen angefangen, etwa als Studierende im Callcenter gearbeitet, u. U. auch das Studium abgebrochen. Es gibt hohe Fluktuation und Wechsel von CSC zu CSC; ggf. nehmen höhere ManagerInnen Leute mit, aber Externe sind selten und QuereinsteigerInnen „kommen mit dem Tempo des Arbeitens nicht klar“. Im CC müsse man nicht nur schnell sein, sondern nicht lange nachdenken und Entscheidungen mit geringen Informationen treffen und ggf. nachjustieren, wenn die Informationen eintreffen. Aber die Callcenter-Arbeitsweisen werden ähnlicher, auch zwischen Inhouse- und outsourceten CSC. Einerseits wollen Inhouse-Call- und Service-Center „auf gar keinen Fall Callcenter“ sein, andererseits nähern sich die Systeme, die Kennziffern und Erfolgskriterien an.

Management und Betriebsrat

Betriebsräte gibt es in der Mehrzahl der Standorte. Das Management beschreibt das Verhältnis zum Betriebsrat als schwierig. Es gebe eine hohe Fluktuation (was in den letzten Jahren gleichermaßen auf das Management zutrifft) und bundesweit wenig Vertrauen und Stabilität. Fluktuation bei Beschäftigten und Management, Rekrutierungs- und Qualifikationsprobleme tragen an manchen Standorten zu eher konflikthafter Beziehungen bei (Interview Management 20. 1. 2017).

Themen für den Betriebsrat sind aktuell etwa Pausenzeiten und Dienstplanungen, immer wieder die Verteilung von Arbeitszeiten sonntags oder nachts, auch Datenschutzfragen, wobei die Praxis Gespräche aufzuzeichnen, wie in den meisten Callcentern üblich, nicht dem BDSG entspricht. Es herrscht durchaus ein Wettbewerb zwischen den Standorten, der auch vom Management gefördert wird. Man müsse eng und gut kommunizieren, sonst sei man schnell ausmanövriert,

„und plötzlich unterschreibt man was als Erster, wo man denkt, man unterschreibt als Dritter und dann ist man plötzlich das Vorbild“, sagt der Betriebsrat.

Seit 2016 gibt es einen Europäischen Betriebsrat, mit „UNI [der Föderation der Dienstleistungsgewerkschaften] an unserer Seite“. Er bedeutet „Aufwind für Gewerkschaften“, für die es erstmalig möglich ist, auch zur Konzerngeschäftsführung vorzudringen, und man verspricht sich bessere Möglichkeiten in schwächer organisierten Niederlassungen und Regionen. Dort, wo weder Gewerkschaften, noch Betriebsräte existieren, „ist der Arbeitnehmer nur noch eine Nummer“, und das Management agiere nach Gutdünken, auch wenn das nicht der Firmenphilosophie entspreche. Das Unternehmen hat zwar einen Global Compact unterzeichnet, der vorsieht, Gewerkschaften nicht zu behindern oder sogar zu unterstützen, aber vor Ort können Behinderungen durchaus vorkommen. Mitunter erkundigen sich auch gut organisierte Auftraggeber-Unternehmen wie etwa Energiekonzerne nach der Interessenvertretung. Allerdings sei mehr branchenübergreifende Kooperation zwischen Auftraggeber- und Dienstleister-Betriebsräten wünschenswert. Das Hindernis bestehe darin, dass für die Betriebsräte der Auftraggeber dann, wenn der Auftrag vergeben wird, die Entscheidung auszusourcen bereits gefallen und die Dinge verhandelt seien.

Auf Branchenebene ist das Problem weiterhin, dass es keinen Arbeitgeberverband gibt, also Tarifverträge quasi im „Häuserkampf“ verhandelt werden. „ver.di leistet alles was möglich ist, mit mehr Ressourcen ginge mehr“, sagt der Betriebsrat. Der ver.di-Fachbereich 13, der für „Besondere Dienstleistungen“ verschiedener Branchen wie Sicherheits-

gewerbe, Tourismus, Immobilienwirtschaft, Markt- und Meinungsforschung und eben auch für die unabhängigen Dienstleistungs-CSC zuständig ist, kranke weiterhin an großen weißen Flecken in der Organisation und Interessenvertretung, und die Vielfalt der dort vertretenen Branchen erschwere die Betreuung (Holtgrewe/Doellgast 2012). Beim Unternehmen selbst sei der Organisationsgrad niedriger im Vergleich etwa zu walter services, wo der erste Tarifvertrag der Branche abgeschlossen wurde, allerdings habe das die lange Arbeit vieler aktiver Ehrenamtlicher erfordert. Und in der Tat ist das Organisieren nicht einfach. Es bedeute, im Mindestlohnbereich „seine Freizeit für eine Idee zu opfern“ (Interview Betriebsrat). Die weithin üblichen Befristungen machten es riskant, sich zu engagieren, und schon die Gewerkschaftsbeiträge seien bei den niedrigen Gehältern für manch eineN ein Hindernis.

Schlussfolgerungen

Insgesamt also stellt das Unternehmen einen wohl exemplarischen Fall eines relativ „neuen“, globalen, durch Aufkäufe expandierten Outsourcing-Spezialisten dar und markiert in unseren Fallstudien das „untere Ende“. Das ist umso markanter, da hier der technische Support den Ausgangspunkt für den deutschen Markteinstieg bildete. Ihn hatten wir in der Forschung lange Zeit eher als besser entlohntes, nicht zufällig männerdominiertes Feld mit höheren und/oder höher bewerteten fachlichen Anforderungen und weiteren Handlungsspielräumen betrachtet (Holtgrewe 2003; Longen 2015). Der Fall belegt also den Abwertungsdruck, den Outsourcing über niedrigere Löhne, standardisierte Aufgaben und Abläufe und das Knowhow des Unternehmens *über* das Standardisieren und die Kundenprozesse entfaltet (Drahokoupil 2015; Flecker 2012). Im Hintergrund des Drucks auch auf nationale Verhältnisse steht dabei die Transnationalisierung. Sie hat sich über die mehrsprachigen Callcenter ein Stück von älteren, kolonialen Sprachlinien abgelöst und auch die neuen und ganz neuen europäischen Ungleichheiten zu verwerten sucht. Auch wenn die Transnationalisierung Grenzen hat, bildet sie ein Droh- und Abwertungspotenzial.

Freilich zeigt der Fall auch die Widersprüche eines solchen „low road“- oder Entwertungsmusters. Rekrutierungsschwierigkeiten nehmen zu, wo und wenn potenzielle Beschäftigte Alternativen am Arbeitsmarkt finden. Qualitätsprobleme bei Standortverlagerungen werden auch immer wieder berichtet – aber unsere Interviewpartner sehen diese als grundsätzlich lösbar an. Der Wettbewerb um niedrige und niedrigste Kosten wie in der Telekommunikation führt das Unternehmen auf die

Suche nach höheren Margen in Services für andere Branchen und Einsatzfelder – aber auch dort werden die Kostenvorteile durch niedrigerer Löhne, Standardisierung und Prozessbeherrschung im Wettbewerb absehbar eingeebnet bzw. vom Auftraggeber angeeignet. Das „low-road“-Geschäftsmodell also bewegt sich (fast) notwendigerweise von einer Kommodifizierungs- und Standardisierungsfalle in die nächste. Damit ist gemeint, dass im (globalisierten) Wettbewerb um niedrige Kosten Unternehmen ihre Produkte bzw. Dienstleistungen standardisieren und in kleine Module zerlegen – aber gerade die vereinfachten und standardisierten Dienste können umso leichter kopiert, neu verteilt oder von neuen, billigeren Wettbewerbern übernommen werden (Huws 2014; Zysman/Kenney 2015).³³ Eben dies scheint in den ausgesourcten Services für die Telekommunikation passiert zu sein, und es ist hoch wahrscheinlich, dass andere Branchen nicht immun dagegen sind.

Für die „Branche“ ist das Unternehmen mit seinem hohen Vollzeit-Anteil, und seiner Internationalität (auch der Interessenvertretung) wohl nicht vollständig typisch. Die steigenden Frauenanteile und die Abnahme des technischen Supports sind womöglich sogar eher gegenläufig zum Gesamttrend. Auch in anderen Fallstudien aber beobachten wir die Rekrutierungsschwierigkeiten und Arbeitsmarktengpässe in bestimmten Regionen.

Da derzeit keine guten und vergleichbaren Daten zu Arbeitsbedingungen und Unternehmensstrategien für die „Branche“ in Deutschland vorliegen, können wir nur vermuten, dass sich hinter den leichten Entgeltsteigerungen im Gesamtbild eine gewisse Polarisierung von Einkommens- und Arbeitsbedingungen verbirgt, die eher am In- oder Outsourcing hängt als an den Tätigkeitsinhalten.

³³ In dieser Analyse, die eine Variante des Marx'schen "tendenziellen Falls der Profitrate" abgibt, treffen sich marxistische Arbeitsforscherinnen wie Huws (2014) und kalifornische Innovationsökonominnen wie Zysman und Kenney (2015, vgl. auch Holtgrewe 2014). Freilich würde es zu kurz greifen, diesen Konkurrenzmechanismus für den einzig möglichen zu halten – mit Innovationen, Qualitäts- und Spezialisierungsstrategien versuchen Unternehmen ja, genau diese Fallen zu vermeiden.

3.2 Ein Telekommunikationsunternehmen

Das Telekommunikationsunternehmen in dieser Fallstudie ist die deutsche Tochtergesellschaft eines großen internationalen Unternehmens. Mit der eigenen Mobilfunksparte ist das Unternehmen ein bedeutender Wettbewerber am deutschen Mobilfunkmarkt. Seit dem Zusammenschluss mit einem Konkurrenten vor einigen Jahren ist das Unternehmen gemessen an der Kundenzahl der größte deutsche Anbieter von Mobilfunkleistungen (Unternehmensbericht, 2015). Gemäß aktueller Zahlen (Stand September 2016) hat das Unternehmen knapp 50 Mio. Kunden, was sich in 44,1 Mio. Mobil- bzw. 5,1 Mio. Festnetzanschlüsse aufteilen lässt. Durch Netzausbau (vor allem UMTS und LTE), digitale Umrüstung, sowie die Analyse und Verwendung digitaler Daten sieht sich das Unternehmen selbst auf dem Weg „das führende deutsche Telekommunikationsunternehmen zu werden“ (Unternehmensbericht, 2015). Ende 2015 hatte das Unternehmen knapp 9.500 MitarbeiterInnen, im Vergleich zu Ende 2014 (nach der Übernahme des Mitbewerbers) bedeutet das einen Rückgang von etwa 1.500 MitarbeiterInnen. Die Fluktuationsrate des Konzerns betrug knapp 22 Prozent. Der Fokus des Konzerns liegt laut dem Geschäftsbericht auf Kostenführerschaft und Transformation, wobei sich letztere eben auf die Transformation zum führenden digitalen Telekommunikationsunternehmen bezieht. Maßnahmen zur Vereinfachung, Digitalisierung und Anpassung der Geschäftsmodelle und täglichen Geschäftsaktivitäten sollen etwa durch Analysen der Kundendaten oder der Bereitstellung von digitalen Kundenportalen erreicht werden (alle Angaben: Unternehmensbericht, 2015).

Wie auch andere europäische Telcos sieht sich das Unternehmen einem stagnierenden Telekommunikationsmarkt gegenüber und hat sein Heil in den letzten Jahren in Restrukturierung, Konsolidierung und Kosteneinsparungen gesucht. Wirtschaftlich waren einerseits der Zusammenschluss mit dem Mitbewerber und andererseits die Einsparungs-, Auslagerungs- und Konsolidierungsinitiativen prägend – etwa eine erste Restrukturierungswelle, die Verkleinerung des Vertriebsnetzes, die Reduktion von Niederlassungen und der Einsatz externer Dienstleister. Im Rahmen eines speziellen Programms sollen bis 2018 1.600 Vollzeit-äquivalente abgebaut werden, im Jahr 2015 wurden bereits 800 Vollzeitstellen abgebaut, bis September 2016 weitere 480 Stellen (Unternehmensbericht, 2016). Das Shopnetz wird und wurde konsolidiert und Redundanzen, die mit der Übernahme von dem Mitbewerber entstanden sind, wurden reduziert (Unternehmensberichte, 2015, 2016). Im Gegenzug liegen Schwerpunkte auf der Ausweitung des Angebots zusätzlicher

Services, die wiederum auf Analysen der Kundendaten basieren und im Jahr 2016 wurden die internen Call Center als eigene Tochterunternehmen ausgegliedert (Unternehmensbericht, 2016).

Call- und Service-Center

Das Telekommunikationsunternehmen greift auf insgesamt sieben Callcenter Standorte in Hamburg, Bremen, Nürnberg, Rostock, Berlin, Potsdam und Essen zurück. Daneben gibt es natürlich weitere Standorte, an denen andere Unternehmensfunktionen bereitgestellt werden. Zahlen zu den Beschäftigten im CSC-Bereich weichen je nach Quelle ab und reichen von etwa 3.000 Personen bis zu 3.700 Personen (aus dem Jahr 2015). Ob das Volumen der Serviceanfragen in den letzten Jahren zu oder abnimmt war unter ExpertInnen umstritten. Die Beschäftigtenzahl im CSC-Bereich des Unternehmens sei aber, etwa aufgrund von Umstrukturierungen, Digitalisierung oder Automatisierung, nicht angewachsen. An den Standorten wird Support für Festnetz- und MobilfunkkundenInnen bereitgestellt. Die Leistungen umfassen ein sehr breites Spektrum, von Einstiegshilfen, über Rechnungswesen, Mahnungen, Produktwechsel, technische Anfragen oder Kündigungsanfragen bis hin zur Rückgewinnung und Erhalt von KundInnen (winback, retention). Produktberatungen und Verkäufe (cross- und up-selling) rücken bei den Beratungsgesprächen zunehmend in den Fokus. Dabei werden sowohl eingehende (inbound), wie auch ausgehende (outbound) Supportanfragen von den MitarbeiterInnen bearbeitet. Ersteres, also die Bearbeitung von eingehenden Anrufen, macht dabei immer noch den weitaus größten Anteil der Supportanfragen aus, eine Expertin (Interview Betriebsrätin 7.3.2017) schätzt, dass es sich bei etwa 90 Prozent der Anfragen um eingehende Anrufe handelt. Support wird über unterschiedliche Kanäle geleistet, allen voran Telefonsupport (voice-Kanäle) und Social Media (non-voice Kanäle).

Die Zusammenführung der beiden Mobilfunkhersteller und die Herstellung einheitlicher Praktiken und Verkaufspaletten ist noch nicht vollständig abgeschlossen und hat weiterhin Priorität; für den Call- und Service-Centerbereich birgt dies weitere Restrukturierungserfordernisse. Anfang dieses Jahres (2017) sollten beispielsweise alle Callcenter einheitlich geführt werden, d. h. ab dann sollen die CSC-AgentInnen in der Lage sein, Support für einheitliche Produkte zu gewährleisten und einheitliche Produkte und Dienstleistungen verkaufen können. Das ist in Restrukturierungsprozessen nicht so trivial, wie es klingt. Es erfordert im Unternehmen nicht nur Entscheidungen zwischen konkurrierenden und über-

lappenden Produkten und Dienstleistungen und den Pfaden für deren Weiterentwicklung, sondern auch die Abbildung der bereinigten Portfolios in den Datenbanken, Produkt- und Prozessdokumentationen, auf die die AgentInnen in Echtzeit zugreifen müssen, um Support und Verkauf leisten zu können.

Verlagerung

Supportanfragen im Kundenservice werden hauptsächlich in eigenen Call- und Serviceeinrichtungen mit Standort in Deutschland bearbeitet. Die Entscheidung, Dienste vermehrt in-house anzubieten und weniger an externe Dienstleister auszulagern, geht auf das Jahr 2016 zurück. Bis Ende 2018 sollen Auslagerungen sogar gänzlich zurückgefahren werden und alle Dienstleistungen mit internen CSCs abgedeckt werden. Derzeit gibt es allerdings noch einige externe Dienstleister, die Support im Namen des Telekommunikationsunternehmens leisten. Diese haben Standorte innerhalb und außerhalb Deutschlands, Offshoring Standorte liegen vor allem in Polen und erst kürzlich ist ein neuer Outsourcing-Dienstleister in Vietnam hinzugekommen. Hinsichtlich der geografischen Verteilung von Arbeitsinhalten gilt die Daumenregel: wertschöpfende Tätigkeiten werden eher in-house erledigt, weniger wertschöpfende Tätigkeiten eher an externe Dienstleister abgetreten. Es lässt sich also eine grobe Struktur zwischen internen und externen Callcenter Dienstleistungen ausmachen. So sind die eigenen Standorte meist spezialisiert und bearbeiten (eher) komplexere Anfragen, externe Callcenter fokussieren hingegen auf die Beantwortung von E-Mails (teilweise unter Zuhilfenahme von Textbausteinen). Dies ist allerdings keine klare Unterteilung, externe Callcenter bearbeiten ebenso telefonische Kundenanfragen. Externe Dienstleister, die für das Unternehmen Callcenter-Dienstleistungen erbringen sind beispielsweise SMT oder Convergys und bei der Betreuung von Businesskunden das Unternehmen Benchmark, und eben der vietnamesische Dienstleister. Bis vor kurzem erbrachte auch der deutsche Outsourcing-Marktführer Arvato Call- und Service-Center-Dienstleistungen für das vorliegende Unternehmen, diese Zusammenarbeit wurde aber beendet. Gründe für die Verlagerung der Dienstleistungen sind in erster Linie in reduzierten Kosten zu finden. Fehlende Kompetenz bei den internen Standorten spielt hingegen keine Rolle. Da qualifiziertes Personal in manchen Regionen rar ist, spielt wohl auch die Verfügbarkeit geeigneter MitarbeiterInnen für Standortentscheidungen eine wachsende Rolle. Eine Expertin (Interview Betriebsrätin) zeigt sich

überzeugt, dass externe und interne Einheiten in direkter Konkurrenz zueinander stehen.

