

**Die Dienstleister mit der Stimme.** Im österreichischen Callcenter-Geschäft arbeiten 35.000 bis 40.000 Menschen. Eine junge Branche, ihre Dienstleister und Probleme im Fokus. **Callcenter inside.** FORMAT blickt hinter die Kulissen eines Callcenters und hat sich angesehen, wie Agents für ihren Einsatz trainiert werden.

Das

# D

er deutsche Investigativ-Star Günter Wallraff hat sich für sein journalistisches Comeback im „Zeit Magazin“ eine Branche ausgesucht, mit der eigentlich jeder Kontakt hat, die aber trotzdem gesichtslos ist. Er hat sich ins „Bergwerk der Neuzeit“, wie er es nennt, begeben und eingereicht in das Heer der Callcenter-Agents. Und mit dem Outing gewisser Praktiken eine Diskussion über einen Dienstleistungssektor losgetreten, der immer stärker wird. Auch in Österreich. Zwischen 35.000 und 40.000 Menschen arbeiten am Telefon und wickeln im Jahr 450 Millionen Anrufe ab, erhob der Branchenverband Callcenter-Forum, und die daraus resultierende Wertschöpfung taxiert Verbandspräsident Georg Mack auf 2,7 Milliarden Euro. Allein im letzten Jahr kamen 5.000 neue Arbeitsplätze in der Branche dazu. Entgegengenommen werden die Anrufe bei Telekomaniern, Banken, ÖBB oder Fluglinien von

eigenen Customer-Care-Abteilungen im Haus. Dazu kommen externe Dienstleister, welche die telefonische Kundenbetreuung einzelner Firmen gleich komplett übernehmen oder in Spitzenzeiten mithelfen, das Anruferaufkommen („Overflow“) von Firmen-Callcenters abzuarbeiten, sowie Telemarketingfirmen und kleine Callcenter in mittelständigen Unternehmen, die das Geschäft rein zahlenmäßig dominieren, wie Mack weiß: „Bei 80 Prozent der Aufträge geht es um weniger als 500 Anrufe pro Tag. Wenn jemand 1.000 Calls pro Tag auslagert, ist das schon ein großer Auftrag. Big Deals mit 5.000 Calls und mehr gibt es vielleicht zehnmal im Jahr.“

Angefangen haben die Big Deals der Callcenter-Branche in Österreich mit der Liberalisierung des Telekom-Markts 1998. Eines der größten Callcenter in Österreich, das CCC, ist auf Betreiben von max.mobil entstanden. Die Mobilfunkbranche mit ihren hochstandardisierten Prozessen gehört zu den Pionieren in dem Sektor. Der erste und oft einzige persönliche Kundenkontakt war und ist das Ausschuchen eines Handys im Shop, der Rest passiert am Telefon. Und der Service muss dann wirklich gut sein, „weil der Markt sehr wettbewerbsintensiv ist“, sagt Herbert Schandl, Customer-Care-Chef bei T-Mobile. Wer dort am Telefon sitzt, hat eine mindestens sechswöchige >>

**Rund 500 Callcenter bei Firmen und Dienstleistern gibt es in Österreich. 50% davon in Wien.**

**Zwei Drittel nehmen Kundenanfragen entgegen, der Rest telefoniert aktiv („Outbound“).**

**Die Mitarbeiter sind im Schnitt 30 Jahre alt, zu 75 Prozent Frauen. Die Fluktuation liegt bei 18%.**





ILSE WAGNER (vorn), TELENOVA, mit Melitta Hofmann, Elisabeth Karl und Andrea Hasleder. 30 Frauen machen Telefonmarketing im Hochtechnologiebereich.

## „Die Flurbereinigung nach der Krise 2003 war positiv. Die Branche ist professioneller und besser geworden.“

Georg Mack Berater & Vorstand Callcenter-Forum



>> Grundausbildung hinter sich (siehe Reportage S. 89) und muss von SIM-Karten genauso viel verstehen wie von rhetorischen Kunstgriffen und am Telefon blitzschnell Lösungen für oft vertrackte Problemstellungen finden und dabei so kompetent und entspannt-freundlich auf den Kunden wirken, „als wäre das der erste Anruf, der heute reinkommt“, wie sich Ö3-Moderatorin Daniela Zeller an ihren Studentenjob erinnert. „Wie anstrengend es ist, Stunden hindurch zu sprechen und freundlich zu sein, kann sich jemand, der das nie gemacht hat, kaum vorstellen.“ In positiver Erinnerung hat sie die flexible Zeiteinteilung und Kollegen, aber auch Erlebnisse mit aggressiven Anrufern, die „einen psychisch wirklich belasten können“, hat sie noch im Kopf. Diese Anrufer gibt es auch heute noch zur Genüge, doch technisch sieht es am andere Ende der Leitung heute anders aus als vor zehn Jahren.

