

# Einschätzung zur Wettbewerbssituation auf dem deutschen Markt für Callcenter-Dienstleistungen für das Jahr 2009

1. Auflage, Frankfurt 2009

## **Herausgeber**

Dipl.-Kfm. (FH) Christoph Busch  
Beratender Volks- und Betriebswirt  
Im Vogelsgesang 22  
60488 Frankfurt am Main  
Telefon: 069/98 66 47 35  
Telefax: 069/98 66 47 36  
E-Mail: [info@christophbusch.com](mailto:info@christophbusch.com)  
[www.christophbusch.com](http://www.christophbusch.com)

## **Copyright/Haftungsausschluss**

Dieses Dokument ist als Werk einschließlich aller Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, inklusive des Erstellens von Fotokopien, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, und die Verarbeitung in elektronischen Systemen. Alle Inhalte dieses Werks wurden nach bestem Wissen recherchiert und erstellt. Für Irrtümer und Druckfehler wird vom Herausgeber keine Verantwortung oder Haftung übernommen, ebenso wie für Handlungen, Aktivitäten oder Unterlassungen, die auf Grundlage der Inhalte und Empfehlungen dieses Werks erfolgen.

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	II
1 Die Wettbewerbssituation auf dem deutschen Markt für Callcenter-Dienstleistungen .....	1
2 Ein Ausblick unter Berücksichtigung der Wirtschafts- und Finanzkrise.....	3
Literaturverzeichnis .....	5

## 1 Die Wettbewerbssituation auf dem deutschen Markt für Callcenter-Dienstleistungen

Zusammenfassend wird die Wettbewerbssituation auf dem deutschen Markt für Callcenter-Dienstleistungen zur Mitte des Jahres 2009 wie folgt dargestellt: Der deutsche Markt für Callcenter-Dienstleistungen weist wesentliche Merkmale einer zersplitterten (fragmentierten) Branche auf. Derzeit konkurrieren über 3.000 kleine und mittelgroße Unternehmen, die sich zudem zumeist im Besitz von Privatunternehmern befinden, miteinander um Auftraggeber von Callcenter-Dienstleistungen.<sup>1</sup> Die Vielzahl der Unternehmen deutet auf das niedrige Niveau der Markteintrittsbarrieren hin.<sup>2</sup> Die Analyse der Konzentrationsrate (CR) ergab zudem, dass gemäß GWB eine marktbeherrschende Stellung einzelner Callcenter-Dienstleister ausgeschlossen werden kann. Somit ist das Wesen fragmentierter Branchen, nämlich „das Fehlen von Branchenführern, die die Macht besitzen, die Ereignisse in der Branche zu steuern“<sup>3</sup>, beschrieben. Dennoch zeichnen sich Konzentrationstendenzen dadurch ab, dass 0,01 Prozent der Wettbewerber bereits rund 47,0 Prozent der Gesamtaufwendungen für Callcenter-Dienstleistungen auf sich vereinigen können.

Für neue Wettbewerber impliziert die derzeitige Wettbewerbssituation, mit großer Kapitalmacht in den deutschen Markt eindringen zu müssen, sofern relevante Marktanteile gewonnen und der Wettbewerb auf dem Niveau der Top-Callcenter-Dienstleister geführt werden soll. Da die Gesamtaufwendungen für Callcenter-Dienstleistungen seit dem Jahr 2002 nahezu stagnieren, kann ein solcher Markteintritt die Attraktivität der gesamten Branche gefährden. Er stellt somit ein großes Risiko für das investierte Kapital, das Gewinnpotenzial sowie die zu erwartende Rendite dar.

Wie in fragmentierten Branchen üblich, sind Betriebsgrößensparnisse oder Erfahrungskurven auch bei Callcenter-Dienstleistern nicht signifikant nachweisbar.<sup>4</sup> Einen wichtigen Schlüssel zur Kostenreduktion stellt daher für alle Callcenter-Dienstleister die Kombination geeigneter Maßnahmen zur Anpassung des Personalbedarfs an die

---

<sup>1</sup> Vgl. Porter, M. E. (2008), S. 251.

<sup>2</sup> Vgl. Porter, M. E. (2008), S. 252.

<sup>3</sup> Porter, M. E. (2008); S. 251.

<sup>4</sup> Vgl. Porter, M. E. (2008), S. 253.