Ein Experte (Interview Gewerkschaftsvertreter 11.1.2017) sieht Unterschiede zwischen den einzelnen Standorten, die auf die jeweilige regionale wirtschaftliche Situation zurückzuführen sind. Beschäftigte in Call- und Service-Centern in Bremen oder Rostock seien beispielsweise eher bereit Einbußen beim Einkommen in Kauf zu nehmen, um ihren Arbeitsplatz zu behalten, als Beschäftigte in anderen Regionen (etwa Hamburg). Verlagerungen aus Westdeutschland in die neuen Bundesländer oder ins Ausland sind derzeit kein Thema. Da anscheinend im CSC-Bereich ein weiteres Wachstum ungewiss ist, sind weitere Verlagerungen nach Ansicht eines Experten unwahrscheinlich.

Eine neue Entwicklung in eigenen Call- und Service-Centern des Unternehmens ist die Betreuung von Supportanfragen für andere Unternehmen. Im Rahmen eines speziellen Programms wird beispielsweise Support für einen Energiekonzern oder zu den Prepaid-Mobilfunkprodukten von Aldi geleistet.

Digitalisierung und Technologie

Unter Callrouting wird in Call- und Service-Centern die automatisierte Weiterleitung von Anrufen verstanden, die darauf abzielt Serviceanfragen zu jenen MitarbeiterInnen umzuleiten, die für die jeweilige Anfrage geschult und verfügbar sind. Während die Technologie selbst schon seit Jahren im Einsatz ist, gibt es kontinuierliche Veränderungen beim Ausmaß der Automatisierung, so ist die Erfassung der Problemstellung heute weitgehend über Eingaben der KundInnen abgedeckt. Die Eingaben über Tasten am Telefon („...bitte drücken Sie die 1 ...“) wird IVR (Interactive Voice Response) genannt und wird anscheinend mittlerweile von den Kunden akzeptiert. Entwicklungen in diesem Bereich, gemeinsam mit Maßnahmen zur erleichterten selbständigen Bearbeitung von Anfragen durch die KundInnen haben in den letzten Jahren zu einem reduzierten Arbeitsvolumen geführt.

Im gesamten Call- und Service-Centerbereich wird in den vergangenen Jahren verstärkt Kunden die Selbstlösung von Servicefällen übertragen. Unterschiedliche digitale Angebote auf der Website, FAQs, Webhilfen, Tutorials, Installationsanleitungen etc. sollen es Kunden erleichtern Probleme selbständig und ohne Unterstützung von Service-MitarbeiterInnen zu lösen. KundInnen haben über die Website auch Zugriff auf ihre Rechnungen oder können persönliche Daten ändern und weitere ‚einfache‘ Dinge selbständig bearbeiten, die zuvor in den Aufga-

benbereich der CSC-MitarbeiterInnen gefallen sind. Neben der Website kann für diese Zwecke auch eine App genutzt werden. Auf diese Angebote und die Möglichkeit, Serviceanfragen selbständig über das Internetportal (oder die App) zu lösen, werden AnruferInnen im Gespräch mit den MitarbeiterInnen hingewiesen.

„Der Kunde soll immer auf den digitalen Weg hingewiesen werden; ‚go digital‘, das ist die neue Devise“ (Interview Betriebsrätin).

Ein weiterer digitaler Kommunikationskanal, der vermehrt betreut wird, sind unterschiedliche Social Media Anwendungen, allen voran Facebook. Bei Beschwerden auf diesen Plattformen werden KundInnen gezielt aufgefordert ihre Anliegen per privater Nachricht an MitarbeiterInnen zu richten. Ebenso wird Unterstützung per Chat auf der Website angeboten. In einzelnen Standorten wird auch Videotelefonie zwischen CSC-AgentInnen und KundInnen für Beratungen oder Vertragsabschlüsse angeboten.

Obwohl die Selbstbedienung bzw. die selbständige Bearbeitung im Unternehmen vorangetrieben wird, bevorzugen KundInnen nach wie vor oftmals den persönlichen Kontakt. Hinzu kommen Unsicherheiten im Umgang mit neuen Medien, was dazu führt, dass zusätzliche Beratungserfordernisse entstehen. Für CSC-MitarbeiterInnen schwingt dabei immer die Angst mit, auf den Abbau der eigenen Stelle hinzuwirken. Eine Expertin ist unsicher, ob das Anrufvolumen mittelfristig zu- oder abnimmt:

„Self-service generiert oft genug weitere Anrufe, weil der Kunde einfach auch unsicher ist. Aber langfristig ist schon auch die, ja, sagen wir mal Gefahr, dass wenn Mitarbeiter immer auf den digitalen Weg hinweisen, sie sich dadurch selber abbauen“ (Interview Betriebsrätin).

Anfang des Jahres 2017 stellte das Unternehmen im Rahmen des Mobile World Congress eine künstliche Intelligenz vor und unterstrich damit das Vorhaben in Zukunft zunehmend auf Automatisierung und Robotics im Kontakt mit KundInnen zu setzen. Dieses Programm soll neben den physischen Netzwerken, IT Systemen und Produkten und Dienstleistungen eine weitere Ebene des Konzerns darstellen. Damit sollen Informationen und Daten, die bei der Erbringung der Telekommunikationsdienstleistungen gesammelt werden, so von der KI verwendet werden, dass KundInnen diese Informationen, sehen, kontrollieren und verwenden können. Diese Entwicklungen zielen grundlegend darauf ab, Kundendaten automatisch zu analysieren und zu verarbeiten, um Anfragen individuell, aber gleichzeitig automatisiert betreuen zu können. Dem Grad der Automatisierung sind in dieser Vision kaum Grenzen gesetzt, so könnten

ausgefeilte Programme, nicht nur Daten sammeln und analysieren, sondern die Ergebnisse auch aktiv im Umgang mit KundInnen anwenden. Zwar ist die KI derzeit noch nicht im Einsatz, aber heute ist es schon üblich, dass manche Kundenanfragen vom IVR direkt in den Self-service Bereich verwiesen werden. Das heißt es wird weniger die Problemlösung automatisiert, als die Anleitung an die KundInnen sich selbst zu helfen. Fraglich ist in diesem Zusammenhang, ob und wie weit solche neue Technologien durch die KundInnen angenommen werden, wenn keine oder nur ausnahmsweise menschliche Interaktion bei Supportanfragen stattfindet und ebenso fraglich ist, wie sie mit der Abwälzung von Aufgaben (etwa Selbstinstallation, Verwendung von Tutorials oder Anleitungen, etc.) umgehen. Neue (digitale) Prozesse werden wohl eher angenommen, wenn sie einen klaren Mehrwert für die KundInnen mit sich bringen, wie etwa eine kürzere Warte- oder Bearbeitungszeit. Für das Unternehmen ist Automatisierung auf zwei Ebenen erstrebenswert, erstens über die Bereitstellung von verbesserten Produkten und Dienstleistungen über die Vernetzung von Kundendaten und zweitens über die Reduktion von (Personal)Kosten. Das Ziel reduzierter Personalkosten spricht demnach eher für eine Substitution bestehender MitarbeiterInnen, denn für Technologie als rein unterstützende Maßnahme für die AgentInnen.

Durch den Einsatz von Kundenanalyseprogrammen können heute bereits detaillierte Informationen über die AnruferInnen in Echtzeit bereitgestellt werden: aus Informationen von Vertragsabschlüssen und vorhergehenden Anrufen bei Call- und Service-Centern, werden Datenbanken erstellt. In den letzten Jahren wurde die Harmonisierung verschiedener Datenbanksysteme vorangetrieben, damit Informationen, die bei einem Vertragsabschluss in einem Shop gesammelt werden, auch für Call- und Service-Center-AgentInnen abrufbar sind und umgekehrt. Noch wird diese Information allerdings von den AgentInnen verwendet und ist nicht in autonom arbeitenden Programmen implementiert. Technologie – in diesem Fall die rasche Bereitstellung von Kundendaten – spielt hierbei eine wesentliche Rolle: „Die Vertragsdaten und Kundendaten wurden [schon länger] in einem System hinterlegt, aber ein Callcenteragent konnte nicht sehen, ob der Kunde jetzt schon dreimal im Shop stand, oder was er im Shop gekauft hat. Das wird jetzt immer transparenter für den Kundenservice“, meint ein Experte (Interview Gewerkschaftsvertreter 06.12.2016).

Den AgentInnen erleichtern es solche Datenbanken auch – neben der (umfassenderen) Bearbeitung der Supportanfrage –, den AnruferInnen zusätzliche Produkte oder Dienstleistungen anzubieten (so genanntes Cross-Selling).

„Die Callcenteragenten werden dahingehend optimiert, dass sie neben dem Kundenanliegen auch noch etwas verkaufen. [...] das ist jetzt gerade stark im Kommen“ (Interview Gewerkschaftsvertreter 06.12.2016).

Durch den zusätzlichen Fokus auf den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen verschieben sich die Zielvorgaben der MitarbeiterInnen, die zunehmend Verkaufsquoten erfüllen sollen.

Neben Datenbanken arbeiten die CSC-AgentInnen zusätzlich mit bis zu 18 unterschiedlichen Tools, die ihnen den Zugriff auf den Hardwareversand oder den Einsatz von TechnikerInnen erlauben. Zwar ist eine Reduktion, bzw. Vereinheitlichung dieser Programme schon lange angestrebt, konnte bisher aber nicht vorangetrieben werden.

Technischer Support vor Ort wird mithin weiterhin mittelfristig zurückgehen, da Kunden diesen Bereich verstärkt selbst erledigen werden: „Beim technischen Service erwarten wir einen Personalabbau von 50–60 Prozent bei der [Deutschen] Telekom, und das wird bei [dem hier behandelten Unternehmen] auch nicht anders sein,“ so ein Gewerkschaftsvertreter (Interview 11.1.2017). Andererseits erwartet dieser Experte keinen Rückgang der Beratungs- und Supporttätigkeiten – auch weil dieser Bereich hin zu zusätzlicher Rendite transformiert wird. Im Gegenteil, der steigende Anteil an Selbstinstallationen durch die Kunden wird absehbar gerade zu einem höheren Volumen bei technischen Anfragen beitragen. Bei Problemen mit der selbständigen Einrichtung der Hardware steht per Hotline ein Kundenservice zur Verfügung, der im Bedarfsfall angerufen werden kann. Es kommt somit zu einer Verschiebung von technischen Support-MitarbeiterInnen im Außendienst hin zu technisch geschulten CSC-AgentInnen. Der Trend geht dahin, dass der gesamte Beratungs- und Service-Bereich in einer Gesellschaft gebündelt wird, d. h. technische und Beratungsanfragen werden von den AgentInnen gleichermaßen bearbeitet. Technisch anspruchsvollere Anfragen übersteigen dann allerdings häufig die derzeitigen Kompetenzen der CSC-AgentInnen, die mit zusätzlichen Qualifikationserfordernissen konfrontiert sind.

Beschäftigte

CSC-AgentInnen sind bei dem Telekommunikationsunternehmen in der Regel fest angestellt. Dies war nicht immer so, in den letzten ca. 10 Jahren war es üblich, neue MitarbeiterInnen nur über Zeitarbeit einzustellen – in einzelnen Call- und Service-Center Standorten wurde der Anteil an ZeitarbeitnehmerInnen auf über 50 Prozent beziffert. Dies hat sich 2016 geändert, als ZeitarbeitnehmerInnen in das Unternehmen integriert wur-

den und feste Arbeitsverhältnisse bekamen. Ein kleinerer Teil der ehemaligen ZeitarbeiterInnen bekam unbefristete Arbeitsverträge, der größere Teil erhielt befristete Verträge bis 2018. Heute gibt es nur mehr einen sehr kleinen Anteil an ZeitarbeiterInnen (etwa 1 Prozent) und ArbeitnehmerInnen, die neu zum Unternehmen stoßen, bekommen eine (meist befristete) Anstellung im Unternehmen. Die Übernahme der ZeitarbeiterInnen war verbunden mit der Einführung einer zusätzlichen Lohnlinie für neue MitarbeiterInnen in einigen Standorten (siehe mehr dazu unten). Während im Gesamtkonzern mehr Männer als Frauen (60:40 im Jahr 2015) beschäftigt sind (Unternehmensbericht, 2015), wird von einem CSC-Standort über ein ausgeglichenes Verhältnis berichtet. Informationen zum Durchschnittsalter der Beschäftigten sind ebenso nur für einen einzelnen Standort verfügbar und dieses beträgt etwa 37 Jahre und liegt damit knapp unter dem Durchschnitt des Konzerns mit 39,5 Jahren (Unternehmensbericht, 2015). Die Einschätzung, ob im Call- und Service-Center Bereich des Unternehmens eher Stellen auf- oder abgebaut werden, ist mit den verfügbaren Quellen nicht klar zu beantworten. InterviewpartnerInnen konstatieren eher konstante Beschäftigtenzahlen bzw. teilweise ein Mehr an Stellen (auf einzelne Standorte bezogen). Laut einer Expertin (Interview Betriebsrätin) hängt der Zuwachs der Stellen mit der reduzierten Auslagerung an externe Dienstleister bei gleichbleibendem Callvolumen zusammen. Bei dem Unternehmen gibt es sowohl Voll- als auch Teilzeitstellen.

Das Anwerben von MitarbeiterInnen läuft über mehrere Kanäle, über die eigene Website, über Anzeigen und über externe Dienstleister. Spezielle Rekrutierungen von bspw. Studierenden oder Müttern für bestimmte Randzeiten sind nicht üblich. In manchen Standorten gestaltet sich die Suche nach neuen MitarbeiterInnen sehr schwierig, was einerseits an der vergleichsweise niedrigen Entlohnung und andererseits an mangelnden Kompetenzen der BewerberInnen (bezogen auf die Fähigkeit mit vielen Tools, d. h. Programmen, zu arbeiten) liegt. Wie leicht oder schwer BewerberInnen zu finden sind, unterscheidet sich von Standort zu Standort; vor allem in Berlin gestaltet sich die Suche wesentlich schwieriger als etwa in Rostock oder Nürnberg. Das liegt laut InterviewpartnerInnen unter anderem an der Konkurrenz mit anderen Callcenter-Dienstleistern in Berlin aber auch an den niedrigen Gehältern. Auch die Fluktuation der Mitarbeiter ist – vor allem in Ballungszentren – nach wie vor hoch, was beispielsweise auf die Standorte Essen und Potsdam zutrifft, nicht hingegen auf Rostock, wo sie vergleichsweise niedriger liegt (im niedrigen einstelligen Prozentbereich).

Alternative Beschäftigungsformen, wie beispielsweise Home-Office, Freelancing oder Crowdwork sind bei CSC-AgentInnen nicht üblich, hier

fehlt es vor allem an der technischen Anbindung zu den verwendeten Telefonanlagen (Call-Routing), Programmen und Datenbanken. Lediglich im administrativen Bereich wird Home-Office angeboten. Seitens des Betriebsrates gibt es hinsichtlich der Einführung von Home-Office auch Bedenken, da MitarbeiterInnen dann das soziale Arbeitsumfeld fehlt, etwa um schwierige Anrufe zu besprechen. Obwohl neue, ortsunabhängigere Beschäftigungsformen nicht direkt angeboten werden, werden externe Auftragnehmer eingesetzt, um Zugriff auf flexible Arbeitsformen zu haben. Hierbei handelt es sich um ein Unternehmen, das AgentInnen zeit- und ortsunabhängig in eine virtuelle Struktur einbindet und dadurch sehr flexibel auf Anrufschwankungen reagieren kann. Der Einsatz solcher externen Arbeitskräfte ist heute ebenso im Versuchsstadium wie unterschiedliche *work-at-home* Ansätze.

Qualifikation

Neue Beschäftigte durchlaufen in Call- und Service-Centern bei dem Unternehmen eine 2–3-wöchige Schulung (manchmal auch 4 Wochen) und werden dann am Arbeitsplatz weiter angeleitet, die Ausbildung zum/zur KDM (Kaufmann/frau für Dialogmarketing) wird nicht vorausgesetzt. Die Qualifikationen sind breit gefächert, ein Teil der AgentInnen ist auch ungelernt, diese Personen haben aber die Möglichkeit im Unternehmen einen Berufsabschluss zu machen. Ein Gutteil der Beschäftigten in den Call- und Service-Centern wurde von anderen Positionen, die sie im Unternehmen innehatten, umgeschult. Bei der Einschulung wird hinsichtlich des späteren Einsatzgebietes kein Unterschied gemacht, d. h. dass die Ausbildung für alle AgentInnen gleich ist. Angestellte haben im Laufe ihrer Berufskarriere die Möglichkeit zusätzliche Schulungen zu absolvieren, um sich weiter zu qualifizieren. Diese Art der fortlaufenden Qualifizierung ist allerdings wenig strukturiert und liegt hauptsächlich in der Eigenverantwortung der Beschäftigten. Aufgrund der hohen Fluktuation ist die Nachfrage nach zusätzlicher Qualifizierung auch eher gering. Neue Anforderungen und veränderte Rahmenbedingungen – wenn etwa zur Bearbeitung von Serviceanfragen auch Verkaufs- und Beratungsgespräche hinzukommen – stellen zusätzliche Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten.