### Gewerkschaftliche Strukturen fehlen in der jungen Branche

Anrufer werden computergesteuert punktgenau zu den entsprechenden Agents vermittelt und tropfen dort wie ein nie versiegender Wasserfall in die Headsets hinein. Der Geduldfaden des Anrufers beginnt nach 20 Sekunden in der Warteschleife langsam zu reißen, das ist wissenschaftlich belegt. Und die berühmte Callcenter-Serviceregeln 80:20 (80 Prozent der Anrufer werden binnen 20 Sekunden reingenommen) ist nicht immer einfach zu befolgen, da kein Kunde wie der andere und die Dauer eines Gesprächs nicht vorhersehbar ist.

In Callcentern zeigen pumpende Säulengrafiken auf großen Monitoren an, wie viele Anrufer noch warten. Der Job des Agents ist durch die flexible Zeiteinteilung zwar optimal für Studenten oder Wiedereinsteiger (75 Prozent der Agents sind Frauen), doch er ist stressig, oft belastend und auf Dauer nur in einer gut geführten Arbeitsumgebung sowie mit einer ausgeprägten Dienstleistungsmentalität über längere Zeit erfüllend.

Die Fluktuationsrate ist mit 18 Prozent relativ hoch und das Leistungsspektrum eines Agents noch in kei-

nem eigenen Kollektivvertrag niedergeschrieben. Es wird daher dem „Allgemeinen Gewerbe“, einer Art Rest-Kollektivvertrag, zugeordnet, was Brutto-Monatslöhne für Angestellte von 1.126,77 (bei einfacher Auskunftserteilung) bis 1.410,61 (bei qualifizierter Auskunftserteilung) bedeutet. Je nach Ausbildung und Tätigkeitsfeld kommen Leistungsprämien dazu.

Die GPA hat sich 2006 die Arbeitsbedingungen der Callcenter-Agents näher angesehen und fast „40 Prozent atypisch Beschäftigte“ ausgemacht, berichtet Andrea Schober von der GPA. Mit einer darauf folgenden Kampagne und einigen Klagen gegen schwarze Schafe hat sich aber doch etwas bewegt, und allein im Jahres-

verlauf sank der Anteil der „freien Dienstnehmer“ von 22,1 auf 14,5 Prozent (siehe Grafik auf Seite 86), ordentliche Anstellungsverhältnisse nehmen bei Voll- und Teilzeitkräften zu, und diese Woche treffen sich Branchenvertreter nach langen Monaten wieder zu Verhandlungen über einen eigenen Callcenter-KV. „Eines der Probleme der Branche ist, dass oft zu niedrig eingestuft wird, also meist nur für einfache Auskunftserteilung, unabhängig von der tatsächlichen Komplexität oder Vordienstzeiten“, sagt Schober. Dass in der jungen Branche gewerkschaftliche Strukturen weitgehend fehlen, macht die Sache nicht einfacher. Gabriele Maiss, Geschäftsführerin der Linzer E-CC-Callcenter und Berufsgruppensprecherin der CC in der Wirtschaftskammer, findet es gut, „dass endlich über das Thema geredet wird. Wir wollen das Berufsbild des Agents festigen und treten dafür ein, dass eine extrem anstrengende Tätigkeit entsprechend honoriert wird.“

Dass die Branche „erwachsen“ und professioneller wird, sollte mittelfristig sowohl Agents als auch ihren Arbeitgebern helfen. Nach dem Boom um die Jahrtausendwende, „wo viele glaubten, aus dem Wohnzimmer heraus ein Callcenter betreiben zu können“, wie sich CC-Berater Mack erinnert, „machte als Spätfolge der Blase ein Drittel der Branche Pleite“. Diese Flurbereinigung sieht er rückblickend positiv, da die „Unzufriedenheit durch schlechte Anbieter sowohl Kunden

## „In Deutschland wird beim Telefonmarketing viel krasser vorgegangen. Wir bieten das gar nicht an.“

Michael Helml, Teleperformance



## Kloibhofer: „Über die mediale Diskussion bin ich sogar froh“

Thomas Kloibhofer, Callcenter-Pionier und Vorstand des Competence Call Center (CCC) im Gespräch.

**FORMAT:** Woher rührt denn das schlechte Image der Branche?

**Kloibhofer:** Im globalen Kontext ist das nicht so. In Indien ist ein CC-Job „high level“, da reißen sich die Leute darum. Über die mediale Diskussion, die in Deutschland geführt wird, bin ich sogar froh. Sie bringt der Branche Publizität und hilft mit, Dinge, die es zu verbessern gilt, voranzutreiben. Ich befürworte das Vorgehen gegen Cold Calls, denn Leidtragende des Themas sind schließlich unsere Kunden.