Ausbringungsmenge dar. Insbesondere das neue Geschäftsmodell der virtuellen Callcenter-Dienstleistung bietet eine potenzielle Chance, die Fixkosten der Dienstleistungsproduktion deutlich zu senken und im mittleren Segment die Wettbewerbsintensität zu erhöhen. Durch den Peer-to-Peer-Ansatz wird zudem aus Auftraggebersicht eine deutliche Differenzierung gegenüber der klassischen Callcenter-Dienstleistung erreicht. Eine wahrnehmbare Differenzierung ist deshalb geboten, weil die Differenzierungs- und Diversifikationsbestrebungen der Top-Callcenter-Dienstleister eine weitere Zunahme der Wettbewerbsintensität erkennen lassen.

Ein größer werdendes Risiko für Callcenter-Dienstleister ist in der Durchdringung sämtlicher Lebensbereiche durch die Informations- und Kommunikationstechnologie zu erkennen. Diese birgt insbesondere unter der Prämisse der von den Auftraggebern eingeforderten Kostensenkung ein enormes Substitutionspotenzial, das die Branchenattraktivität und somit die Gewinnpotenziale und Renditen von Callcenter-Dienstleistern auf langfristige Sicht untergraben kann. Um dieser risikoreichen Entwicklung entgegenzuwirken, müssen Callcenter-Dienstleister, stärker als bisher, mit einem hohen Maß an Kreativität und im engen Kontakt mit den zunehmend konzentrierten Auftraggebern transparent darlegen, dass eine distanzpersönlich erbrachte Dienstleistung mit hoher Qualität zu deren ökonomischem Erfolg führt.

Neue Chancen für Callcenter-Dienstleister können sich zudem aus einem erweiterten Dienstleistungsverständnis ergeben, indem die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien in das Portfolio integriert werden. Trotz der langfristigen Substitutionsgefahr sehen sich die Callcenter-Dienstleister dem Risiko ausgesetzt, dass diese ihre Personalkapazitäten nicht in ausreichendem Maß decken können. Rekrutierung, Ausbildung und Bindung von qualifizierten Fach- und Führungskräften gehören daher zu den größten Herausforderungen der Callcenter-Dienstleister in Deutschland, denen auch durch Lieferanten wie Zeitarbeitsunternehmen nur unzureichend begegnet werden kann. Dass die Mindestlohndebatte in dieser Situation auf der einen Seite von zahlreichen Callcenter-Dienstleistern negativ bewertet wird, während andererseits deutlich erkennbar ist, dass die gezahlten Gehälter, u. a. aufgrund des Kostendrucks seitens der Auftraggeber, unterdurchschnittlich sind, verdeutlicht das Dilemma der Branche.

## 2 Ein Ausblick unter Berücksichtigung der Wirtschafts- und Finanzkrise

Zum Jahresende zeichnete sich für das Jahr 2009 ab, dass die Wirtschafts- und Finanzkrise zumindest kurzfristig zu einer erheblichen Belastung der Realwirtschaft in Deutschland führen würde. Der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung prognostizierte in seinem Jahresgutachten 2008/09 eine Stagnation der wirtschaftlichen Leistung.<sup>5</sup> Für die meisten Unternehmen galt in 2008, dass das starke Wachstum der ersten Quartale von den Verschlechterungen im 4. Quartal nicht gänzlich aufgezehrt wurde. Seit Jahresanfang 2009 jedoch schlägt die Wirtschafts- und Finanzkrise mit voller Kraft auf Absatzmengen, Umsätze und Gewinne durch. Dabei sind einzelne Branchen, Unternehmen und Produktkategorien unterschiedlich stark von den Auswirkungen betroffen. Derzeit wird mit einem Rückgang des deutschen Bruttoinlandsprodukts zwischen zwei und sieben Prozent – und somit mit der stärksten Schrumpfung seit dem Bestehen der Bundesrepublik – gerechnet.<sup>6</sup>

Der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise zum Trotz sind die Callcenter-Dienstleister überwiegend optimistisch gestimmt. Im aktuellen CCP-Ranking 2009 wird bei über der Hälfte der befragten Callcenter-Dienstleister ein deutlich spürbares Umsatzplus für das Jahr 2008 gegenüber dem Vorjahr attestiert. Weitere über 37 Prozent der Befragten verzeichneten annähernd gleiche oder bessere Ergebnisse.<sup>7</sup> Da es sich bei der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise um eine Absatz- und Umsatzkrise und nicht um eine Kostenkrise handelt<sup>8</sup>, sollen zwei Thesen für Callcenter-Dienstleister gewagt werden: (1) Callcenter-Dienstleister, die Auftraggeber nachweislich beim Absatz unterstützen, werden von der Krise profitieren. (2) Callcenter-Dienstleister, die einzig auf Kostenvorteile durch Outsourcing setzen, werden von der Krise nicht profitieren.