Arbeitsbedingungen

Die Arbeitsbedingungen in den Call- und Service-Centern des Unternehmens werden von den InterviewpartnerInnen als schwierig bezeichnet. Für KundInnen ist ein Anruf beim entsprechenden Call- und Service-Center meist die erste Anlaufstelle bei Beschwerden, problematischen Anfragen oder bei Störungen der Dienstleistung. MitarbeiterInnen in Call- und Service-Centern haben daher häufig mit frustrierten und mitunter verärgerten Kunden Kontakt, was zu einer hohen psychischen Belastung der AgentInnen führen kann. Nachdem in den letzten Jahren extern vergebene Aufträge wieder zurück in eigene Callcenter geholt wurden, gleichzeitig aber die vorhandenen Kapazitäten der eigenen Callcenter überschätzt wurden, kam es immer wieder zu langen Wartezeiten bei Kundenanfragen. Dies bedeutet eine zusätzliche Belastung für die MitarbeiterInnen. Durch die direkte Arbeit mit den KundInnen ist auch die Intensität der Arbeit hoch. Die Anforderungen im Gespräch selbst sind vielfältig, AgentInnen sollten: Anfragen kompetent, rasch und zur Zufriedenheit der KundInnen beantworten, nach Möglichkeit in nur einem Gespräch, auf selbständige Bearbeitung im Online-Portal und auf die Möglichkeit zur Bewertung per E-Mail hinweisen und zusätzlich Verkaufsquoten erfüllen. Grundsätzlich meint ein Experte zu den Arbeitsbedingungen in Call- und Service-Centern:

„Der Druck möglichst viele Kunden möglichst effizient abuarbeiten ist schon sehr groß.“ (Interview Gewerkschaftsvertreter 11.1.2017)

Zu jeder Kundenanfrage gibt es entsprechende Bearbeitungsprozesse zu durchlaufen, die die AgentInnen beherrschen müssen und zu deren Bearbeitung eine Reihe an Tools (Arbeitsprogramme, Datenbanken) zur Verwendung kommen. Die Abläufe und Arbeitsprozesse werden als hoch standardisiert beschrieben, Handlungsspielräume der MitarbeiterInnen sind nur eingeschränkt vorhanden. Nach erledigten Anrufen ist der Zeitraum bis zum nächsten eingehenden Anruf meist sehr kurz, lange Wartezeiten sind eher selten. Falls eine Nachbearbeitung anfällt, wird dies an der Telefonanlage angegeben, dann wird kein Anruf weitergeleitet. Eine Expertin beschreibt die Herausforderungen eines Call- und Servicecenterjobs:

„Das schwierigste am Job sind, neben den internen Prozessen, die oft genug nicht ineinandergreifen und einfach nicht funktionieren, die Kunden selbst, wenn sie aufgebracht sind. Da die Kunst zu haben, den Kunden zu beruhigen, sein Problem zu bearbeiten, etwas zu verkaufen, dabei freundlich zu bleiben und das bei bis zu 60 Kunden am Tag ist schon sehr schwierig“ (Interview Betriebsrätin).

Angebote zum Austausch oder Feedback bestehen meist zwischen den AgentInnen; TeamleiterInnen und Coaches überprüfen hingegen Gesprächsdauer, Fachwissen, Rhetorik, Stimmmodulation, Softskills, etc. In Anbetracht der hohen psychischen Belastung stehen auch nicht ausreichende Arbeitspausen in der Kritik. Hinzu kommt, dass in Call- und Service-Centern Großraumbüros dominieren und Beschäftigte daher nur eingeschränkt Möglichkeiten haben sich zurückzuziehen. Trotz der vielen Schwierigkeiten meint eine Betriebsrätin, dass sich in den letzten Jahren viele Bereiche stark verbessert haben, und gegenüber externen Centern werden die Arbeitsbedingungen in internen Centern generell als besser bezeichnet. Dafür verantwortlich zeichnet unter anderem die etablierte Interessenvertretung, die Rechte und Ansprüche der Beschäftigten immer wieder erfolgreich einfordert.

Der Arbeitstag in Call- und Service-Centern des Unternehmens beginnt um 08:00 und ist in Schichten organisiert: eine Frühschicht (08:00 bis 16:30) und eine Spätschicht (12:00 bis 20:30), und vor einigen Monaten (Ende 2016) wurde eine Emergency Hotline (EHL) eingerichtet, die eine Nachtschicht von 21:30 bis 6:00 erforderlich macht. Pläne für die Schichten basieren auf Forecasts des Anrufvolumens und werden in unterschiedlichen Intervallen von der Unternehmenszentrale organisiert. Die Schichtpläne für die MitarbeiterInnen werden monatlich erstellt und dem Betriebsrat vorgelegt. Der Betriebsrat prüft diese und die MitarbeiterInnen erfahren dann von den Schichten des Folgemonats immer etwa einen halben Monat im Voraus. Die Schichtpläne halten sich an mehr oder weniger fixe Rotationen zwischen Früh- und Spätschicht. Die MitarbeiterInnen verfügen über ein Arbeitszeitkonto und können, „wenn der Call mal wieder länger dauert“ (Interview Betriebsrätin), Mehrminuten eintragen und später als Freizeitausgleich wieder abbauen. Eine Auszahlung der Mehrarbeit ist nur in Ausnahmefällen möglich. Zur Überbrückung eines hohen Anrufaufkommens kann der Arbeitgeber um freiwillige Mehrarbeit anfragen. Der Betriebsrat verlangt dafür eine 4-tägige Vorlaufzeit und behält sich die Freigabe vor. Darüber hinaus können die externen Dienstleister unerwartete Auftragsspitzen abfangen. Bei geringem Auftragsvolumen gibt es auch die Möglichkeit, Mehrarbeitszeit abzubauen bzw. Minusstunden zu machen.

Auch samstags wird gearbeitet und es gibt Modelle für Sonn- und Feiertagsarbeit. Die rechtliche Lage zu Sonn- und Feiertagsarbeit scheint aber noch nicht abschließend geklärt zu sein. Mit einer Verordnung des Bundesverwaltungsgerichts Leipzig aus dem Jahr 2014 wurde Sonn- und Feiertagsarbeit für Beschäftigte in Call- und Service-Centern

in Hessen verboten, in allen anderen Bundesländern ist die Arbeit an Sonn- und Feiertagen hingegen weiterhin erlaubt.³⁴

Entlohnung

Die Ausgliederung der Call- und Service-Center als eigene GmbHs war eine markante Entwicklung, die es der Konzernleitung erlaubte – auch unter der Drohung der Auslagerung – Druck auf die Beschäftigten auszuüben, um die Einstiegsgehälter abzusenken und an das Niveau externer Callcenter anzunähern. Um die Auslagerung zu verhindern, wurde einer zusätzlichen Lohnlinie (Bezahlung entlang des Mindestlohns) zugestimmt. Nachdem die Auslagerung vom Tisch war, wurden umfangreiche Aufträge von externen Dienstleistern ins eigene Unternehmen zurückgeholt und so die Auftragslage auf längere Sicht sichergestellt. Die Ausgliederungen als eigene GmbHs ermöglicht es dem Konzern einheitliche Entgeltstrukturen zu umgehen und für die einzelnen Standorte und Betriebe eigene Entgeltstrukturen durchzusetzen. Als ein Ziel solcher Ausgliederungen kann somit die Kostensenkung durch uneinheitliche Entgeltstrukturen gesehen werden. Durch Auslagerungen entstehen eigene Organisationseinheiten, die anderen Tarifvertragssparten mit geringeren Tarifgehältern zugeordnet werden können – oder für die keine Tarifstrukturen bestehen. Häufig müssen in den ausgegliederten Bereichen erst Tarifstrukturen geschaffen werden.

Bei dem vorliegenden Unternehmen gibt es somit für Call- und Service-MitarbeiterInnen keinen einheitlichen Tarifvertrag, die Arbeitsverträge sind einzeln geregelt. Zwar gab es Tarifverträge, diese wurden aber Mitte der Nullerjahre seitens der Arbeitgeber aufgekündigt. Die Entlohnung lag bis 2015 auf einem vergleichbaren Niveau zu anderen internen Call- und Service-Centern in der Telekommunikationsbranche. Heute sind die Entlohnungsstrukturen abhängig von der Region, in der die jeweiligen Standorte liegen. An drei der sieben Standorte wurde die oben erwähnte neue Lohnlinie eingezogen, die sich am Mindestlohn orientiert und vor allem für übernommene ZeitarbeiterInnen und neue MitarbeiterInnen gilt. An den vier anderen Standorten des Unternehmens war die Einführung dieser zusätzlichen Lohnlinie nicht erforderlich, da das Lohnniveau an sich niedriger liegt. Für einen dieser ‚günstigen‘ Standorte liegt das Einstiegsgehalt bei knapp unter €20.000 brutto pro Jahr. Aufgrund der Gehaltsstruktur gelten diese Standorte als besonders kosteneffizient, was indirekt Druck auf die anderen ausübt. An den westlichen

34 https://blog.convergys.de/sonntagsarbeit_kein-service-am-sonntag/ (Abruf 18.04.2018)

Standorten ist die ‚erste Lohnlinie‘ noch von einem Tarifvertrag übernommen worden und ist wesentlich höher als an anderen Standorten bzw. als bei der zweiten Lohnlinie. Während das Schema nur für neue MitarbeiterInnen gilt, sehen sich auch etablierte MitarbeiterInnen durch die geringere Bezahlung der Kollegen unter Druck gesetzt. Das Entgelt setzt sich aus einem fixen Anteil und einem variablen Anteil zusammen. Der variable Anteil ist an die Erreichung von Zielen gekoppelt, die individuell, für Gruppen oder für das Unternehmen gesteckt sein können. Solche Prämien sind meist mit Produktverkäufen durch die Call- und Service-Center-AgentInnen verknüpft. Speziell für Verkäufe von höherwertigen Produkten werden Prämien ausgezahlt. Es gibt eine Vereinbarung zur leistungsorientierten Vergütung, die aber zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung noch nicht gänzlich ausverhandelt ist und deshalb derzeit vollständig an alle betroffenen MitarbeiterInnen (das sind neue MitarbeiterInnen und übernommene ZeitarbeiterInnen) ausgezahlt wird. Unter anderem sind die Parameter für die Leistungsbemessung noch nicht spezifiziert und während Unternehmensvertreter auf einen höheren variablen Anteil hinarbeiten – der die Motivation der Beschäftigten entsprechend erhöhen soll –, wird auf der anderen Seite versucht, diesen möglichst gering zu halten und eine hohe fixe Vergütung durchzusetzen. Für Sonn- und Feiertagsarbeit und für Nachtschichten gibt es einen allgemeinen Zuschlag von 25 Prozent. Die Bezahlung bei internen Call- und Servicecentern ist jedoch allgemein höher als bei den externen Dienstleistern, ein Experte meint dazu im Gespräch:

„Bei einem Unternehmen, das für [das Unternehmen] arbeitet, weiß ich, dass da gerade wieder verstärkt Spätdienste übernommen werden, also bis in die Nachtstunden hinein telefoniert wird, ohne dass Zuschläge bezahlt werden. Bei [dem Unternehmen selbst] werden Zuschläge bezahlt, der Dienstleister zahlt diese Zuschläge nicht“ (Interview Gewerkschaftsvertreter 11.1.2017).

Es bleibt abzuwarten, wie weit das Unternehmen aufgrund dieser immer noch bestehenden Unterschiede bei der Umsetzung des Insourcing weitere Konzessionen einfordert.

Kontrolle

Auf Ebene der Call- und Servicecenter gibt es Vorgaben des Unternehmens, die zu erreichen sind, üblicherweise angegeben in KPIs (*key performance indicators*), worunter etwa die durchschnittliche Bearbeitungszeit (*average handling time*), Bearbeitungszeiten inklusive Nachbearbeitung (*busy time*) oder die Lösungsquote (also die Rate der erfolgreich bearbeiteten Anfragen) gefasst sind. Weitere quantitative Kontrollgrößen

sind die „Schlagzahl“ (Anzahl der bearbeiteten Anrufe, E-Mail- oder Chatanfragen) und die Verkaufszahlen. Zusätzlich können Call- und Servicecenter-MitarbeiterInnen durch KundInnen nach dem Gespräch über eine separate E-Mail bewertet werden. Diese Werte werden als Kontrollgröße zur Beurteilung der Produktivität herangezogen. Es ist fraglich, ob zwischen internen und externen Callcentern unterschiedliche Kontrollindices gelten, oder ob in den verschiedenen Ländern und Standorten, dieselben Kriterien zur Leistungsbeurteilung herangezogen werden. Je nachdem, kann es zu einer ausgeprägten Konkurrenzsituation unter den *inhouse*- Standorten, aber auch mit den externen Dienstleistern kommen.

Für die Beschäftigten selbst bedeuten diese Messgrößen eine weitgehende Überwachung der Tätigkeiten am Arbeitsplatz. Beschäftigte in Call- und Servicecentern sind bei dem Telekommunikationsunternehmen normalerweise in Teams organisiert. Die TeamleiterInnen erhalten von der übergeordneten Geschäftsführung Vorgaben (etwa betreffend Umsatz oder Personalkosten), für deren Durchsetzung sie verantwortlich sind. Dies umfasst auch erwartbare Anrufvolumina zu gewissen Zeiten, nach denen sich dann die Einsatzplanung der MitarbeiterInnen richtet. Die Leitungspersonen sind in räumlicher Nähe (oft in Sichtweite) zu den Angestellten und können so die Leistungen der Teammitglieder kontrollieren. Darüber hinaus haben die TeamleiterInnen nach Ankündigung die Möglichkeit, auf den Desktop der Beschäftigten zuzugreifen, um Arbeitsleistungen zu überprüfen. Eine Betriebsrätin meint zur Überwachung am Arbeitsplatz:

„Da gibt es gefühlt unendlich viele Tools, mit denen die Mitarbeiter überwacht werden“ (Interview Betriebsrätin).

Auch bei Gesprächen der Call- und Service-Center-AgentInnen kann nach Ankündigung zugehört werden. Zugriff haben die TeamleiterInnen ebenso auf statistische Aufzeichnungen wie Anrufdauer, Dauer bis zur Beantwortung der Serviceanfrage, Verkauf zusätzlicher Angebote, etc. MitarbeiterInnen sind dazu verpflichtet, ihre aktuellen Tätigkeiten über die Telefonanlage bekannt zu geben, Vorgesetzte haben zu diesen Informationen zu jeder Zeit Zugriff, d. h. sie können die aktuelle Tätigkeit ‚live‘ abfragen und so beispielsweise Pausendauern und -häufigkeiten einsehen. All diese Daten werden aufgezeichnet und dienen als Grundlage zur Produktivitätsmessung.

Interessenvertretung

Die Betriebsratsstruktur baut auf örtliche Betriebsräte und innerhalb des Konzerns werden bundesweit Betriebsräte für unterschiedliche Sparten gebildet, die dann den Konzernbetriebsrat konstituieren. Da alle Standorte eigene Gesellschaften sind, gibt es Betriebsräte an allen Standorten. Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Standortleitung (Geschäftsführung der ausgegliederten Customer Service Gesellschaften) wird an den Standorten, an denen Interviews geführt wurden, als gut beschrieben. Die Zusammenarbeit mit der Konzernleitung in München wird aus Sicht des Betriebsrates als hingegen „wirklich schwierig“ (Interview Betriebsrätin) beschrieben. Als Dauerthema für den Betriebsrat wird die Einführung von technischen Systemen zur Kontrolle von MitarbeiterInnen bezeichnet. Bei Entscheidungen zur Einführung solcher Systeme wird der Betriebsrat in der Regel zu Rate gezogen. Gegenüber den MitarbeiterInnen ist es für den Betriebsrat immer wieder schwierig, sich nicht als Eskalationsvehikel bei Problemen mit Vorgesetzten zu positionieren. MitarbeiterInnen werden daher eher dazu angehalten, Probleme vor Einschalten des Betriebsrates direkt mit den Führungskräften zu besprechen.

Hinzugezogen wird der Betriebsrat bei Arbeitszeitgestaltung (Schichtpläne), Trainings-, Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen, bei Gesundheits- und Arbeitsschutz, bei Urlaubsplanung oder bei (leistungsabhängiger) Entlohnung, aber auch bei der Einführung neuer Arbeitsformen. Ebenfalls Mitbestimmungsrecht hat der Betriebsrat bei Standortentscheidungen. Da in den letzten Jahren aber nur alte Standorte des ehemaligen Mitbewerbers übernommen wurden, spielt dieses Thema derzeit eine untergeordnete Rolle. Auf der anderen Seite gibt es wenig Mitbestimmung bei wirtschaftlichen Fragen und bei Entscheidungen die „direkt aus München kommen“ (Interview Betriebsrätin). Fragen zu diesen Entscheidungen bleiben oft unbeantwortet. Gerade bei Verhandlungen zu Tarifverträgen³⁵ wäre eine Unterstützung der Gewerkschaft aus Sicht des Betriebsrats wünschenswert. Diese Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft gibt es aber nur punktuell. Eine stärkere Einbeziehung durch die Unternehmensführung erwartet sich der Betriebsrat in erster Linie bei der Planung des Personals und allgemein eine bessere (direktere) Kommunikationsbasis. Die großen Konflikte zwischen Interessensvertretung und Geschäftsleitung entfalten sich um das Thema Entgelt. Im Besonderen sind leistungsabhängige

³⁵ „Um eine Lohngerechtigkeit zwischen den Gesellschaften im eigenen Konzern herzustellen. Da würde ich mir schon wünschen, einen starken Partner an der Seite zu haben“ (Interview Betriebsrätin).