**FORMAT:** Stichwort Kunde: Von Ihnen als Outsourcer wird dieselbe Servicequalität wie intern verlangt, und das zu flexibleren Zeiten und günstigeren Preisen. Wie geht das?

**Kloibhofer:** Das ist immer so (lacht). Zum einen garantieren Zertifizierungen heute ein Mindestmaß an Qualität. Und die Kundenzufriedenheitsmessungen haben direkte Auswirkungen auf das Prämiensystem der Mitarbeiter. Wir müssen jedes Gespräch auf höchstem Qualitätsniveau abwickeln, nachts um drei genauso wie Montagmorgen.

**FORMAT:** Der größte Posten ist die Arbeitskraft. Für CC-Agents gibt es keinen Kollektivvertrag. Warum?

**Kloibhofer:** Stimmt. Es gibt aber ein Verhandlungsteam, wo wir auch mit dabei sind. Und manchmal hab ich den Eindruck, dass die Arbeitgeber sogar ein größeres Interesse haben, dass das endlich passiert.

**FORMAT:** Warum haben viele der Auftraggeber ein Problem, sich zum Outsourcing zu bekennen?

**Kloibhofer:** Eine rationale Antwort hab ich darauf nicht. Das ist emotionales Befinden, das sich aber langsam aufweicht. Doch immer mehr Branchen entdecken, dass telefonischer Service nicht ihre Kernkompetenz ist.

Eine Airline muss das „Erlebnis Fliegen“ inszenieren und nicht den Ticketverkauf, so wie wir das für SkyEurope machen.

**FORMAT:** Sind die Kunden bereit, für Qualität entsprechend zu zahlen?

**Kloibhofer:** Jedes Unternehmen hat den Dienstleister, den es verdient. Ich glaube, unsere Branche steht ähnlich da wie die Chipbranche in den 80ern. Den Leuten war egal, was im PC drin



**„Wir wollen so weit kommen, dass das Auslagern nicht mehr hinter vorgehaltener Hand passiert.“**

Thomas Kloibhofer  
Vorstand CCC

war. Dann wollte jeder „Intel inside“. Wir wollen soweit kommen, dass das Auslagern nicht mehr hinter vorgehaltener Hand passiert. Wir wollen, dass der Kunde sagt: „Du fliegst nach Paris, ruf beim CCC an, das sind die Besten.“

**FORMAT:** Wie weit kann die externe Servicierung gehen?

**Kloibhofer:** Für uns gibt es keinen Serviceprozess, den wir nicht abbilden können. Inhaltliche Grenzen sehe ich nicht. Was es heute einfacher macht, ist der hohe Standardisierungsgrad von Prozessen.

**FORMAT:** Ausländische Agents sind noch günstiger.

**Kloibhofer:** Der Kunde will von lokalen Leuten serviert werden. Österreichischer Schmäh punktet bei den Deutschen nicht und umgekehrt.

als auch Auftraggeber verärgert hat.“ Die Branche hat sich heute auf verbindliche Qualitätsstandards geeinigt (Ö-Norm), die bei den Auftraggebern Vertrauen schaffen sollen und verbindliche Richtlinien bei Ausschreibungen, Organisation in der Firma, Mitarbeitertrainings, Datensicherheit und technischer Ausstattung vorgibt. Sechzehn heimische Callcenter sind mittlerweile zertifiziert.

**Nachprüfbar Standards sind umso wichtiger**, als auch technisch im telefonischen Servicegeschäft immer mehr machbar ist und die Systeme der Dienstleister oft nahtlos mit denen des Auftraggebers verknüpft sind, was die Abläufe schneller und die technische Kommunikation billiger macht. Komplexer werden die Inhalte, die per Telefon verkauft und betreut

werden. Vom Internetanschluss über den Drucker bis zur Heizungstherme. Und die Qualität ist vor allem beim Arbeitsmittel Mensch wichtig, denn der Erwartungsdruck des Konsumenten steigt, der einen hohen Servicelevel am Telefon mittlerweile selbstverständlich einfordert. Die Latte liegt hoch. „Bei ITS Billa sitzt immer jemand, der freundlich ‚Hallo‘ sagt, beim örtlichen Fremdenverkehrsverband sieht das Freitagnachmittag oft noch anders aus“, spitzt Berater Mack die Sache zu. Kommunen, Magistrate und die klassischen Mittelständler investieren immer mehr in professionellen Telefonservice.