Die These (1) ist durch die Diagnose der Absatz- und Umsatzkrise begründet. Demnach werden, wenn der Absatz einbricht, die Vertriebs- und Kundenbindungsbemühungen der Unternehmen durch Callcenter-Dienstleistungen verstärkt.<sup>9</sup> Gestützt wird die These

---

<sup>5</sup> Vgl. Bofinger, P. et al. (2008), S. 2.

<sup>6</sup> Vgl. Simon, H. (2009), S. 16–32.

<sup>7</sup> Vgl. Fojut, S. (2009), S. 7.

<sup>8</sup> Vgl. Simon, H. (2009), S. 11.

<sup>9</sup> Vgl. Gordelik, I. (2008), S. 6.

(1) zudem von der Feststellung, dass der Outbound-Bereich trotz veränderter gesetzlicher Rahmenbedingungen weiterhin ein Wachstum verzeichnet.<sup>10</sup> Der These (2) hingegen liegt die Diagnose zu Grunde, dass nicht die Kosten oder Preise zu hoch, nicht die Konkurrenz aus Niedriglohnländern oder ein ungünstiger Dollarkurs das Problem der von der Finanz- und Wirtschaftskrise betroffenen Unternehmen sind. Viele Unternehmen haben bereits in den vergangenen Jahren Kostendisziplin bewiesen. Folglich sind die Kostensenkungspotenziale stärker als je eingeschränkt. Der Fokus der Auftraggeber wird sich somit tendenziell von dem Kostensenkungs- zum Absatz- und Umsatzfokus verschieben. Dies gilt umso mehr, da das Outsourcing interner Customer-Service-Einheiten zunächst Zusatzkosten verursacht, wodurch die erhofften Einsparungen i. d. R. zeitverzögert eintreten.<sup>11</sup>

Zusammenfassend schließt sich der Autor der Einschätzung an, dass wirtschaftlich schwierige Zeiten für Callcenter-Dienstleister gute Zeiten sind.<sup>12</sup> Daher sind mit der Wirtschafts- und Finanzkrise für gut aufgestellte Callcenter-Dienstleister mehr Chancen als Risiken verbunden, zumal die Finanzkrise den Marktaustritt schlecht aufgestellter Callcenter-Dienstleister potenziell beschleunigen und somit die Branche bereinigen wird.

Haben Sie Fragen, Anmerkungen oder Ergänzungsvorschläge zu diesem Fachartikel?  
Dann schreiben Sie bitte eine E-Mail an: [info@christophbusch.com](mailto:info@christophbusch.com)

---

<sup>10</sup> Vgl. Fojut, S. (2009), S. 11.

<sup>11</sup> Vgl. Simon, H. (2009), S. 11–14.

<sup>12</sup> Vgl. Greff, G. (2008), S. 4.

## Literaturverzeichnis

- Bofinger, P., Franz, W., Rürup, B., Weder di Mauro, B., Wiegard, W. (2008): Die Finanzkrise meistern – Wachstumskräfte stärken, Jahresgutachten 2008/09, o. Aufl., Wiesbaden 2008
- Fojut, S. (2009): Alle Zeichen auf Wachstum, in: CallCenterProfi-Special-Ranking 2009, o. J., 2009, o. Nr., S. 7–23.
- Gordelik, I. (2008): Callcenter-Trends 2009 – Personalauswahl: Internationalisierung wird immer wichtiger, in: Call-Center-Experts.de Beratungsbrief, o. J., 2008, Nr. 11, S. 6
- Greff, G. (2008): Callcenter-Trends 2009 – Inhouse-Callcenter: Mitarbeiter sind die Kunden des Managements, in: Call-Center-Experts.de Beratungsbrief, o. J., 2008, Nr. 11, S. 3–4
- Porter, M. E. (2008): Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 11. Aufl., Frankfurt/Main, New York 2008
- Simon, H. (2009): 33 Sofortmaßnahmen gegen die Krise. Wege für Ihr Unternehmen, 1. Aufl., Frankfurt/Main 2009