Entgeltformen ein konfliktreiches Thema. Dies beinhaltet Diskussionen zur Einzelplatzauswertung, also einer Beurteilung der Leistung einzelner MitarbeiterInnen – in Deutschland mit den vergleichsweise starken Mitbestimmungsmöglichkeiten beim Datenschutz ein gewichtiges Thema, das auch Verhandlungs- und Abtauschmöglichkeiten bietet.

Grundsätzlich gibt es zwischen dem Mutterkonzern des Telekommunikationsunternehmens und der europäischen Dachgewerkschaft für Dienstleistungen (UNI Europa) eine Vereinbarung, in der sich der Konzern unter anderem dazu verpflichtet, gewerkschaftliche Arbeit zuzulassen. Die Gewerkschaftsaktivitäten sind vor allem aufgrund der relativ geringen Mitgliederzahl eingeschränkt. Bis 2013 war hauptsächlich die IG BCE für die Interessensvertretung zuständig. Die IG BCE zog sich aber von der Betreuung zurück, bis schließlich bei einer Wahl nur mehr ver.di Vertreter gewählt wurden. Seit 2014/15 gibt es auch eine ausgeprägte bundesweite Betreuung durch ver.di. Für ver.di gestaltet sich die Organisation der Belegschaft des (ehemaligen) Mitbewerbers als problematisch, die als gewerkschaftsavers beschrieben wird. Hinzu kommt, dass das Management in manchen Fällen gewerkschaftlicher Einflussnahme aktiv entgegenwirkt, meint ein Gewerkschaftsvertreter:

„Es gibt auch ganz deutlich und immer stärker wahrnehmbar ein Gegenwirken der Managementseite, die den Betriebsräten klar sagt, dass wenn die Gewerkschaft an den Tisch geholt wird, schlechtere Voraussetzungen herrschen“ (Interview Gewerkschaftsvertreter 11.1.2017).

Die Übernahme des Mitbewerbers war für die Interessensvertretung herausfordernd, da viele Geschäftsbereiche (Vertrieb, Management und Verwaltung, Callcenter, IT, HR, etc.) der beiden Konzerne zusammengeführt wurden. Der Sozialplan wird aus Gewerkschaftsperspektive als gut gelungen beschrieben, da negative Effekte der Umstrukturierung abgemildert werden konnten.

Trends und Schlussfolgerungen

Für den CSC-Bereich des Unternehmens gab es in den letzten Jahren mehrere wichtige Entwicklungen, die auch die Weichen für zukünftige Trends stellen:

- Hinsichtlich Restrukturierung war die Ausgliederung und die im Raum stehende Auslagerung mit der folgenden niedrigeren Lohnlinie eine wichtige Entwicklung. Die (geplante) Rückholung des ausgelagerten CSC-Geschäfts bedeutet hingegen eine Stärkung der deutschen Standorte.

- Die Tätigkeit selbst – d. h. die Kundenbetreuung – hat sich nur wenig verändert, wurde aber durch das Bespielen neuer Kanäle, die Verwendung zusätzlicher Datenbanken, die Ausweitung auf Verkaufsaufgaben zunehmend vielschichtiger und komplexer.
- Die Arbeitsbedingungen haben sich im Laufe der letzten Jahre insgesamt verbessert (etwa Ausweitung der Urlaubstage, Gehälter der langjährigen MitarbeiterInnen, Büroergonomie).
- Steigerungen bei der Produktivität werden kaum erwartet, da die Möglichkeiten dazu bereits weitgehend ausgeschöpft seien.
- Der Kundenbetreuung wird außerdem zugeschrieben, eine kritische Funktion zu sein, die als Schlüsselfaktor zum Erfolg gilt: die strategische Bedeutung des Kundenservice, als Außenkontakt zu den Kunden und als möglicher zusätzlicher Vertriebsweg für Dienstleistungen und Produkte.
- Die Digitalisierung (etwa durch die Nutzung von Kundendaten) – wird zunehmen. Mittel- und langfristig wird eine (weitere) Substituierung von Call- und Service-Center-AgentInnen durch automatisierte Systeme, Stichwort KI, angestrebt – was in gewisser Spannung zu den neuen Verkaufsaufgaben stehen dürfte. Die MitarbeiterInnen sollen dann vermehrt SpezialistInnen sein, die sich um komplexe Anfragen kümmern. In dieser Sichtweise könnte vor allem die Qualifizierung der AgentInnen in den kommenden Jahren in den Fokus rücken. Dies ist aber eine Entwicklung, die es abzuwarten gilt, denn eine höhere Standardisierung und Modularisierung und dadurch ein ‚deskilling‘ wäre ebenso denkbar. Eine wesentliche Frage in den nächsten Jahren wird sein, wie weit KundInnen den digitalen Trend mitmachen – und damit auch bereit sind, für die Lösung der Probleme selbst zu arbeiten.

3.3 Deutsche Post CSC GmbH

„Call-Center-Arbeit ist Fließbandarbeit mit dem Unterschied, du weißt nicht, wie schnell das Band läuft und was auf dem Band liegt“ (Interview Betriebsrat 29.03.2017).

Der Mutterkonzern Deutsche Post AG

Die Deutsche Post AG, der börsennotierte Mutterkonzern der Deutsche Post CSC GmbH (DP-CSC), ging 1995 durch eine Privatisierung aus der Deutschen Bundespost hervor und agiert seit 2015 unter dem Namen Deutsche Post DHL Group als Brief-, eCommerce, Packet- und Logistik-

unternehmen. Das Unternehmen mit dem Hauptsitz in Bonn ist mit insgesamt 510.000 MitarbeiterInnen in 220 Ländern weltweit tätig und hatte zuletzt einem Jahresumsatz von 57,3 Milliarden € und einem Gewinn vor Steuern von 3,5 Milliarden €. Das Unternehmen gliedert sich in vier Bereiche: Post-eCommerce-Parcel; Express; Global Forwarding, Freight und Supply Chain. Die Deutsche Post – die erste Hauptmarke des Konzerns – ist dem Bereich Post-eCommerce-Parcel zugeordnet, DHL – die zweite Hauptmarke des Konzerns – hauptsächlich in den übrigen Teilbereichen.

Die Beschäftigtenzahl der Deutsche Post AG wuchs in den vergangenen Jahren recht kontinuierlich von 473.626 im Jahr 2012 (Stichtag 31. Dezember) auf 508.036 zum Jahresende 2016. Ein Großteil der Beschäftigten arbeitet in Europa, 211.000 davon in Deutschland. Der Frauenanteil liegt bei etwas mehr als einem Drittel; jener der Männer bei fast zwei Drittel (Deutsche Post DHL Group, 2016a).

Besonders relevant für die DP-CSC ist der Unternehmensbereich Post-eCommerce-Parcel. Gemessen an der Zahl der versendeten Briefe pro Jahr ist die Deutsche Post das größte Postunternehmen Europas. Die Deutsche Post bietet Post-, Paket und Logistikleistungen – zusammen mit der Unterstützungsfunktion CSC – für Privat- und GeschäftskundInnen an. Der wachsende Onlinehandel und die steigende Zahl der Paketsendungen bringt weiteres Wachstum für die Deutsche Post mit sich. Insgesamt liegt der Marktanteil der Deutsche Post in diesem Bereich bei 45 Prozent eines gesamten Marktvolumens von rund 10 Milliarden € (Deutsche Post DHL Group, 2016b).

Deutsche Post CSC GmbH

Die Deutsche Post CSC GmbH (DP-CSC) entstand 2004 durch Insourcing von vormals ausgesourcten CSC-Tätigkeiten im Paketbereich der Post. Seither agiert sie als eigenständiges Tochterunternehmen der Deutsche Post AG und ist zu 100 Prozent in deren Besitz. Ein wesentlicher Antrieb für die Gründung der DP-CSC war, Post-Beschäftigte, die ihrer ursprünglichen Tätigkeit aufgrund von Rationalisierungen nicht mehr nachgehen konnten, nicht kündigen zu müssen, sondern ihnen eine neue Stelle im CSC-Bereich des Unternehmens anbieten zu können. Immer noch stellen ehemalige Post-Beschäftigte die größte Beschäftigtengruppe innerhalb der DP-CSC dar.

In den ersten Jahren nach der Gründung der DP-CSC als eigenständiges Tochterunternehmen, von 2004–2010, war die DP-CSC unter „Mein Kundenservice“ der Post bekannt. Ab 2010 änderte sich die Strategie mit einer Ausdehnung der KundInnenstruktur und einem neuen

Selbstverständnis als CSC-Dienstleister, der auch post-unabhängige KundInnen bedienen wollte. Ziel nach 2010 war es, größter CSC-Anbieter Deutschlands zu werden, womit eine stärkere Konkurrenz mit bereits bestehenden CSC-Dienstleistern einherging. Mit einem Geschäftsführungswechsel im Jahr 2015 erfolgte wiederum die Abkehr vom „externes Geschäft“ und die Rückkehr zum Service für die eigenen Post-KundenInnen. Als Grund für den Strategiewechsel von 2015 werden die meist defizitären externen CSC-Geschäfte genannt – der Einstieg in diesen hochkompetitiven und von einschlägigen Outsourcing-Spezialisten besetzten Markt war also kein Erfolg.

Seit 2015 betreut die DP-CSC nur mehr KundInnen der Deutsche Post AG und versteht sich als Kundenservice des Mutterkonzerns. Die Kundschaft wird unterteilt in PrivatkundInnen, v. a. im Brief- und Paketbereich, in gewöhnliche Geschäftskunden und in Premium-Geschäftskunden, zu denen beispielsweise die großen Onlinehändler zählen. Die folgende Auflistung zeigt die wichtigsten Services und das relative Beschäftigungsausmaß für eine der sieben Regionen der DP-CSC in Deutschland mit insgesamt rund 600 Beschäftigten:

- Premium-Service Geschäftskunden: Service für Groß- und Größtkundenunternehmen, hauptsächlich aber nicht ausschließlich aus dem Onlinehandel- bzw. Versandbereich, wie Zalando, Amazon und Co. Beschäftigungsausmaß: 10 Prozent der Beschäftigten der Deutsche Post CSC in der Region; Tendenz wachsend.
- „Normaler“ Geschäftskundenservice: Großkunden aus unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen, beispielsweise Produktionsunternehmen, für welche die Deutsche Post AG die Logistik übernimmt. Im Anlassfall übernehmen die CSC-Beschäftigten die Problemlösung. Beschäftigungsausmaß: 20 Prozent der Beschäftigten der Region; Tendenz wachsend.
- PostIdent – Identifizierungsservice der Post: Dieser erst seit einem Jahr bestehende Service entsteht durch die Auslagerung der (virtuellen) Personenidentifizierung von beispielsweise (Direkt-)Banken oder Versicherungen an Unternehmen wie die DP-CSC. Diese Unternehmen verlagern vermehrt Arbeitsschritte – auch solche, für die eine Identifizierung von Personen notwendig ist, wie etwa eine Kontoeröffnung oder eine Kreditvergabe – ins Internet. Die Identifizierung der BankkundInnen führen nicht mehr die Bankangestellten selbst durch, sondern diese Dienstleistung übernimmt die DP-CSC mittels Web-Cam/Foto-Chat. Beschäftigungsausmaß: 25 Prozent der Beschäftigten der Region; Tendenz zweistellig wachsend.
- Packstation: Hilfestellung für PrivatkundInnen, die Probleme beim Öffnen der Packstation-Boxen haben. Packstationen sind Schließfä-

cher, in welche Logistiker die Sendungen bis zur selbständigen Abholung durch die PrivatkundInnen versperren. Beschäftigungsausmaß: 15–20 Prozent der Beschäftigten der Region; Tendenz stagnierend.

Die übrigen Beschäftigten teilen sich auf das stagnierende PrivatkundInnen-geschäft und auf Back-Office-Tätigkeiten auf. Die Wachstumstreiber für die Beschäftigungsentwicklung sind demnach komplexere Aufgaben im Großkundenbereich und an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Individuen. Wenig-komplexe Tätigkeiten im PrivatkundInnenbereich wachsen nicht.

Derzeit betreibt die DP-CSC in Summe 23 Standorte innerhalb Deutschlands mit insgesamt 2.813 Beschäftigten. Die Standortgrößen variieren zwischen 40 und 300 Beschäftigten, wobei neuere Standorte deutlich größer sind als ältere. Die DP-CSC beschäftigt in Deutschland Personen aus insgesamt 21 Nationen, die bei Gelegenheit auch in die Erstsprache der KundInnen wechseln:

„Wir haben auch viele ausländische Kundinnen und Kunden auch hier in [Deutschland...]. Da wird nicht nur Englisch gesprochen, das finde ich immer ganz schön, dass daneben auch Türkisch gesprochen wird oder Spanisch. Alles das ist bei uns Gott sei Dank kein Problem“ (Interview Betriebsrat 17.3.2017).

Die DP-CSC bildet selbst Fachkräfte aus, wobei es derzeit wegen der zu geringen Übernahmequote zu einer Umstellung von der Ausbildung für Dialogmarketing zur Ausbildung für Kauffrau/-mann für Büromanagement kommt. In der Vergangenheit verließen viele DialogmarketerInnen nach Ausbildungsabschluss die DP-CSC für einen anderen Job oder eine weitere Ausbildung. Die DP-CSC erhofft sich durch die Umstellung auf den neuen Ausbildungsberuf, dass mehr AbsolventInnen im Unternehmen bleiben.

Auslagerungen und Ausgliederung

Das Thema der Auslagerung und Ausgliederung ist bei der DP-CSC seit vielen Jahren präsent und auf mehreren Ebenen relevant. Zum einen ist die DP-CSC seit 2004 selbst eine ausgegliederte CSC-Einheit bzw. ein ausgegliedertes CSC-Unternehmen der Deutsche Post AG. Die CSC-Einheit fungierte dabei auch als Auffangbecken für an anderer Stelle im Konzern nicht mehr benötigtes Personal. Zum anderen lagert die DP-CSC seit etwa zwei Jahren CSC-Tätigkeiten selbst teilweise aus. Gegenwärtig arbeiten in Summe 4–5 „Dienstleister“ innerhalb Deutschlands, im Kosovo sowie in Bulgarien für die DP-CSC. Zwischen den Be-

etriebsrätInnen der Post CSC GmbH und den Dienstleistern besteht kaum Austausch, weshalb nur rudimentäre Informationen über die Dienstleistungsbetriebe in die Fallstudie einfließen können. Bekannt ist, dass in allen Betrieben, auch in den osteuropäischen Dienstleisterunternehmen die CSC-Services auf Deutsch angeboten werden, und das auf sehr hohem Niveau: „Die im Kosovo, da sind wir sehr erstaunt, die sprechen hervorragend Deutsch.“ Weitere gesicherte Informationen über die Beschäftigten in den ausgelagerten Betrieben liegen uns nicht vor.

Ausgelagert werden vor allem Tätigkeiten mit geringem Komplexitätsgrad und hohem Inbound-Anteil aus dem PrivatkundInnenservice. Beispielsweise deckt die DP-CSC Anrufe von PrivatkundInnen, die nach ihrer Paketsendung fragen, zu 90 Prozent nicht mehr selbst ab. Derartige Services sind relativ leicht zu beantworten und benötigen wenig Einschulungsaufwand bei den Dienstleistungsbetrieben; darüber hinaus ist das Schadenspotenzial durch fehlerhafte Beantwortung äußerst begrenzt. Services, mit denen Sicherheitsfragen in Verbindung stehen, beispielsweise das Postident-Service, oder Services mit hohem Komplexitätsgrad, die einen höheren Einschulungsbedarf erfordern, beispielsweise komplexe Geschäftskundenanfragen mit hohem proaktiven Outbound-Anteil, bleiben in der DP-CSC. Zusammengefasst lässt sich sagen, je einfacher eine Tätigkeit und je geringer ihr Komplexitätsgrad, desto höher war und ist die Wahrscheinlichkeit der Auslagerung. Im Umkehrschluss bleiben Tätigkeiten umso wahrscheinlicher in der DP-CSC, je anspruchsvoller, komplexer und sicherheitskritischer diese sind.

Nach Betriebsrats-Angaben ist bei den Auslagerungen der DP-CSC kein kontinuierlicher Trend zu sehen. Über die Zeit ergeben sich vielmehr Wellen der Auslagerungen:

„Also wir haben da immer so eine Wellenbewegung gehabt. Am Anfang [Anm.: 2004] war's ja so, dass wir Grundsätzliches reingeholt haben und haben es selber gemacht. Dann hat man es so gemacht, dass man ganz wenig beim Dienstleister hatte, dann hat man angefangen, wieder ein bisschen was zum Dienstleister zu geben und dann hat man festgestellt, ach nee, die arbeiten doch nicht so gut, wie wir selber arbeiten. Dann hat man das wieder runtergefahren. Zurzeit ist es so, dass man wieder ganz viel zum Dienstleister gegeben hat. Deswegen glaube ich, dass die Welle wiederkommen wird, dass wir wieder viel selber machen werden“ (Interview Betriebsrätin 17.03.2017).