Referenzen wie der Innenausstatter Betten Reiter werden häufiger. Geschäftsführer Peter Hildebrand hat mit der Anschaffung einer neuen Telefonanlage auch gleich den externen Linzer Dienstleister E-CC beauftragt, Standardanfragen abzuwickeln, >>

**„IHRE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT IST IN GEFAHR!“**

CIO Magazine, Juli 2007

**IT KOMPLEXITÄT HEMMT WACHSTUM**

Aber Dell ist bereit, dies zu ändern. Mit dem Versprechen, Informationstechnologie, wie Sie sie kennen, neu zu definieren. Einfach ausgedrückt: Wir werden Kosten und Komplexität der IT ein für alle Mal verringern. Erfahren Sie mehr auf [dell.at/simplify](http://dell.at/simplify)



**GABRIELE MAISS, GF E-CC UND CC-SPRECHERIN IN DER WKO.** „Qualität will jeder haben, aber das Bewusstsein, dass das kostet, setzt sich erst langsam durch.“



**„Die Kunden sind nicht alle restlos begeistert. Das Verkaufspersonal in den Filialen hat aber den Rücken frei.“**

**Peter Hildebrand**  
Geschäftsführer Reiter Betten

## glossar

### Fachsprech im CC: Kleines Lexikon und Fachbegriffe

**Callcenter.** Telefonischer Kundenservice, sowohl im Unternehmen als auch bei einem externen Dienstleister. Ebenfalls gebräuchlich ist der Ausdruck *Contact Center*.

**Inbound.** Der Kunde ruft aktiv an und wird serviert.

**Outbound.** Der Kunde wird angerufen. Marktforschung, Verkauf, Marketing oder Service-Informationen.

**Service Level.** Legt fest, wie viele Anrufe in einer bestimmten Zeit entgegen genommen werden. Ein wichtiger Standard ist 80:20 – 80 Prozent der Anrufer werden in 20 Sekunden in die Leitung geholt.

**Mystery Calls.** Testanrufe, um die Servicequalität der Agents zu testen.

**Ticket.** Was der Agent für einen Kunden erledigt hat, wird mit einem kurzen Vermerk, dem „Ticket“, protokolliert. Wenn das Problem nicht gelöst werden konnte oder ein Rückruf vereinbart werden soll, wird ebenfalls ein Ticket ausgestellt.

**Multiskill-Agenten.** Mitarbeiter, die alle Kontaktarten ausführen, auch E-Mail-Kommunikation.

**First Solution Rate (FSR).** Bezeichnet den Anteil der Gespräche, die beim ersten Anruf für den Kunden gelöst werden konnten.

**Automatic Call Distribution (ACD).** Telefonsystem und Software, die die Anrufe automatisch den richtigen Agents zuteilt.

>> um den Verkäufern in den Filialen den Rücken freizuhalten. Kann ein E-CC-Mitarbeiter nicht weiterhelfen, wird in die Filiale weiterverbunden oder ein sogenanntes Ticket (Glossar-Kasten links) mit einer Rückruf-Bitte abgesetzt. In Spitzenzeiten, wenn etwa ein Werbeflyer versandt wurde, federt ebenfalls das E-CC den Ansturm ab. „Die Kunden sind nicht alle restlos begeistert“, gibt Peter Hildebrand zu, „aber dass keiner ans Telefon geht, ist genauso schlimm wie eine vielleicht nicht so kompetente Auskunft.“ Durch technische Anbindung an den Workflow sollen die E-CC-Agents künftig auch sagen können, ob der Vorhang für Kunde X schon fertig ist.

**Die Personalkosten machen mehr als 62 Prozent aus**

**Die Anbieter in der Branche selbst sind so unterschiedlich wie die Begrifflichkeit,** und die reicht von reinen Inbound-Dienstleistern, die nur Kundenanrufe entgegennehmen, über Outbound-Center, wo die Kunden aktiv angerufen werden, sei es zum Zwecke der Marktforschung oder auch zum professionellen Verkauf im B2B-Umfeld. Zwei Drittel der Callcenter sind nur hausintern tätig, der Rest externe Dienstleister.

Die berüchtigten „Cold Calls“ – die unerbetenen Anrufe zu Werbe- oder Verkaufszwecken – sind ohne vorherige Einwilligung der Kunden gesetzlich verboten. Sie werden trotzdem gemacht, wenn auch in weit geringerem Ausmaß als in Deutschland. Wer zu oft bei Gewinnspielen mitgemacht und die Weitergabe der Daten nicht ausdrücklich untersagt hat, einfach nur im öffentlichen Telefonbuch steht oder in den Pool von professionellen Adresshändlern geraten ist, kann so schon mal auf der Telefonliste landen. „Die Qualität des Adressmaterials ist

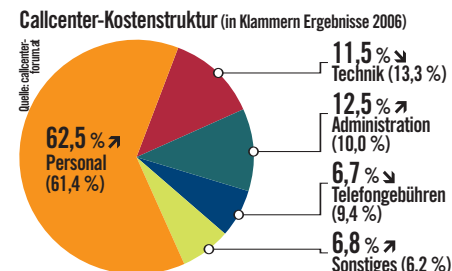
durchaus bestechend“, erinnert sich Manuela P., die eineinhalb Jahre für ein Grazer Outbound-Center telefoniert hat.