Diese Tendenz zu mehr *inhouse* bei der DP-CSC wird auch im zweiten Interview angesprochen. Es sei ein „vorsichtiges Umdrehen“ der Strategie zu erkennen.

Hinter den sich anbahnenden Insourcing-Tendenzen werden Qualitätsprobleme bei den Dienstleister-Unternehmen vermutet. Bei mangelhafter Bearbeitung einer Kundenanfrage,

„schlägt der Kunde immer wieder bei uns auf. Das heißt man muss einen Vorgang viel häufiger anfassen, bevor man ihn vernünftig geregelt hat. Und das ist natürlich dann eine Kostenfrage logischerweise“ (Interview Betriebsrat).

Es wird geschätzt, dass Anfragen, die in der DP-CSC beim ersten Anruf/Kontakt erledigt werden, bei den Dienstleisterunternehmen „mindestens zweimal angefasst“ werden. Die längeren Bearbeitungsdauern dürften also teilweise die Lohn-Kosteneinsparungen überkompensieren.

In manchen Bereichen dürfte es durch die Auslagerung zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen bei den DP-CSC-Beschäftigten gekommen sein. Genannt wird beispielsweise eine verringerte psychische Belastung durch die Auslagerung der Inbound-Call-Tätigkeiten. Damit verringerten sich die negativen Auswirkungen und Unsicherheiten, denen sich AgentInnen in der exponierten Situation am Beschwerdetelefon ausgesetzt sehen. Diese unmittelbare Exposition ist durch Kontaktkanäle wie Chat und Email etwas entspannter. Ebenso übernehmen die Dienstleister-Unternehmen die Arbeit an den Randzeiten, wie nachts oder an Feiertagen, was dazu führt, dass die DP-CSC-AgentInnen die Services nicht mehr 24/7 anbieten müssen, sondern deutlich eingeschränktere Arbeitszeiten haben (siehe Kapitel Arbeitsbedingungen).

Trotz dieser teils positiven Wirkungen auf die Arbeitsbedingungen der DP-CSC-Beschäftigten, die freilich die Arbeitsbedingungen bei den externen Dienstleistern eher verschlechtern, bewerten die InterviewpartnerInnen die Auslagerungspolitik

„eher negativ: Dienstleister machen für uns nur Sinn, wenn wir mit eigenen Kräften das Volumen nicht abarbeiten können. Aber, die Politik, [die Arbeit] ins Ausland zu geben oder auch nach Deutschland zu einem Dienstleister zu geben hat natürlich auch Folgen. Damit untergräbt man unsere tarifvertraglichen Regelungen für die [Beschäftigten], die aus der [Konzern]Mutter kommen. Man untergräbt auch unsere guten Betriebsvereinbarungen, die wir haben, weil in den Dienstleistungsfirmen ja ganz andere Zustände herrschen. Uns geht's da immer noch gut, aber es gibt durchaus Dienstleister, die keine betriebliche Mitbestimmung haben und auch nicht die dementsprechenden Regelungen. Das heißt, man betreibt da schon auch Lohndumping, und wir sehen das als sehr kritisch an, weil wir ja dann auch nicht mehr expandieren. Es gab mal die Tendenz, alles was an Volumenzuwächsen zur CSC kommt, geben wir zum Dienstleister, d. h. wir stellen keine Leute mehr ein und man spielt ja dann natürlich die Arbeitnehmer gegeneinander aus, weil der Arbeitgeber ja dann das Volumen durch seinen virtuellen Verbund, den er hat, dementsprechend auch steuern kann. Wenn ein Dienstleister gefügiger ist, als die eigenen Standorte, dann gibt er da natürlich mehr Arbeit hin. Also, es ist auch ein politisches Mittel des Arbeitgebers. Wir hätten es natürlich viel lieber, wenn die Volumenzuwächse in unseren eigenen Standorten abgebildet werden und dementsprechend auch Leute aufbauen könnten“ (Interview Betriebsrat).

Der Betriebsrat sieht das Dilemma zwischen kurzfristigem Schutz der Arbeitsbedingungen der „Insider“ und langfristiger Angleichung nach unten also durchaus klar. Insbesondere von der vorhergehenden Ge-

schäftsführung sei das angesprochene Drohpotenzial der Auslagerung nach Osteuropa in Verhandlungen innerhalb der DP-CSC intensiv genutzt worden.

Automatisierung und Digitalisierung

Die DP-CSC bedient die Eingangskanäle Telefonie, Chat, Social Media, Email und Fax. Chatbots, also vollautomatisierte Beantwortungen, gibt es laut den interviewten BetriebsrätInnen nicht, und sie werden auch in naher Zukunft kein Thema sein. Im Widerspruch dazu wird in Medienberichten³⁶ durchaus darauf verwiesen, dass die Deutsche Post mit Chatbots experimentiert. In der täglichen Call- und Servicecenterarbeit werden heute eine Vorsortierung („Routing“) der eintreffenden Anrufe durch eine IVR-Technologie („Interactive Voice Response“) vorgenommen, die auch von den KundInnen angesprochene Sende- bzw. Bearbeitungsnummern erkennen kann. Ansonsten wird der Grad der Automatisierung aber als relativ gering eingeschätzt. Für derartige Technologien sei dieser Einschätzung nach auch in Zukunft nur begrenzt Platz im CSC-Business, denn wichtig für KundInnen bzw. AuftraggeberInnen sei z. B. auch so etwas wie der lokale Dialekt: „Dem Bayern freut es, wenn er in Bayern rauskommt“. Jedoch ist zu vermuten, dass die DP-CSC nur bei eher gewinnbringenden und umkämpften Services auf das sprachliche Lokalkolorit der KundInnen bzw. Auftraggeberfirmen eingeht, und dass bei anderen Services eher Kosteneinsparungen im Vordergrund stehen.

Abseits des Themas der Automatisierung gibt es einen konzernweiten Trend hin zu mehr Self-Service, also zu einer Auslagerung der Arbeit an die KundInnen. Aktiv werden AgentInnen beim Self-Service erst, wenn die KundInnen Probleme mit der Selbstbearbeitung haben, beispielsweise, wenn sie in den FAQs nicht die gewünschte Antwort finden, oder wenn bei den selbst zu erledigenden Schritten Probleme auftauchen. Von einer 1:1 Ersetzung der CSC-AgentInnen durch einen Ausbau von Self-Service-Aktivitäten kann daher nicht gesprochen werden. Viel eher verlagert sich der Support hin zu aufwändigeren Tätigkeiten des KundInnenservices. Mit der Ausweitung von Self-Services kann sogar ein neues Tätigkeitsspektrum für CSC-AgentInnen entstehen. Ein Interviewpartner meinte dazu: „Man darf das nicht so kritisch betrachten, es könnte auch eine Chance sein.“ Ein „Wegrationalisieren“ sieht der Interviewpartner nicht, die Nachfrage nach CSC-Tätigkeiten könnte durch einen Ausbau des Self-Service in Zukunft sogar noch wachsen.

³⁶<http://www.wiwo.de/erfolg/trends/megatrend-chatbot-was-chatbots-der-wirtschaft-bringen/19997318.html> (Abruf 24.04.2018)

Beide InterviewpartnerInnen stimmen überein, dass die Digitalisierung in der DP-CSC bereits voll angekommen sei. Die gesamte Arbeit der AgentInnen läuft über IT-Systeme, also Computerprogramme, beispielsweise, um den Sendungsverlauf nachvollziehen oder um die Beschwerden von KundInnen aufnehmen zu können. Insgesamt operiert die DP-CSC mit 280 dieser IT-Systeme, von denen manche hauseigene Standard-Systeme sind, eine ganze Reihe jedoch von externen Partnern kommt. Externe Systeme kommen insbesondere dann zur Verwendung, wenn DP-CSC-AgentInnen enger mit Partnern, sei es die Konzernmutter oder eine Geschäftskundenfirma, zusammenarbeiten. Meistens bringen die Geschäftspartner „ihre“ Systeme mit und verlangen im CSC-Bereich auch eine Bearbeitung der Anliegen mit diesen. Innerhalb der DP-CSC besteht aus nachvollziehbaren Gründen der Wunsch, diese Vielzahl auf ein einziges System, das alles kann, zu verringern. Dass es in naher Zukunft zu einer derartigen Konsolidierung der IT-Systeme kommt, ist aus heutiger Perspektive jedoch schon aufgrund der Marktmacht und technologischen Systembeherrschung der größten Kunden äußerst unwahrscheinlich.

Beschäftigungs- und Verdienststruktur

In Summe arbeiten 2.813 Beschäftigte bei der DP-CSC mit leicht fallender Tendenz. Obwohl in der Vergangenheit ganze Unternehmensbereiche von der DP-CSC an externe Dienstleister ausgelagert wurden, kam es zu keinen sprunghaften, sondern lediglich zu leichten Rückgängen bei den Beschäftigtenzahlen. Insgesamt sind Frauen etwas stärker in der Belegschaft vertreten als Männer.

Eine Besonderheit der Beschäftigungsstruktur ist die Heterogenität an unterschiedlichen Vertragsformen und Lohnsystemen, die sich aus der Verbindung mit dem Mutterkonzern ergibt:

- 869 Beschäftigte (rund 30 Prozent) sind direkt bei der DP-CSC beschäftigt. Diese Beschäftigten sind über einen gänzlich auf individueller Ebene zu bestimmenden Vertrag mit dem Unternehmen verbunden, eine tarifvertragliche Absicherung gibt es für sie – im Gegensatz zu den beiden anderen Beschäftigtengruppen – nicht. Der Brutto-Monatslohn liegt für ein Vollzeitverhältnis von 40 Stunden pro Woche bei rund 1.570 €. Diese CSC-Beschäftigten arbeiten in den ersten beiden Jahren ihrer Anstellung mit einem jeweils auf 12-Monate befristeten Vertrag. Danach kommt es zu einer Entscheidung, ob die Person unbefristet übernommen wird oder nicht. Insgesamt geht der Anteil der befristeten Stellen zurück. Über 800 der 869 CSC-Beschäftigten haben einen unbefristeten Dienstvertrag.

- In Summe 1.800 Beschäftigte und BeamtInnen (zusammen rund 63 Prozent) waren ursprünglich bei der Konzernmutter beschäftigt und arbeiten nun mit unveränderter Vertrags- und Verdienststruktur in der DP-CSC. Die nicht-verbeamteten Beschäftigten werden der DP-CSC über eine ArbeitnehmerInnenüberlassung vermittelt, die BeamtInnen werden der DP-CSC direkt zugewiesen. Trotz neuer Tätigkeit im Konzern gilt für diese Beschäftigten nach wie vor der ursprüngliche Tarifvertrag mit einer Brutto-Monatsentlohnung von 2.300–2.500 € für eine Vollzeitanstellung von 38,5 Stunden.
- 164 ZeitarbeiterInnen (rund 7 Prozent) bilden die dritte Beschäftigtengruppe in der DP-CSC. ZeitarbeiterInnen arbeiten nur temporär im Unternehmen und werden bei anhaltendem Arbeitsanfall als CSC-Beschäftigte übernommen. Eine notwendige Voraussetzung für die Aufnahme von ZeitarbeiterInnen ist, dass sie über ihr Verleih-Unternehmen an einen Tarifvertrag gebunden sind. So sei es schon vorgekommen, dass manche ZeitarbeiterInnen kein direktes Dienstverhältnis mit der DP-CSC eingehen wollten. Über das Lohnniveau der ZeitarbeiterInnen kann nur gesagt werden, dass sie teilweise besser als die CSC-Beschäftigten verdienen.

Kapovaz-Verträge³⁷ bzw. Abrufkräfte wurden Angaben des Betriebsrates zufolge von der Unternehmensseite angedacht, jedoch von den BetriebsrätInnen verhindert.

Es wäre nicht überraschend, wenn die Heterogenität der Lohn- und Beschäftigungsstruktur zu Spannungen innerhalb der Belegschaft führe, meint eine Betriebsrätin. Der „Betriebsfrieden“ sei aber nach wie vor aufrecht. Die höheren Gehälter der ehemaligen Post-Bediensteten werden als Absicherung in Folge des teils durch Krankheit, teils durch Rationalisierung verlorenen ursprünglichen Jobs im Mutterkonzern gesehen. Eine Besserstellung der CSC-Beschäftigten könne nur mit Tarifverträgen (siehe auch Kapitel Interessenvertretung) erreicht werden.

Die unterschiedlichen Beschäftigungsgruppen spiegeln sich auch in unterschiedlichen Qualifikationsniveaus und -anforderungen wider. Viele Beschäftigte aus dem einfachen Dienst der Post AG und auch Beamte aus dem mittleren Dienst haben einen Realschulabschluss oder höherwertige Bildungsabschlüsse. AgentInnen benötigen lediglich einen Hauptschulabschluss; darüber hinaus sind die Anforderungen wenig formalisiert. Die Anforderungen für den Beginn einer unternehmensinternen Lehre zur/zum Kauffrau/-mann für Büromanagement ist ein Realschulabschluss mit gutem Notenschnitt.

³⁷ Die Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (Kapovaz) ist ein Modell der Teilzeitarbeit. Der Arbeitseinsatz auf Abruf orientiert sich dabei am aktuellen Arbeitsanfall.

Arbeitsbedingungen

Im Großen und Ganzen sind die Arbeitsbedingungen in der Deutsche Post CSC im Branchenvergleich überdurchschnittlich gut. Es gibt verhältnismäßig viele Vollzeitstellen mit guter Bezahlung (vgl. die Kapitel Strukturen der Beschäftigung in der CSC-Branche und Entgeltstrukturen), die Personalfuktuation ist gering, eine zehnjährige Beschäftigung bei der DP-CSC ist entsprechend keine Seltenheit. Es gibt eine gute Absicherung der Beschäftigten, eine aktive Beschäftigtenvertretung, gute Betriebsvereinbarungen und eine gelebte Kultur der betrieblichen Mitbestimmung.

Hierarchieebenen im Unternehmen

Auf der untersten Ebene befinden sich die „normalen“ AgentInnen. Rund 15–20 AgentInnen bilden ein Team, dem je einE TeamleiterIn vorsteht. Je Service, z. B. PostIdent oder Premium-Geschäftskunden, arbeiten mehrere Teams. Mehrere Services gehören wiederum zu einer Abteilung. Hierarchisch über der Abteilungsleitung befindet sich die Standortleitung.

Arbeitsplatzqualität

Hervorgehoben wird in beiden Interviews die überdurchschnittliche Qualität der Arbeitsplätze, was die Ergonomie und beispielsweise die großen Monitore angeht. Darüber hinaus ist in den DP-CSC-Standorten für eine gute Belüftung der Arbeitsplätze gesorgt; es gibt kostenlose Wasserspender, meist feste Arbeitsplätze (kein Desk-Sharing o. ä.), gute Sozialräume etc. Die Arbeitsplätze der AgentInnen sind in einem Großraumbüro ohne klassische Trennwände so angeordnet, dass AgentInnen, die denselben Regionen zugeordnet sind, zusammensitzen. Die AgentInnen haben freie Sicht über den Raum und können sich auch direkt von ihrem Arbeitsplatz aus mit Ihren TeamkollegInnen besprechen. Zu beachten ist allerdings, dass damit auch Rückzugsmöglichkeiten während der Arbeit wegfallen.

Verdichtung komplexer Serviceanfragen

Über die letzten Jahre kam es zu einer deutlichen Verdichtung von komplexen Aufgaben in der Arbeit der AgentInnen. Einfache Aufgaben fielen wegen wachsender Self-Services, Auslagerungen und vereinzelt auch Automatisierungen (hier nur Routing der Anrufe) immer mehr weg. Komplizierte Tätigkeiten nehmen hingegen zu. Als Beispiel für einen komplexen Bearbeitungsvorgang, wird das Nichteintreffen einer Sendung bei einer Großkundenfirma beschrieben:

„Der Agent prüft dann eben mit seinen Möglichkeiten nach, wo ist der Fehler, wo hängt es denn. Das heißt er ruft proaktiv in den Niederlassungen an, was ist denn da bei euch los etc. und koordiniert das und gibt dann auch dem Geschäftskunden eine Rückmeldung, so und so und so, das ist passiert und wir kümmern uns bis dahingehend, dass dann auch Haftung und Recherche gemacht wird und das ganze Beschwerdemanagement in der Hoffnung, dass dann alles für den Kunden wieder grün ist. Da ist dann hoffentlich auch der Tag beendet. Also das sind reine Koordinatoren, die auch Prozesse zu Ende bringen. [...] das ist schon sehr, sehr komplex“ (Interview Betriebsrat).

Derartige Arbeiten werden entweder alleine oder in kleinen Gruppen erledigt.

Psychische Belastung

Durch die Änderungen der Arbeitsbedingungen, ändern sich auch die psychischen Belastungen der AgentInnen, allerdings dürfte es zu unterschiedlichen Entwicklungen gekommen sein. Beschrieben wird etwa, dass sich die Verdichtung der komplexen Bearbeitungsaufgaben in einer Zunahme der psychischen Belastung äußert. Durch den Wegfall von einfachen Aufgaben weicht der frühere abwechselnde Rhythmus aus einfachen und komplexen Aufgaben immer mehr einem äußerst anspruchsvollen Arbeitsalltag, der auch als belastend empfunden wird. Dem gegenüber ergibt sich aus dem Rückgang der Inbound-Calls im PrivatkundInnen-Beschwerdemanagement – durch deren Auslagerung an externe Dienstleister – eine geringere psychische Belastung. Wieso Inbound-Calls im Beschwerdemanagement besonders beanspruchend sind erläutert ein Interviewpartner:

„Call-Center-Arbeit ist Fließbandarbeit mit dem Unterschied, du weißt nicht, wie schnell das Band läuft und was auf dem Band liegt.“ (Interview Betriebsrat)

Die AgentInnen sind in der Mail- bzw. Chat-Bearbeitung den Launen oder dem Ärger der KundInnen viel weniger direkt ausgesetzt und können die Aufgaben selbstbestimmter erledigen.

Weitere Entlohnungszusätze

Je nach Komplexität der Aufgaben gibt es unterschiedliche Lohnsätze: einfache Services werden niedriger, komplexere Services werden höher entgolten. Die höchsten Lohnzuschläge bekommen AgentInnen in den Bereichen PostIdent und Premium-Geschäftskunden – dies allerdings nicht im Rahmen eines Tarifvertrags, sondern als „freiwillige Leistung“ des Unternehmens.

Kontrolle

Dadurch, dass alle Arbeitsschritte der AgentInnen die Verwendung von Computer-Programmen erfordern, ergeben sich vielfältige Kontrollmög-

lichkeiten. Schließlich lassen sich technisch alle Eingaben und Aktivitäten am PC nachvollziehen und in diverse KPIs („Key Performance Indicators“) gießen. So ergibt sich für die BetriebsrätInnen ein hoher Bedarf an betrieblich ausgehandelten Zugriffseinschränkungen auf die personenbezogenen Daten. Laut Angaben der BetriebsrätInnen ist es derzeit so, dass nur mehr die TeamleiterInnen Zugriff auf eine eingeschränkte Auswahl an Leistungskennzahlen ihrer AgentInnen haben. Diese Auswahl ist so getroffen, dass Sanktionen nicht möglich sind, die tägliche Arbeit aber gewährleistet ist. Früher wurden deutlich mehr Kennzahlen erhoben und für Beurteilungen und Bezahlung der Beschäftigten herangezogen. Heute sollen sie lediglich dazu verwendet werden, einen weiteren Schulungsbedarf anzuzeigen, so die BetriebsrätInnen. Wie die betriebliche Aushandlung dieser Zugriffsrechte funktioniert und welche Institutionen dabei eine Rolle spielen, wird im Kapitel über die Interessenvertretung detailliert beschrieben. Angemerkt soll der Vollständigkeit halber sein, dass E-Mails im Gegensatz zu Telefonanrufen nicht personenbezogen ausgewertet werden dürfen.

Insgesamt betrachtet haben sich die Kontrollmechanismen durch die Digitalisierungswelle der letzten Jahre in der DP-CSC nicht merklich verändert. Durch die Arbeit mit Telefonanlagen, welche schon länger digitalisiert sind und entsprechende Datenerfassungs- und Überwachungsmöglichkeiten bieten, waren weitreichende Kontrollmechanismen, wie sie heute in vielen Betrieben erst mit der Digitalisierung Einzug halten, in der CSC-Wirtschaft bereits seit langem möglich. Extensive digitalisierte Datensammlung- und Überwachung und deren Ausweitung oder Einschränkung sind zwischen Konzern und Betriebsrat trotzdem ein Dauerthema (siehe Kapitel Interessenvertretung).

Arbeitszeitgestaltung

Noch vor wenigen Jahren absolvierten die DP-CSC-Beschäftigten einen 24/7-Service-Dienst. Diese Verfügbarkeit rund um die Uhr konnte im Gros der Unternehmensbereiche auf Dienstzeiten von 8–20 Uhr eingedämmt werden. Möglich war dies durch die Auslagerung der Arbeit an externe CSC-Dienstleisterunternehmen. Diese decken nun immer mehr CSC-Tätigkeiten an den Randzeiten – an Feiertagen, Großteils auch an Sonntagen sowie nachts – ab. Voraussetzung für die Auslagerung ist, dass der Dienstleister die jeweilige Art von Service anbietet. Wird ein Service von keinem Dienstleister angeboten, bleibt die Arbeit nach wie vor bei der DP-CSC (auch sonntags). In diesem Punkt lässt sich für die Beschäftigten innerhalb der DP-CSC somit eine gewisse Verbesserung feststellen – teils auf Kosten der Arbeitszeitbedingungen in den ausgearbeiteten Dienstleister-Betrieben.

Die regelmäßige Arbeitszeit wird über ein 5-wöchiges Dienstrad mit einer „Flex-Woche“ und vier „festen Wochen“ geregelt. Feste Wochen sind gekennzeichnet durch fixe freie Tage und fixe Schichten, lediglich der Arbeitsbeginn kann sich bis zu maximal einer Stunde ändern. In der Flex-Woche wird der Dienstplan am Donnerstag vor der Dienstwoche bekanntgegeben. Die Flexibilität beschränkt sich auf die Lage der Arbeitszeit, allerdings nicht auf das Ausmaß. Möglich ist ein Wechsel von Früh- auf Spätschicht. Einmal festgelegt, ändert sich der Dienst über die Flex-Woche nicht mehr. Angaben des Betriebsrats zufolge hat sich diese Regelung bewährt, allerdings stellt die Flex-Woche immer noch einen „Stressfaktor“ für die Beschäftigten dar. Die Arbeitstage dauern maximal 8 Stunden. Die Pausengestaltung sieht neben einer unbezahlten Mittagspause von 30 Minuten zwei 10-minütige bezahlte sogenannte „Bildschirm-pausen“ vor.

Interessenvertretung

Die unternehmensweite Betriebsratsstruktur hat drei Ebenen und gliedert sich wie folgt: Die unterste Ebene sind die regionalen BetriebsrätInnen. Alle DP-CSC-Betriebe in Deutschland sind zu je einer von sieben Regionen zugeteilt. In jeder dieser Regionen gibt es ein Team von 7 bis 13 BetriebsrätInnen, von denen mindesten eine Person freigestellt ist. Diese regionale Aufteilung ermöglicht, dass nicht in jedem einzelnen Betrieb immer ein Betriebsrat anwesend sein muss, jedoch gleichzeitig alle Beschäftigten der DP-CSC von einem Betriebsrat vertreten werden. Die nächst höhere Ebene – der 14-köpfige Gesamtbetriebsrat der DP-CSC – vertritt die Interessen aller Beschäftigten der CSC-Tochter und wird von jeder der sieben Regionen mit zwei BetriebsrätInnen beschickt. Auf der obersten Ebene befindet sich der Konzernbetriebsrat der Deutsche Post AG, welchem wiederum zwei Mitglieder des Gesamtbetriebsrats der DP-CSC angehören. Basis für diese Regelung ist ein Zuordnungstarifvertrag zwischen ver.di und dem Arbeitgeber. Dieser existiert seit drei Jahren und hat sich nach Angaben des Betriebsrates bewährt.

Die Institution des Betriebsrates innerhalb der DP-CSC besteht seit langem, ist betriebsweit etabliert und unumstritten. Es besteht ein konstant gutes Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung: „Man lebt auch die Mitbestimmung... jeder nimmt seine Rolle wahr“. Die Arbeit des Betriebsrates wird nicht behindert und es wird der Eindruck vermittelt, dass die Zusammenarbeit von Arbeitgebern und ArbeitnehmerInnenvertretungen abseits der Interessenunterschiede eingespielt ist. Darüber hinaus beschreibt der Betriebsrat das Verhältnis zu ver.di als gut.

Es besteht eine enge Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen dem Gesamtbetriebsrat der DP-CSC und der Gewerkschaft.

Als besondere Herausforderung für die Tätigkeit der Betriebsräte in der DP-CSC wird die Arbeit mit den vielfältigen technischen Systemen im Unternehmen beschrieben. „Technische Systeme“ ist hier der Überbegriff für die Vielzahl an Computerprogrammen und (Telefon-)Anlagen, wie etwa das Mailprogramm, das Kampagnentool, das System für die Personaleinsatzplanung etc., die vielfältige Möglichkeiten zur Sammlung personenbezogener Daten bieten. Dabei stehen folgende Fragen im Zentrum: Wer kann welche Daten einsehen? Welche Zugriffsrechte hat welche Personengruppe? Was darf mit welchen Daten gemacht werden? Für die innerbetriebliche Regulierung der Systeme hat sich über die Jahre ein ganzes Institutionengeflecht etabliert und bewährt, wie das folgende Zitat zeigt:

„Also wir haben eine Betriebsvereinbarung, die nennt sich RBVITTK. In dieser Betriebsvereinbarung ist genau geregelt, wie ein System, in dem personenbezogenen Daten enthalten sind, mit uns als Gesamtbetriebsrat zu regeln ist. Da ist es so, dass der Arbeitgeber ein Dokument erstellt und anhand dieses Dokuments wird dann dem GITA [Anm.: Kurzform für „Gesamt-Betriebsrat IT-Ausschuss“] das System vorgestellt – am besten als Demo oder [eine Beschreibung], wie das System funktioniert in der Anwendung, und dann wird geregelt, wer hat Zugriff auf das System, wer benutzt das System, welche Daten speichert das System, wer kann wie diese Daten auch sehen. Das wird komplett durch den GITA geregelt, dann dem Gesamtbetriebsrat vorgestellt und auch abgestimmt. [...] Jede Veränderung eines Systems, jedes Release, das da rüber geht, muss uns vorgestellt werden und es muss geguckt werden, ob es dadurch eine Veränderung im System gibt, auch was personenbezogene Daten angeht und wenn ja, dann geht es über unsere Regelung. [...] Wir haben [zu Beispiel] in dem System Avaya, der Telefonanlage, es soweit gehabt, dass wir in einer Einigungsstelle mit dem Arbeitgeber letztendlich drei Reports, die schon einmal geregelt waren, neu geregelt haben, weil sich in den Dokumenten die Zweckbestimmung geändert hat. [Das heißt] das was die Zweckbestimmung ausgemacht hat, warum man die Information sehen durfte und wer die Information sehen durfte, hat sich verändert und wir haben eingefordert, dass der Arbeitgeber das so nicht mehr nutzen darf, sondern es neu mit uns regeln soll. Das wollte der Arbeitgeber aber nicht, hat das anders gesehen. Dann haben wir die Einigungsstelle angerufen, die hat sich für zuständig erklärt und letztendlich [...] haben wir dann erreicht, dass diese Information nur noch der eigene Teamleiter sieht. Also ich würde mal sagen, unsere Entscheidungsmacht ist da sehr weitreichend, wenn es um personenbezogene Daten geht“ (Interview Betriebsrätin).

Der GITA, der Gesamt-Betriebsrat IT-Ausschuss, ist für alle IT-Angelegenheiten der DP-CSC zuständig. In dieser hoch verrechtlichten Materie kann also erfolgreich Einfluss genommen und mitgestaltet werden, doch ist der Aufwand beachtlich: Für die Arbeit im GITA ist ein Mitglied des GBRs komplett freigestellt.

Mit Blick auf die zukünftigen Ziele und Herausforderungen der Betriebsratsarbeit in der DP-CSC wird zuallererst die Tarifierung der CSC-

Beschäftigten genannt, womit die Hoffnung verbunden ist, die Löhne und die Arbeitsbedingungen der CSC-Beschäftigten zu heben. Tarifverhandlungen wurden im Jahr 2006 bereits einmal aufgenommen, wurden allerdings den Angaben eines Betriebsrates zufolge vom Arbeitgeber unterbrochen. Derzeit wird mit Vorab-Sondierungsgesprächen versucht, einen neuen Anlauf für eine Tarifierung der CSC-Beschäftigten zu nehmen. Insofern lässt sich aus heutiger Sicht (im Frühjahr 2017) noch nicht einschätzen, wann ein möglicher Tarifvertrag für die CSC-Beschäftigten in Kraft treten könnte.

Weitere Themen sind Home-Office-Arbeit, was von Unternehmen und Betriebsrat forciert wird, und das Thema des altersgerechten Arbeitens. Gerade die ehemaligen Post-Beschäftigten werden immer älter, wofür es in Zukunft Adaptierungen diverser Art benötigt. Konkrete Verschlechterungen befürchten die BetriebsrätInnen durch den Bereich der technologischen Entwicklung, Stichwort Digitalisierung, die im CSC-Bereich bereits weit fortgeschritten ist, nicht. Erklären lässt sich dies dadurch, dass in der DP-CSC ein System an Institutionen entwickelt wurde, das die negativen Auswirkungen der Digitalisierung unter Kontrolle habe. Digitalisierung wird von den BetriebsrätInnen nicht so sehr als Gefahr wahrgenommen; vielmehr zeige das Beispiel der Deutsche Post CSC GmbH, dass sich die Digitalisierung regulieren und gestalten lasse.

Trends

„Die Zukunft ist die App“ – so fasst einE InterviewpartnerIn die Entwicklungstendenzen in der CSC zusammen. Das heißt PrivatkundInnen werden vermutlich bereits ab Ende 2017 mit Ihrem Smartphone auf den Standort des Pakets zugreifen und den Zusteller bis zu 10 Minuten vor der geplanten Zustellzeit noch umleiten können, womit auch ein dementsprechender CSC-Arbeitsanfall einhergehen dürfte. Abseits des PrivatkundInnenbereichs, also bei GeschäftskundInnen, gibt es einen Trend zu komplexen Services mit einem hohen Anteil an Outbound-Aktivitäten der AgentInnen. In Summe deuten diese Trends eher auf eine zunehmende Bedeutung des Bereichs der CSC hin.

Schlussfolgerungen/zentrale Ergebnisse

- Ausgelagert werden einfache, wenig komplexe Aufgaben, v. a. im Inbound-PrivatkundInnenbereich im Kontaktkanal Call (Bsp.: „Wo ist mein Paket?“). Komplexere Services mit hohem Einschulungsaufwand und hohem Outbound-Anteil, v. a. im GeschäftskundInnenbereich, bleiben *inhouse*. Auslagerungen verlaufen in Wellen, gegenwärtig zeichnet sich wieder ein Trend zu mehr *inhouse* ab.
- In der Arbeit der AgentInnen kommt es zu einer Verdichtung komplexer Anfragen. Gründe dafür sind die Ausweitung von Self-Service-Angeboten und Auslagerungen von einfachen Aufgaben an Dienstleisterunternehmen in Deutschland und Osteuropa.
- In Bezug auf die betriebliche Gestaltung und Regulierung der Digitalisierung und damit einhergehender Kontrollmechanismen kann die Deutsche Post CSC als Good Practice betrachtet werden.

4. Schlussfolgerungen

4.1 Die Branche: Grenzen des Wachstums?

Insgesamt beobachten wir in der „Branche“ der CSC-Dienstleister, also bei jenen CSC-Spezialisten abseits der Inhouse-CSCs, die sich in der Wirtschaftsstatistik dieser Branche zuordnen, seit etwa 2008 eine Konsolidierung. Unternehmen expandieren durch Übernahmen, und der Wettbewerb geschieht in hohem Maß über den Preis, statt über innovative und komplexe neue Dienste. Die Anfang der 2000er Jahre erhofften Beschäftigungsgewinne, bis hin zu der Erwartung, über Kundenservice-Dienste den Strukturwandel altindustrieller Regionen auffangen zu können, haben sich als mäßig erwiesen. Jedoch konzentrieren sich Callcenter im Norden und Osten der Republik, insbesondere Mecklenburg-Vorpommern fällt als markanter Standort auf.

Es scheint, dass gerade die wechselhafte Geschichte der Telekommunikations-CSC für die „Branche“ insgesamt stilbildend gewirkt hat. Dort folgten interne Auslagerungen in eigene Tochtergesellschaften, der Verkauf ausgelagerter Callcenter an spezialisierte Dienstleister, Kostensenkung, *concession bargaining*, teilweise Offshoring ins ost- und südosteuropäische Ausland, und neuerdings wieder Insourcing und Versuche, komplexere Dienstleistungen ambitioniert zu gestalten, aufeinander (Doellgast 2012; Holtgrewe/Doellgast 2012).