„Bei Kinderbüchern hatten wir immer junge Mütter am Telefon, und bei den Sammelrezepten waren es ältere Herrschaften“, sagt sie. „Der Verkaufsdruck war nicht so groß, aber eine gewisse Quote musste schon erbracht werden. Natürlich hatte ich manchmal ein schlechtes Gewissen, aber wenn jemand nicht wollte,

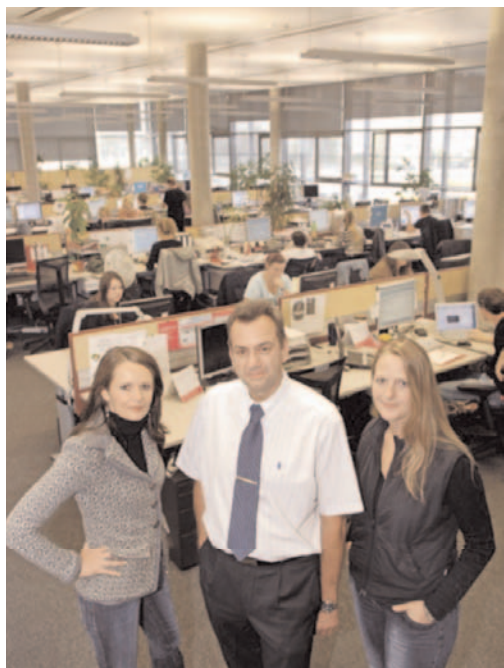
wurde das Nein auch akzeptiert.“ Ähnliches berichtet auch Julia H., die nach Monaten in einem deutschen Outbound-Betrieb froh ist,

in einem Wiener Callcenter im Inbound zu arbeiten: „Offensichtlich armen Hartz-IV-Empfängern Dinge anzudrehen, die sie sich nicht leisten können, muss man erst einmal verkraften. Aber es gibt auch Kollegen, die das als Sport verstehen.“ Hierzulande fordern seriöse Dienstleister wie Thomas Kloibhofer vom CCC selbst strenges Vorgehen gegen unseriöse Kollegen (siehe Interview Seite 83), da diese Praktiken eine ganze Branche in Ver- >>

## Was ein Callcenter wirklich kostet



**KALKULATION.** Während moderne Technik und Telefongebühren günstiger werden, schlagen die Personalkosten höher zu Buche.



ELKE SCHAFFER, HERBERT SCHANDL & BETTINA SPINKA, T-MOBILE CUSTOMER CARE. Bei T-Mobile/tele.ring bearbeiten 500 Mitarbeiter 10.000 Anrufe täglich.

**„Wer alle rechtlichen Vorgaben korrekt erfüllt, kann preislich nicht bis zum Letzten gehen.“**

Iris Seybol, Geschäftsführerin Conduit



>> ruf bringen. Michael Helml, Chef der Österreich-Niederlassung der französischen Teleperformance-Gruppe, die Firmen wie One oder Western Union betreut, relativiert: „In Deutschland wird beim Telemarketing viel krasser vorgegangen. Cold Calling ist in Österreich weit weniger verbreitet. Wir bieten das als börsennotierter Konzern selbstverständlich gar nicht an.“ Iris Seybol von dem auf Rufnummernauskunft spezialisierten Dienstleister Conduit ist empört über die Dreistigkeit so mancher Unternehmer und weiß zu berichten, wie die heimische Rechtslage umschifft wird: „Wir hatten eine Anfrage für Diätpillen-Verkauf, wo unsere Mitarbeiter hätten angeben sollen, dass sie in der Schweiz sitzen“, empört sie sich.

Ilse Wagner, Geschäftsführerin der St. Pöltener Telefonmarketingagentur Telenova, lehnt Cold Calls im Privatbereich ebenfalls strikt ab, findet die Diskussion im Firmenbereich aber scheinheilig: „Es macht ja ohnehin jeder. Wir haben für eine kleine Firma telefoniert, die nach unserer Kampagne die ersten Kunden hatte. Wie soll sie denn sonst an Kunden rankommen?“

Wenn Wagner mit ihren Mitarbeiterinnen für Kunden wie Sony, Zeiss oder Raiffeisen Informatik hochkomplexe Technikdienstleistungen vermarktet, versteht sie sich als erweiterten Vertrieb. Und hat auch gleich eine Idee, wie ungebetene Anrufe im Firmenumfeld vermieden werden könnten: Wer keine B2B-Anrufe bekommen will, soll sich auf einer Blacklist der WKO eintragen lassen. „Während Viagra-Mails durch jedes Schlupfloch können, wird seriösem Marketing per Mail oder Telefon die Tür zugeschlagen.“ Wagner bezahlt ihre gut geschulten Mitarbeiter auch mit zehn Euro pro Stunde überdurchschnittlich, unabhängig vom Erfolg, und prangert Mitbewerber an, die mit Dumpingpreisen in den Markt gehen.

**Das Investment in die Mitarbeiter – der größte Posten in der Kalkulation – ist nicht billig.** Bis ein Callcenter-Agent bereit für den Einsatz ist, fallen im Inbound-Bereich fast 4.000 Euro an und im Outbound-Geschäft noch immer 1.651 Euro. Das sind die reinen Initialkosten, laufende Coachings und Produktschulungen

noch gar nicht eingerechnet. Mit Minutenpreisen, die je nach Anbieter zwischen 50 Cent und 1 Euro liegen, ist das oft schwer abzubilden.

Die Kosten für einen Call belaufen sich je nach Branche auf einige Euro, für einen qualifizierten Helpdesk etwa mit Technik-Hintergrund kostet die Minute dann auch schon vier bis fünf Euro. „Gespart wird dann oft bei weiteren Trainings“, kritisiert Gabriele Maiss. „Qualität will jeder haben, aber das Bewusstsein, dass Qualität auch kostet, setzt sich erst langsam durch – bei den Auftraggebern wie auch so manchem Betreiber“, sagt sie.

**Auftraggeber, die oft auch einfach die teure Arbeitskraft im Haus auslagern wollen,** zwingen die Callcenter-Dienstleister in ein enges Kostenkorsett, denn Auslagerung rechnet sich nur, wenn mindestens zehn bis 15 Prozent eingespart werden, so ein Insider.

„Natürlich kann man an einigen Schraubchen drehen, die Technik ist auch günstiger geworden, aber wer die rechtlichen Vorgaben wirklich

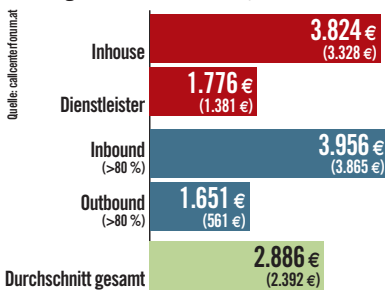
erfüllt, kann preislich nicht bis zum Letzten gehen“, sagt Iris Seybol von Conduit und meint damit Minutenpreise von 50 Cent. Im Gegensatz zu technischem Outsourcing sind Kostenvorteile durch Auslagerung ins Ausland wenig sinnvoll, wie Callcenter-Pionier Kloibhofer betont: „Wer österreichische Kunden hat, sollte sie auch mit einheimischen Agents betreuen.“

„Wie hoch die Servicequalität beim externen Dienstleister ist, definiert der Auftraggeber“, sagt Michael Helml von Teleperformance. „Die subjektive Erfahrung des Endverbrauchers kann im Einzelfall natürlich eine andere sein, aber wie so oft im Leben werden die Negativ-Erlebnisse gerne weiterzählt, während man die guten als Selbstverständlichkeit erlebt und abhakt.“ Was jeden Tag Zigtausende Male in Österreich passiert, wenn sich freundliche Menschen am Telefon melden, die Probleme lösen, um nach einigen Minuten wieder im anonymen Heer der Callcenter-Agents zu verschwinden.

– BARBARA MAYERL

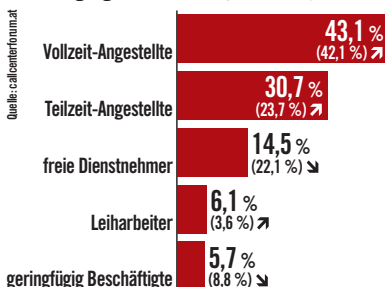
## Schulungskosten und Dienstverträge

Schulungskosten (Mittelwerte und Vorjahreswerte)



**TRAINING.** Die Initialkosten für Schulung, bis ein Agent einsatzbereit ist, steigen. Fast 4.000 € für Servicekräfte im Inbound.