Naheliegenderweise versuchen CSC-Dienstleister in andere Branchen vorzudringen, die ihren Kundenservice bisher eher in eigenen Inhouse-CSC oder eigenen Tochterunternehmen betrieben haben, wie Finanzdienstleistungen, Gesundheitsprodukte und -dienstleistungen oder Medien, wo höhere Margen verdient werden können. Dabei verbreitet sich das sogenannte Cross-Selling, d. h. die Verknüpfung von Support- und Verkaufsgesprächen, wenn man den Kunden denn schon am Telefon hat. AgentInnen und ihre VertreterInnen berichten, dass dies oftmals als professionelle Zumutung und Mehrbelastung erlebt wird: Wer ein Problem lösen will, will nicht unbedingt noch einen Verkauf generieren. In den für die CSC neuen Branchen und Einsatzfeldern übernehmen sie auch interaktive Dienstleistungen, die nicht klassische CSC-Aufgaben sind: So bearbeitet das Mutterunternehmen des untersuchten CSC-Dienstleisters Visa-Anträge eines europäischen Landes, und die DP-CSC bietet etwa Banken die Kunden-Identifizierung als Dienst an. Das ist besonders interessant, weil es sich um eine interaktive Dienstleistung handelt, die die Selbstbedienung der KundInnen erst ermöglicht und darauf gewissermaßen aufsetzt. Es finden sich also durchaus CSC-Dienste mit Mehrwert, und der öffentliche Sektor, das Gesundheitswe-

sen sowie der Bereich der Datensicherheit dürften aussichtsreich dafür sein, diese auszubauen. Freilich hängen die Chancen in diesen sicherheits- und datenschutzkritischen Bereichen von den rechtlichen Regelungen, der Entwicklung und Konfiguration der digitalen Selbstbedienung und der dazu komplementären Dienstleistungen ab – und nicht zuletzt von den Nutzungsweisen, Wünschen und Anforderungen der KundInnen ab.

4.2 Die Beschäftigten

Die Beschäftigtenstruktur in den CSC dürfte sich seit ca. 2005 nicht grundsätzlich verändert haben. Die Arbeitsmarktstatistik zeigt, dass die Beschäftigten in der Branche und der Berufsgruppe weiterhin überwiegend Frauen sind, aber der Männeranteil ist etwas gestiegen. In den Fallstudien variiert diese Zusammensetzung. CSC-AgentInnen sind weiterhin „nicht unqualifiziert“, sondern haben mehrheitlich abgeschlossene Berufsausbildungen und werden auch von ihren Arbeitgebern als Fachkräfte charakterisiert.

Teilzeit ist mit 41 Prozent verbreitet, aber Vollzeitbeschäftigte sind weiterhin die Mehrheit in der Branche, und auch die gute Hälfte der Vollzeitbeschäftigten ist weiblich. Es wird weiterhin eher längere Teilzeit gearbeitet, geringfügige Beschäftigung spielt keine große Rolle. CSC nutzen, wie wir aus den Fallstudien wissen, bei Neueinstellungen die Möglichkeiten der Befristung weitgehend aus. Studierende kommen auch vor und dürften sich in bestimmten Callcentern und an bestimmten Standorten konzentrieren, aber die Branche ist insgesamt nicht durch studentische MitarbeiterInnen charakterisiert. Bei den Beschäftigungsverhältnissen ist eine umfassende Prekarisierung also nicht auszumachen.

Umso bedenklicher ist das Entlohnungsniveau in der Branche. Dass zwei Drittel der Vollzeitbeschäftigten an oder unter der Niedriglohngrenze liegen, kommt nach den Untersuchungen von Batt/Holman/Holtgrewe (2009) nicht unerwartet, zeigt aber, dass sich seitdem nichts verbessert hat. Qualifizierte Beschäftigte, die belastende Aufgaben unter engmaschiger Kontrolle in herausfordernden Arbeitsumgebungen erfüllen, erhalten dafür sehr wenig Geld, und die traditionelle und sexistische Vorstellung von ZuverdienerInnenjobs trifft immer weniger zu. Auch jene Beschäftigungsfelder, wie etwa der technische Support, die die Forschung Anfang der 2000er Jahre für günstiger und aufwertungsträchtig hielt, sind mittlerweile in den Niedriglohnbereich geraten, wie die Fallstudie des CSC-Dienstleisters zeigt. Erst der von den Unternehmen teils beklagte, teils aber auch begrüßte, gesetzliche Mindestlohn hat den Be-

schäftigten gewisse Einkommensverbesserungen gebracht – seine langfristige Wirkung ist abzuwarten, er dürfte aber im Zusammenhang der kontinuierlichen Restrukturierungen der „Branche“ und ihrer Auftraggeber keinen sehr massiven Einfluss auf Automatisierung oder Abwanderung der Beschäftigung haben.

Es ist einerseits nicht verwunderlich, dass die CSC an Standorten mit Arbeitsmarktalternativen innerhalb oder außerhalb des Feldes über Rekrutierungsprobleme klagen. Andererseits bieten sie weiterhin einen Arbeitsmarkteinstieg oder -umstieg in sehr strukturschwachen Regionen, für Menschen mit unwegigen und ungünstigen Berufsbiographien, mit bestimmten Arbeitszeitwünschen oder -anforderungen, mit gesundheitlichen Problemen in ihren Ursprungsjobs oder anderweitigen Einschränkungen am Arbeitsmarkt. Freilich bietet die Arbeit wenig Entwicklungsmöglichkeiten in den flachen Hierarchien. Trotzdem trifft man in CSC (wie in anderen Niedriglohnbranchen ja auch) talentierte, professionelle, vielseitige und engagierte Beschäftigte an, die den Kundenkontakt (meistens) mögen, sich in komplexen Produkten und Dienstleistungen auskennen, auf Problemlösungen fokussiert sind und – nicht zu vergessen – seit Jahren mit digitalen Systemen, Datenbanken, Algorithmen, Überwachungs- und Leistungsdaten umgehen.

Der Blick auf die Unternehmensfallstudien, die ja nur z. T. innerhalb der Branche angesiedelt sind, aber mit dieser über Outsourcing und andauernde Leistungsvergleiche und Benchmarks verbunden sind, vertieft dieses Bild. In der Tat dürfte die Hartnäckigkeit und Ausbreitung problematischer Arbeits- und Entgeltbedingungen zentral an den Mechanismen des Outsourcings hängen. Die ausgesourcten CSC setzen wiederum indirekt die *inhouse*-Callcenter unter Druck, über die gemeinsam mit ihren Kunden standardisierten Aufgaben und Abläufe, das Knowhow der Unternehmen *über* das Standardisieren und die Kundenprozesse, und über die erweiterten Möglichkeiten der Verlagerung ins Ausland (Drahokoupil, 2015; Flecker, 2012).

Demgegenüber bemerkenswert sind aber auch die in den Inhouse-CSC von BetriebsrätInnen und Gewerkschaft erreichten Absicherungen und Gestaltungsinitiativen. Unter durchaus widrigen Bedingungen von interner und externer Konkurrenz und Kostendruck, die ja seit 15 und mehr Jahren bestehen, hat man bei der Post und dem Telekommunikationsanbieter Jobs erhalten, Arbeit anreichern und ZeitarbeiterInnen übernehmen können. Das hatte den Preis von Konzessionen (Lohnverschlechterungen für neu Eingestellte) und bei der Post auch den einer Auslagerung der nach Belastungen und Arbeitszeiten problematischen Jobs. BetriebsrätInnen kommen in dieser Situation nicht umhin, an der Polarisierung des CSC-Arbeitsmarkts insgesamt ungewollt mitzuwirken,

und sie wissen dies auch. Für Gewerkschaften stellt diese Konstellation ein strategisches und auch moralisches Dilemma dar – allerdings ist die Herausforderung, die Interessen und Bedürfnisse sozial ungleicher und zu ungleichen Bedingungen konkurrierender Beschäftigtengruppen zu aggregieren, ein Thema der ArbeiterInnenbewegung durch sämtliche Phasen der Industrialisierung hindurch.

4.3 Digitalisierung alt und neu

Zur Digitalisierung erhalten wir aus den Fallstudien ein gemischtes Bild. Interessanterweise ist sie beim CSC-Dienstleister nicht wirklich ein Thema. Man geht davon aus, dass auch weiterhin KundInnen das Bedürfnis haben „mit einem Menschen zu sprechen“. Zentraler ist dort das Thema der Transnationalisierung (s. u.). Daraus kann man eine gewisse Logik vermuten: An die spezialisierten Dienstleister werden ja eben jene CSC-Dienste ausgelagert, die vorerst nicht zu automatisieren sind. Man will berechenbare Kostenvorteile, und diese entstehen aus der billigeren Arbeit im CSC. Es scheint auch, dass bislang die großen und transnationalen Kunden von ihrem Service-Geschäft samt dessen IT- und Datengrundlagen noch so viel verstehen, dass ambitioniertere Digitalisierungsvorhaben eher *inhouse* entwickelt werden.

Auf jeden Fall treffen neue Technologien und Kommunikationskanäle wie Chat, Apps, digitale Assistenten oder Systeme Künstlicher Intelligenz in CSC auf ein bereits weitgehend digitalisiertes Arbeitsfeld. „Vom Computer“ berechnete und von den Beschäftigten umzusetzende Angebote und Verkaufsstrategien, das Navigieren zwischen Datenbanken und die Steuerung der Arbeit durch automatisierte Anrufverteilssysteme sind bereits seit Jahren Arbeitsalltag. CSC-Beschäftigte sind schon lange ExpertInnen darin, Kundenwünsche und Fragen an die Vorgaben und Datenbestände automatisierter Systeme an- und dort einzupassen (Holtgrewe/Kerst 2002). Was beim gegenwärtigen Stand der Technik und der Kundenbeziehungen leicht zu digitalisieren ist, dürfte bereits digitalisiert sein. Insbesondere die Spracherkennung beim Vorfiltern von Anrufen und Anfragen (Interactive Voice Response) wird mittlerweile häufiger auch von KundInnen akzeptiert.

Digitalisierung im CSC meint also den Einsatz neuer, weiterer und stärker integrierter, selbstlernender und proaktiverer digitaler Systeme, die auf vielfältigere Daten über Nutzungsgewohnheiten, KundInnen, Produkte und Dienste zurückgreifen können. Automatisierung ist so möglich, aber sie ist im Kontext von erweiterter Selbstbedienung durch die KundInnen zu betrachten und von dieser gar nicht zu trennen. Nicht

der Algorithmus, sondern die „arbeitende“ KundIn übernimmt größere Teile der Jobs der AgentInnen (Rieder/Voß 2009). Solche Selbstbedienung per Internet dürfte durchaus mit den Konsolidierungstendenzen der Branche und der begrenzten Expansion der letzten Jahre zusammenhängen.

In der Tat berichten die ExpertInnen aus den Inhouse-CSC, dass die Zukunft in der Selbstbedienung der KundInnen per App oder digitalen Assistenzsystemen liege. Bei dem Telekommunikationsanbieter – dessen CSC während der Fusion mit dem Mitbewerber gravierende Kapazitätsengpässe und Überlastungen verzeichneten – müssen die AgentInnen die Kundschaft routinemäßig auf die Selbstbedienung als Alternative hinweisen. Dies stellt eine unkomfortable und missachtungsträchtige Arbeitssituation für Dienstleistungsprofis dar, gewissermaßen an der Abschaffung des eigenen Jobs mitzuarbeiten.

In der Tat zeigt das Telekommunikationsunternehmen die ambitioniertesten Digitalisierungsvorhaben: Ein KI-System soll Unternehmens- und Kundendaten integrieren und daraus Dienstleistungsprozesse und -angebote generieren und auf Kundenabfragen abstimmen. Voraussetzung dafür ist natürlich die Integration und Bereinigung der unternehmenseigenen Datenbestände über Produkte, Dienste, Prozesse und KundInnen. Gerade aus Telekommunikation und Post wird hier immer wieder von unüberschaubaren und vielfältigen historisch gewachsenen und geerbten Datenbanken und den Navigationsanforderungen zwischen Systemen berichtet, doch scheint das Unternehmen hier in den letzten Jahren Fortschritte in der Konsolidierung erzielt zu haben. Man könnte freilich die Engpässe während der Fusion auch umgekehrt interpretieren: Womöglich hat man ja die Selbstbedienungspotenziale und -bereitschaften der Kunden zu diesem Zeitpunkt überschätzt und die Notwendigkeit unterschätzt, während einer Restrukturierung auch live zu kommunizieren. Es ist also nicht verwunderlich, dass der Telekommunikations-Provider gleichzeitig kontinuierlich abcheckt, welche Teile der Arbeit digitalisierbar sind oder werden könnten, und was davon die KundInnen wohl akzeptieren.

Dabei rechnen wir nur vorsichtig damit, dass die fehlende Kundenakzeptanz die Automation dauerhaft bremst. Einerseits wollen KundInnen in der Tat, wenn sie zum Telefon greifen, mit einem Menschen sprechen. Das wollen sie besonders dann, wenn sie die gewünschte Information oder Problemlösung online nicht finden – oder wenn gerade die Internetverbindung gestört oder nicht vorhanden ist, die man dazu braucht. Andererseits ändern sie ihre Nutzungsgewohnheiten über neue Medienkanäle durchaus – und mit der Gestaltung und Verfügbarkeit unterschiedlicher Kommunikationskanäle beeinflussen auch die Unter-

nehmen diese Entscheidungen. Jedoch ist gerade bei den Inhouse-CSC die Einschätzung von BetriebsrätInnen plausibel, dass die Digitalisierung neue Beratungs-, Informations- und Vertriebsnotwendigkeiten und -gelegenheiten hervorbringen wird, und aus diesem Grund die bestehenden Jobs eher komplexer werden könnten. Ob freilich der Gestaltungsoptimismus nachhaltig ist, den wir besonders bei der Post finden, und der auf den starken Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrats beim betrieblichen Datenschutz basiert, wissen wir nicht. Beim Einsatz Künstlicher Intelligenz und maschinengenerierter Schlussfolgerungen aus KundInnen- oder Beschäftigendaten könnte der Datenschutz in seiner gegenwärtigen Verfassung ins Leere laufen, wenn man nicht hohe Anforderungen an die Transparenz und Nachvollziehbarkeit algorithmisch generierter Entscheidungen implementiert oder die Systeme gleich als Assistenten für intelligente menschliche CSC-Arbeit entwickelt.

So oder so dürften auf der Basis erster Initiativen und ambitionierter Vorhaben entwickelte Voraussagen problematisch sein. Soweit auch technologisch versierte Unternehmen zuerst jene Dienste automatisieren und dort digitale Assistenten einsetzen, wo dies leicht möglich ist und absehbar akzeptiert werden wird, sind Extrapolationen in die weitere Zukunft immer mehr von Unsicherheit behaftet. Dort verbergen sich die eben nicht so leicht automatisierbaren Anforderungen und Prozesse. Riskant für Arbeitsbedingungen und Arbeitsqualität werden solche Prognosen dann, wenn man Personaleinsparungen schneller zu realisieren sucht als die neuen Prozesse laufen. Dann könnte auch der Einsatz von Outsourcing-Dienstleistern zur Kompensation der unterschätzten Automatisierungslücken wieder an Bedeutung gewinnen – aus Not und auf eine Weise, die einer nachhaltigen Gestaltung zuwiderläuft.

4.4 Transnationalisierung

Wie gesehen, ist für den Outsourcing-Dienstleister eher die Transnationalisierung auch deutschsprachiger CSC ein Thema. Eine der AutorInnen dieses Berichtes hatte mit ihrem damaligen Team auf Grundlage der Daten des Global Call Center Industry Project noch festgestellt, dass Mitte der 2000er Jahre die Offshoring-Pfade des englischsprachigen Raums in Deutschland noch eher weniger eingeschlagen wurden und man sich hier noch auf Outsourcing und Standortverlagerungen in ärmere Regionen innerhalb des Landes konzentrierte (Holtgrewe u. a., 2011). Jedoch haben sich spätestens seit der Wirtschaftskrise 2008 ff. die Möglichkeiten erweitert, sowohl durch Verlagerungen innerhalb der Unter-

nehmen als auch durch Outsourcing ins Ausland Personalkosten weiter zu senken.

Die zunehmende Transnationalisierung deutscher CSC-Dienstleister wurde in der jüngeren Vergangenheit vor allem durch die zahlreichen Unternehmenszukäufe oder Betriebsübernahmen durch international tätige Dienstleistungskonzerne aus Großbritannien, Frankreich oder den USA deutlich. Es ist gut möglich, dass sich durch britische oder US-amerikanische Großkonzerne auch die Preis- und Qualitätsstandards verändern. Zudem werfen die Übernahmen von Unternehmen und Betriebsstandorte durch international agierende Konzerne für die dortigen Beschäftigten auch die Frage auf, in welcher Art und Weise sich die Arbeitsbedingungen hierdurch ändern.

Zu den Offshoring-Zielen in den neuen EU-Mitgliedsländern in Ost- und Südosteuropa und auch der Türkei sind einerseits der Westbalkan, andererseits in Folge der Wirtschaftskrise auch südeuropäische Länder wie Portugal und Griechenland hinzugekommen. Neu ist dort die Entwicklung mehrsprachiger sogenannter Hubs (die es etwa auf den Philippinen schon länger gibt), in denen Teams aus überwiegend ausgewanderten MuttersprachlerInnen Anrufe und andere Anfragen in verschiedenen Sprachen erledigen. Weiterhin gibt es dabei Berichte von Qualitäts- und Abstimmungsproblemen. Gerade in der Telekommunikation nutzen die großen Telekommunikations-Provider auch eigene CSC im Ausland oder bauen neue auf. Allerdings gibt es von der deutschen Telekom, ebenso wie von Telefónica oder Orange (und auch aus Großbritannien) Berichte über Rückverlagerungen ins Ursprungsland (Holtgrewe/Schörpf 2017). Die Verfügbarkeit ausreichend qualifizierter, mehrsprachiger und geeigneter AgentInnen dürfte selbst in Regionen mit hoher Arbeitslosigkeit junger Qualifizierter nicht unendlich groß sein. Dennoch haben sich die Möglichkeiten für Unternehmen sichtlich vervielfältigt, Kosten, Qualität und zeitliche Verfügbarkeit der eigenen oder ausgesourcten CSC-Dienstleistungen zu optimieren und neu zu komponieren.