Beschäftigungsform (Österreich gesamt mit Vorjahreszahlen)



**MITARBEITER.** Der Anteil der Angestellten hat zugenommen, atypische Beschäftigungsverhältnisse sind rückläufig.

**Kein Business ist messbarer als das Callcenter-Geschäft**

Lesen Sie auf Seite 89, wie Callcenter-Agents trainiert werden.

## reportage



CCC IN WIEN 5. Vom Flugticket bis zum Handyservice, hier werden täglich 25.000 Anrufe abgewickelt.

## High Noon am Montag: Wie Callcenter-Agents auf ihren Job vorbereitet werden

FORMAT-IT-Ressortleiterin Barbara Mayerl war eine Woche in einem Wiener Callcenter – ein Erfahrungsbericht.

**D**ie zwei Ventilatoren mühen sich nach Kräften, die brütende Augusthitze erträglich zu machen. Wir sitzen in einem Schulungsraum aus Glas inmitten des Competence Call Center (CCC) im 5. Wiener Bezirk. Abgeschottet vom Geräuschteppich, den Dutzende Agents erzeugen, wenn sie ihrer Arbeit nachgehen. Am Montagmorgen ist High Noon in Callcenters. Da machen Hunderttausende Österreicher die Anrufe, für die sie am Wochenende keine Zeit hatten. Draußen sind die Agents zusammengefasst in virtuellen Teams, die Namen wie *Tahiti*, *Tokio* oder *Liverpool* tragen und Reisebuchungen oder Servicetermine machen oder jene Kunden von T-Mobile betreuen, die in Spitzenzeiten vom T-Mobile-eigenen Team nicht zeitgerecht bearbeitet werden können. Wir gehören bald zum „Team Liverpool“ und werden darauf trainiert, den neuen Fairplay-Tarif zu beauskunften. Sogar Herbert Schandl, der Customer-Care-Leiter bei T-Mobile, der sonst die Anrufvolumina „im Halbstundentakt auf Wochen voraus abschätzen kann“, hat das Interesse unterschätzt.

**Auf der Couch sitzen fünf Frischlinge, die in einem einwöchigen Training zu Agents ausgebildet werden sollen.** Vier Studenten, Oliver, Claudia, Wolfgang und Cayol, die sich im Sommer noch etwas dazuverdienen wollen, und ich. Energiegeladen betritt Michael den Trainingsraum. Der hochgewachsene Vorarlberger ist zuständig für das Qualitätsmanagement und erklärt den theoretischen Unterbau: Er

macht mit uns den „Kommunikationsführerschein“. Und da er eine Diplomarbeit zum Thema „Telefongespräch“ verfasst, greift er auf Paul Watzlawick zurück („Man kann nicht nicht kommunizieren“), um uns zu zeigen, „dass 80 Prozent der Kommunikation nonverbal passiert“ – und wie wir trotzdem allein mit der Stimme die „Sinneswahrnehmung des Gesprächspartners aktivieren.“ Dann skizziert er die drei Säulen der Kommunikation. Perfekte Begrüßung, persönliche Gesprächsführung und perfekte Verabschiedung. In unkonzentrierteren Momenten holt er uns

### Montags holt Österreich die Anrufe vom Wochenende nach

geschickt aus der Zuhörerrolle, indem er unvermittelt das Kommando „Du läutest“ an einen richtet und der Trainee die korrekte Begrüßung wiedergeben soll. Er lehrt uns, flapsige Formulierungen aus der Umgangssprache zu vermeiden. „Kein Problem“ ist ersatzlos zu streichen“, sagt er. „Bei uns rufen nur Kunden an, die Probleme haben. Die zu lösen ist unsere Aufgabe und die Herausforderung.“

Michael lehrt uns das richtige Zuhören, korrektes Nachfragen und wie man mit >>



**THERESE ANDICS, TEAMLEITERIN LIVERPOOL. Kennt die Produkte von T-Mobile genauso gut, als wär sie bei T-Mobile im Haus.**

## reportage

>> „sozialem Grunzen“ Verständnis signalisiert. Und er bereitet uns darauf vor, dass zwar 70 Prozent der Kunden dasselbe Anliegen haben, die restlichen jedoch durchaus fordernd oder aggressiv sind, aber trotzdem freundlich von uns bedient werden, egal wie lange es dauert. Auflegen ist nicht erlaubt, selbst bei Beschimpfungen darf das Gespräch erst nach einer höflichen Verabschiedung einseitig beendet werden. Und während wir versuchen, uns mit „positivem Wording“ und aktiver Gesprächsführung vertraut zu machen, bringt er uns mit dem „Du läutest“-Spiel unvermutet ins Schwitzen. Er empfiehlt uns, zuhause zu üben und das Skriptum zu lesen, denn am nächsten Tag wird die Theorie schriftlich abgeprüft.

**Danach tritt Therese an, die quirlige Teamleiterin vom „Team Liverpool“, um uns mit der Praxis vertraut zu machen:** den Informationen zum neuen Tarif und der Software des Mobilfunkbetreibers. Oh Gott, denke ich mir, was in einem SAP-System so alles drinstehen kann. Denn in weiterer Folge sollen wir den Tarif nicht nur beaskunften, sondern im System auch die Änderungen durchführen. Während wir versuchen, das Fragen nach dem Kundenkennwort zu verinnerlichen, verschwimmen in der sommerlichen Schwüle langsam die Begrifflichkeiten zu Vertragslaufzeiten, Grundgebühren und Zusatzdiensten, derer es im Mobilfunk wahrlich nicht wenige gibt. Jetzt dämert mir, warum die normale Einschulung für T-Mobile sechs Wochen dauert. Jetzt wird die Sache komplex und uns langsam bewusst, dass das Ganze eine Multitasking-Herausforderung ist, als uns Michael am dritten Tag im Trocken-training Kundenanrufe simuliert. Das Adrenalin steigt, wenn er „Du läutest“ sagt und loslegt und mit jedem von uns verschiedene Szenarien durchspielt. Bei mir gibt er einen aggressiven Kunden, der mit Kündigung droht und den ich versuche zu kalmieren. Obwohl mich Michael lobt, fühle ich mich ein bisschen gescheitert.

**In diesen Simulationsgesprächen werden die Agents auf die unterschiedlichen Kundentypen vorbereitet.** Am vierten Tag bekommen wir das erste Mal ein Headset in die Hand und werden mit den beiden Computerprogrammen vertraut gemacht. Auf dem einen Schirm läuft die Kundendatenbank von T-Mobile, auf dem anderen die Telefoniesoftware. Wir üben ein paar Stunden mit Dummy-Kunden und bekommen die ersten Übungsanrufe von älteren Agents, die uns mit Anfragen auf den Echtbetrieb vorbereiten. Therese sagt uns in indivi-



**ZIVILDIEDNER WOLFGANG KLEINHÄNTZ.** Der angehende Politikwissenschaftsstudent ist nach dem Praktikum geblieben.

duellen Feedback-Runden, was wir verbessern können.

Am fünften Tag wird es spannend, wir dürfen das erste Mal beim Telefonieren zuhören. Ich sitze „huckepack“ neben Julia, einer erfahrenen Agentin, und bin fassungslos und fasziniert, als ich das erste Mal höre, was sich auf der anderen Seite der Leitung tut. His master's voice! Der Kunde spricht! Und wie! Mit einem Klick auf die Tastatur holt Julia die Kunden herein und begrüßt sie routiniert und herzlich. Und weil Julia eine der Besten ist, tut sie das zehn- bis zwölfmal in der Stunde. Schnell zeigt sich, dass die Nöte des Kunden, wenn er zu einem Berater durchgedrungen ist, sehr umfassend sein können. Und da sind Tarifauskünfte noch das Einfachste. Gestresste Leute, die während einer Autofahrt verärgert ins Telefon brüllen, verzweifelte Mütter mit Kindergeschrei im Hintergrund, die wissen wollen, warum der Junior im Sommercamp eine 300-Euro-Rechnung produziert hat, bis hin zu eifersüchtigen Männern, die flirtend versuchen, an den Einzelgesprächsnachweis der Liebsten zu kommen. Das Gros hat Standardanfragen, die Julia mit routiniertem Klicken zwischen SAP-System und Intranet flink zusammenträgt oder sie ohnehin schon so verinnerlicht hat, um sie selbst im Schlaf wiederzugeben.

Einen Tag später fühle ich mich fit genug, selbst in die Leitung zu gehen. Das Adrenalin steigt ins Unermessliche, mit zittriger Stimme begrüße ich ihn, meinen ersten Kunden. Er will „nur“ den neuen tollen Tarif haben, Gott sei Dank, das geht ja noch. Der Pulsschlag beruhigt sich mit jedem Telefonat, und wenn's brenzlich wird, übergebe ich an Julia, der ich stellvertretend für alle Callcenter-Agents höchsten Respekt zolle. Der Job eines Agents gehört wohl zu den meistunterschätzten. Er fordert hohe Stressresistenz, Einfühlungsvermögen, Multitasking am Computer und extrem geduldige Ohren. Für meine vier Mitstreiter ist im Herbst das Sommerpraktikum zu Ende. Wolfgang ist jedoch – mittlerweile sehr routiniert – weiterhin an Bord. Er wird sich auch künftig an den Abenden neben seinem Zivildienst als Agent in „Liverpool“ etwas dazuverdienen.

**Die Nöte des Kunden können sehr umfassend sein**