4.5 Das Gesamtbild

Gemeinsam mit den Unternehmensfallstudien bietet die Entwicklung der CSC-„Branche“ ein Bild zwischen Polarisierung und „race to the bottom“, also einer Konvergenz in Richtung problematischerer Arbeits- und vor allem Entgeltbedingungen. Die Expansion der Outsourcing-CSC stößt in den letzten Jahren auf Grenzen zwischen Automatisierung und Selbstbedienung. CSC-Unternehmen versuchen zwar, sich neue Märkte und

Einsatzfelder zu erschließen, aber haben im letzten Jahrzehnt kaum je einen Qualitätspfad eingeschlagen.

Aus dieser Landschaft ragen als einzelne Leuchttürme ambitionierte Partizipations- und Gestaltungsvorhaben wie das der Deutschen Telekom (Suriano, 2017) oder die Erfolge des Betriebsrats der Deutschen Post-CSC heraus. Sie zeigen eindrucksvoll, was möglich ist. Es ist aus unseren Daten jedoch schwerlich ersichtlich, wie die Lerneffekte und Erfolge des High End sich in der CSC-Branche verbreiten könnten. Die Erfahrungen und Innovationen solcher „Leuchttürme“ zu transferieren und zu verbreiten, würde eine dezidierte Anstrengung unterschiedlicher Akteure in der „Branche“ und bei ihren Auftraggebern erfordern. Sie dürften immer wieder in Gefahr geraten, vom Kostensenkungswettbewerb, dem Benchmarking von Outsourcing- und Inhouse-Diensten, nationalem und transnationalem Kundenservice überschattet zu werden.

Auch denkbare Dienstleistungsinnovationen wie maßgeschneiderte Auskunft- und Beratungsdienste oder aufgewertete Verkaufsaufgaben stehen verstärkt unter dem Vorbehalt der Digitalisierbarkeit. Oder aber sie suchen immaterielle und materielle Welt neu zusammenzubringen, wie etwa die Experimente des Versandhändlers Zalando, der nicht nur online Größen- und Stilberatung anbietet, sondern in Großstädten auch mit Hausbesuchen von sogenannten StylistInnen experimentiert.³⁸ Ob hier die CSC vergleichbare Geschäftsmodelle auf der Basis des Managements von hochflexiblen DienstleisterInnen anbieten können, scheint im Lichte der Entwicklung der letzten Jahre fraglich.

Andererseits aber dürfte auch die flächendeckende Automation und Substitution derzeitiger CSC-Dienstleistungen schwierig und anspruchsvoller werden als gedacht. Unvollständige Datenbestände, beschleunigte Produkt- und Dienstleistungsangebote mit unvollständigen oder ungenauen Dokumentationen dürften weiterhin Teufelskreise der flexibilisierten Dienstleistungen ergeben, die den CSC ebenso zu schaffen machen wie denen, die sie zu automatisieren suchen – die aber von AgentInnen immer wieder interaktiv kompensiert werden. Man muss wahrscheinlich die Künstliche Intelligenz erst einmal zum Aufräumen und Bereinigen der Datengrundlagen einsetzen, die man braucht, um dann Algorithmen Beratungs-, Unterstützungs- und Verkaufsdienste generieren und durchführen zu lassen.

Neue Wachstums- und Innovationsschübe in der CSC-„Branche“ selbst sind also ebenso wenig auszumachen wie sehr massive Automatisierungsprozesse – aber womöglich lassen sich Verbesserungen und Aufwertungen erzielen, etwa zwischen Mindestlohn, steigenden Anfor-

³⁸ <https://blog.zalando.de/de/blog/overnightz-zalando-das-perfekte-styling-ueber-nacht>, (Ab-ruf 19.04. 2018)

derungen an die Arbeit, einer in den letzten Jahren für die Beschäftigten etwas günstigeren Arbeitsmarktsituation und auch einer zunehmenden gewerkschaftlichen Sensibilität für die Spannungen in und zwischen der CSC-“Branche“ und ihren Auftraggeberbranchen.

Literatur

- Arnold, K./Ptaszek, M. (2003): Die deutsche Call-Center-Landschaft. Regionale Disparitäten und Arbeitsmarktstrukturen. In: Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo (Hrsg.): Immer Anschluss unter dieser Nummer – rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Callcentern. Berlin: ed. sigma, S. 31–48.
- Batt, R./Holman, D./Holtgrewe, U. (Hrsg.) (2009): The Globalization of Service Work. Comparative Institutional Perspectives on Call Centers. *Industrial & Labor Relations Review* 62, H. 4.
- Batt, R./Nohara, H. (2009): How institutions and business strategies affect wages. A cross-national study of call centers. In: *Industrial & Labor Relations Review* 62, H. 4, S. 533–552.
- Bittner, S./Schietinger, M./Weinkopf, C. (2002): Zwischen Kosteneffizienz und Servicequalität. Personalmanagement in Call Centern und im Handel. München, Mering: Hampf.
- Bundesagentur für Arbeit (2011a): Klassifikation der Berufe 2010 – Band 1: Systematischer und alphabetischer Teil mit Erläuterungen, Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (2011b): Klassifikation der Berufe 2010 – Band 2: Definitorischer und beschreibender Teil, Nürnberg.
- Bundeszentrale für politische Bildung (2016): Die soziale Situation in Deutschland, Bundeszentrale für politische Bildung (BPB). <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61785/armutsgefaehrung> (Abruf 24.04.2018).
- CallCenter Profi (2016): Studenten im Call Center: Lernen fürs Leben, Wiesbaden.
- Deutsche Post DHL Group. (2016a). Das Ganze sehen – Bericht zur Unternehmensverantwortung 2016. <http://cr-bericht2016.dpdhl.com> (Abruf 18.04.2018).
- Deutsche Post DHL Group. (2016b). Deutsche Post DHL Group – Geschäftsbericht 2016. http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/Investoren/Veranstaltungen/Reporting/2017/FY2016/DPDHL_Geschaeftsbericht_2016.pdf (Abruf 24.04.2018)
- Deutscher Bundestag (04.03.2013): Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Sabine Zimmermann, Jutta Krellmann, Diana Golze, weiterer Abgeordneter und der Fraktion DIE LINKE. Mindestlohn und Tarifverträge in der Callcenter-Branche und die Rolle der Politik, Berlin.
- Deutscher Bundestag (06.03.2009): Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Sabine Zimmermann, Dr.

- Barbara Höll, Werner Dreibus, Kornelia Möller und der Fraktion DIE LINKE. Arbeitsbedingungen in der Call-Center-Branche – Mitbestimmung und die Notwendigkeit eines Mindestlohns, Berlin.
- Deutscher Bundestag (17.04.2015): Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Sabine Zimmermann (Zwickau), Jutta Krellmann, Klaus Ernst, weiterer Abgeordneter und der Fraktion DIE LINKE. Erste Erfahrungen in der Callcenter-Branche bei der Umsetzung des Mindestlohns, Berlin.
- Deutscher Bundestag (23.09.2011): Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Sabine Zimmermann, Jutta Krellmann, Diana Golze, weiterer Abgeordneter und der Fraktion DIE LINKE. Niedriglöhne in der Call-Center-Branche und das gescheiterte Mindestlohnverfahren, Berlin.
- Deutscher Bundestag (26.04.2012): Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Maria Klein-Schmeink, Beate Müller-Gemmeke, Birgitt Bender, weiterer Abgeordneter und der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN. Geschlechterperspektive für die betriebliche Gesundheitsförderung, Berlin.
- Doellgast, V. (2012): *Disintegrating democracy at work. Labor unions and the future of good jobs in the service economy*. Ithaca, London: ILR Press.
- Drahokoupil, J. (Hrsg.): (2015). *The outsourcing challenge. Organizing workers across fragmented production networks*. Brussels: European Trade Union Institute.
- Eick, V./Zattler, G. (2008): *Faktenbericht Call Center-Markt Deutschland*.
- Flecker, J. (Hrsg.). (2012): *Arbeit in Ketten und Netzen. Die dynamische Vernetzung von Unternehmen und die Qualität der Arbeit*. Berlin: sigma.
- Gautié, J./Schmitt, J. (Hrsg.) (2010): *Low-wage work in the wealthy world*. New York: Russell Sage Foundation.
- 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.
- Holst, H. (2011): *Von der Branche zum Markt – Zur Regulierung überbetrieblicher Arbeitsbeziehungen nach dem organisierten Kapitalismus*. *Berliner Journal für Soziologie*, 21, H. 3, S. 383–405
- Holtgrewe, U. (2014): *New new technologies: the future and the present of work in information and communication technology*. In: *New Technology, Work and Employment* 29, H. 1, S. 9–24.

- Holtgrewe, U./Doellgast, V. (2012): A service union's innovation dilemma: limitations on creative action in German industrial relations. In: *Work, Employment & Society* 26, H. 2, S. 314–330.
- Holtgrewe, U./Kerst, C. (2002): Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz – Callcenter als Grenzstellen. In: *Soziale Welt* 53, H. 2, S. 141–160.
- Holtgrewe, U./Schörpf, P. (2017): Understanding the impact of outsourcing in the ICT sector to strengthen the capacity of workers' organisations to address labour market changes and to improve social dialogue. Wien: FORBA/ZSI.
http://www.forba.at/data/downloads/file/1251-FB_10_2016_Final_Report.pdf (Abruf 24.04.2018)
- Holtgrewe, U./Longen, J./Mottweiler, H./Schönauer, A. (2011): Globale Dienstleistungen am Telefon? Die begrenzte Transnationalisierung der Call-Center-„Branche“. *WSI-Mitteilungen* 10/2011, S. 519 – 525.
- Holtgrewe, U. (2003): Geschlechtergrenzen in der Dienstleistungsarbeit. Aufgelöst und neu gezogen. Das Beispiel Callcenter. In: Kuhlmann, E. (Hrsg.): *Geschlechterverhältnisse im Dienstleistungssektor*. Baden-Baden: Nomos, S. 147–160.
- Holtgrewe, U./Mottweiler, H./Scholten, J. (2005): „Wir brauchen erstmal die Begeisterung“. *Informatisierte und unsichtbare Qualifikation in Callcentern*. In: *FifF-Kommunikation*, H. 4, S. 15–23.
- Huws, U. (2014): *Labor in the global digital economy*. New York: Monthly Review Press.
- Keller, B./Seifert, H. (2009): *Atypische Beschäftigung. Flexibilisierung und soziale Risiken*. Berlin: sigma.
- Kerst, C./Holtgrewe, U. (2003): Interne oder externe Flexibilität? Call Center als kundenorientierte Organisationen. In: Kleemann, F./Matuschek, I. (Hrsg.) (2003), S. 85–108.
- Kleemann, F./Matuschek, I. (Hrsg.) (2003): Immer Anschluss unter dieser Nummer – Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Callcentern. Berlin: sigma.
- Korczynski, M. (2003): Communities of coping: Collective emotional labour in service work. In: *Organization* 10, H. 1, S. 55–79.
- Lloyd, C./Weinkopf, C./Batt, R. (2010): Restructuring Customer Service. Labor Market Institutions and Call Center Workers in Europe and the United States. In: Gautié, J./Schmitt, J. (Hrsg.): *Low-wage work in the wealthy world*. New York: Russell Sage Foundation, S. 421–466.
- Longen, J. (2015): *Technikeinsatz und Verlagerungsprozesse in Unternehmensnetzwerken. Die Organisation von Callcenter-Dienstleistungen in Deutschland*. Wiesbaden: Springer VS.

- Pardini, R./Fritz, B. (2016): Arbeiten im Call Center. Eine Fallstudie zur Arbeitspraxis und beruflichen Perspektive von Beschäftigten in Schweizer Call Centern. Basel: edition gesowip.
- Rieder, K./Voß, G. G. (2009): Der arbeitende Kunde – Die Entwicklung eines neuen Typus des Konsumenten. *Wirtschaftspsychologie* 11, H. 1, S. 4–10.
- Schnars, U (2014): Trends unternehmensnaher Dienstleistungen. <http://ulfiswelt.blogspot.de/2014/05/trends-unternehmensnaher.html> (Abruf 24.04.2018)
- Schönauer, A./Huws, U. (2008): Reorganising the front line. The case of public call centre services. In: *Work, Organisation, Labour & Globalisation* 2, H. 2, S. 131–147.
- Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2016): Arbeitsmarkt in Zahlen, Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort in der Klassifikation 74.86 der WZ 2003 bzw. 82.2 der WZ 2008. Sonderauswertung, Nürnberg.
- Statistisches Bundesamt (2007): Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2016a): Strukturhebung im Dienstleistungsbe-reich. Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2016b): Verdienststrukturhebung. Niveau, Ver-teilung und Zusammensetzung der Verdienste und der Arbeitszeiten abhängiger Beschäftigungsverhältnisse – Ergebnisse für Deutschland 2014, Wiesbaden.
- Suriano, G. (2017): Kundenservice 4.0. Das Zukunftsprojekt P.A.K.T. 2020. Beitrag zum Werkstattgespräch „Call- und Service-Center im Wandel“, ver.di Bundesverwaltung, Berlin, 23. Januar 2017. <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/ueber-uns/forschungsprojekte/cloud-und-crowd/++co++b7f6a0ee-e6ca-11e6-b220-52540066e5a9> (Abruf 24.04.2018)
- Taylor, P./Bain, P. (2005): „India calling to the far away towns“. The call centre labour process and globalization. In: *Work, Employment & Society* 19, H. 2, S. 261–282.
- Techniker Krankenkasse (2015): Depressionsatlas. Arbeitsunfähigkeit und Arzneiverordnungen, Hamburg. https://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/696244/Datei/139128/Depressionsatlas_2015.pdf (Abruf 24.04.2018)
- Zapf, D./Isic, A./Bechtoldt, M./Blau, P. (2003): What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 12, H. 4, S. 311–340.

Zysman, J., & Kenney, M. (2015): Where will work come from in the era of the cloud and Big Data? Will escaping the commodity trap be our undoing? BRIE Working Paper 2014–6.

<http://www.brie.berkeley.edu/wp-content/uploads/2015/02/Where-Will-Work-Come-from-in-the-Era-of-the-Cloud-and-Big-Data.pdf>

(Abruf 24.04.2018)

Weitere Links

Convergys: https://blog.convergys.de/sonntagsarbeit_kein-service-am-sonntag/ (Abruf 24.04.2018)

Value5: <http://www.value5.com/das-unternehmen-625.html> (Abruf 24.04.2018)

Wirtschaftswoche: <http://www.wiwo.de/erfolg/trends/megatrend-chatbot-was-chatbots-der-wirtschaft-bringen/19997318.html> (Abruf 24.04.2018)

Autorinnen und Autoren

Mario Daum

Studium der Soziologie (M.A.) an der Universität Mannheim. Seit 2015 wissenschaftlicher Berater bei der INPUT Consulting gGmbH in Stuttgart mit den Arbeitsschwerpunkten Arbeits- und Industriesoziologie, Dienstleistungsarbeit, Entwicklung von Arbeit und Technik, Industrielle Beziehungen und Sozialpolitik.

Ursula Holtgrewe

Habilitierte Soziologin mit den Arbeitsgebieten Dienstleistungsarbeit und -organisation, Digitalisierung, Innovationsforschung. Studium in Marburg und London, Promotion an der GH Kassel – Universität, Habilitation an der Universität Duisburg-Essen. Nach Post-Doc-Stellen und Gast- und Vertretungsprofessuren an verschiedenen Hochschulen in Deutschland, Österreich und den USA 2006 – 2016 wissenschaftliche Mitarbeiterin und Mitglied des Leitungsteams bei FORBA, seit 2016 Bereichsleiterin „Arbeit und Chancengleichheit“ am ZSI -Zentrum für soziale Innovation in Wien.

Matthias Nocker

Geboren 1987, Studium der Volkswirtschaftslehre (Bachelor) und Socio-Ecological Economics and Policy (Master) an der Wirtschaftsuniversität Wien. Er war von März 2015 bis Juni 2017 bei FORBA mit dem Arbeitsschwerpunkt Zukunft der Beschäftigung aktiv. Seither verstärkt er das Team Mikrozensus der Statistik Austria.

Philip Schörpf

Studium der Sozioökonomie an der Wirtschaftsuniversität Wien. Zwischen 2010 und 2014 in der Jugendarbeit tätig, seit 2014 am Institut für Soziologie der Universität Wien und seit 2016 bei FORBA beschäftigt. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitssoziologie, virtuelle Arbeit, Crowdwork, Outsourcing, Kreativwirtschaft.

An der Kundenschnittstelle nehmen Call- und Service-Center (CSC) für viele Unternehmen eine wichtige Stellung ein. Call- und Service-Center kommen vor als spezialisierte Einheiten ihrer Ursprungsunternehmen (inhouse), als ausgelagerte Tochterunternehmen oder als spezialisierte Dienstleister für Kundenservice, die ihre Aufträge auf dem Markt akquirieren. Letztere bilden die „CSC-Branche“. Die vorliegende Untersuchung beleuchtet Umsatzentwicklung, Beschäftigtenzahl, Beschäftigungsverhältnisse, Entlohnung und Arbeitsbedingungen in Call- und Service-Centern. Ergänzt wird die Analyse durch drei Betriebsfallstudien, die einen unabhängigen Dienstleister und zwei Inhouse-Callcenter-Betriebe gegenüberstellen.
