



Contact Center Markt Quo Vadis? Aktuelle Entwicklungen & Outsourcingtrends

Customer Transformation

Service & Engagement



pwc

Executive Summary

- **Aktuelle Treiber:** Die Implikationen der gegenwärtigen Entwicklungen und Krisen (u.a. Post-Covid, Inflation, steigende Mindestlöhne, Krieg in der Ukraine) auf den deutschen CRM- & Contact-Center-Markt sind für viele BPO- bzw. Outsourcing-Dienstleister als auch für Auftraggeber nicht vollständig greifbar und schaffen aktuell Unsicherheiten. Insbesondere sind die Implikationen hinsichtlich der Kosten- und Budgetplanungen für die Jahre 2023 und 2024 häufig (noch) nicht transparent.
- **Margen-Situation:** Der Markt für Contact Center- und CRM-Outsourcing ist aktuell profitabel und wird es voraussichtlich auch in den nächsten Jahren bleiben. Das EBITDA der zehn umsatzstärksten Dienstleister mit Fokus auf den deutschen Markt liegt aktuell durchschnittlich bei 5,7%. Zukünftig wird die Profitabilität Onshore ca. 7-8% und Nearshore ca. +10% betragen. Am deutschen Markt wird das EBITDA im Schnitt perspektivisch nicht über 10% steigen.
- **Thematischer Fokus:** Es besteht weiterhin ein starker CRM 1.0 Fokus (ca. 85%-95% Anteil am Gesamtumsatz), der sich in Zukunft moderat in Richtung 2.0 Services verschieben wird.
- **Konsolidierung:** Die Konsolidierung des Marktes durch Fusionen und Übernahmen wird sich weiter fortsetzen. Trotz des nicht stattfindenden Mergers zwischen Majorel und Sitel mit Relevanz für den deutschen und globalen Markt ist mit weiteren Konsolidierungen in 2023 zu rechnen.
- **Kostenentwicklungen:** Die Personalkosten für Call-Center-Agenten steigen. Die anvisierte Erhöhung des Mindestlohns in Deutschland auf 12,00 Euro im Oktober 2022 liefert den wertvollen Impuls, Service-Produktionskosten langfristig zu optimieren und noch zielgerichteter Innovationen zu forcieren. Niedrigere Löhne und höhere Arbeitslosenquoten in den Nearshore-Ländern sind weiterhin attraktiv und bieten noch Potenzial für BPOs, wenngleich Lohnkosten auch in Nearshore-Lokationen deutlich steigen. Der mittelfristige „Best-Zielwert“ für einen optimalen Mix aus On-Shoring und Nearshoring-Anteilen beträgt 60:40 für den deutschen Markt.
- **Lokationen:** Insgesamt wird „Anywhere“, das heißt Nearshoring und Homeoffice, für Dienstleister immer wichtiger. Virtualität wird stärker vorangetrieben, die physische Lokalität wird immer weniger relevant und die entstehenden Defizite werden durch zielführende Technologien minimiert.



Hintergrund & Komplikation

Entwicklungen wie die COVID-19-Pandemie und die damit verbundene Einführung von „New Work“-Modellen, die zunehmende Verschärfung der Regulatorik, der Russland-Ukraine Krieg und die erhöhte Inflationsrate beeinflussen den deutschen CRM- & Contact-Center-Markt gegenwärtig stark. Vor dem Hintergrund dieser aktuellen Entwicklungen und Krisen stellen sich viele Auftraggeber und Service-Outsourcing-Provider die Frage, welche Implikationen diese auf den Markt sowie ihr Unternehmen haben. Wie stark werden sich die (Personal-)Kosten noch verändern? Inwieweit müssen Nearshoring-Strategien angepasst werden bzw. wie ist der Mix zwischen Onshore- und Nearshore-Volumen zu optimieren? Wie hat sich die Angebotsmacht der Dienstleister in diesen Zeiten gegenüber den Einkaufsorganisationen der Auftraggeber verändert? Dieser Viewpoint analysiert diese Entwicklungen sowie ihre Implikationen für Service-Provider und zeigt Ansätze zur Optimierung auf.

COVID-19 Pandemie, Inflation & Ukraine-Krieg

Die Folgen der COVID-19 Pandemie sind seit ihrem Ausbruch im März 2020 in allen Lebensbereichen des täglichen Lebens deutlich spürbar. Sie hat in Wirtschaft und Gesellschaft, insbesondere auch im Markt für CRM- und Contact-Center-Lösungen, zu außergewöhnlichen Entwicklungen geführt.

Beispielsweise stieg während der Pandemie die Homeoffice-Quote von Call-Center-Agenten in Deutschland, bedingt durch die Corona-Schutzverordnung, von durchschnittlich 11% auf 66% deutlich an. Aber auch nach der Pandemie werden hybride Arbeitsmodelle mit einer Mischung aus Büropräsenz und Homeoffice-Tagen die neue Realität für BPO-Dienstleister sein. Ab 2024 werden durchschnittlich 34% der Agenten im Homeoffice arbeiten. Um am stark umkämpften Arbeitsmarkt weiterhin wettbewerbsfähig zu sein, müssen „New-Work“-Modelle von Arbeitgebern auch nach der Pandemie verstärkt akzeptiert und angeboten werden.

Diese Modelle werden anfänglich durch die Einführung komplexerer Einsatzplanungssysteme, die Bereitstellung der technischen Ausstattung, vermehrte Arbeitsplatzkontrollen und die Gewährleistung der Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen zu mehr Kosten und Anstrengungen für den Dienstleister führen.

Im Nachhinein senken die geringere Präsenz von Agenten in Bürogebäuden und die damit abnehmende Notwendigkeit für große Büroflächen jedoch langfristig auch Kosten. Des Weiteren wird Homeoffice auch für Inhouse-Service-Center wichtig bleiben, weshalb die Erweiterung der BPO-Service-Portfolios um Beratungen für Homeoffice oder Home-Office-as-a-Service eine zusätzliche Einnahmequelle darstellen kann.

Auch hat die aktuelle Inflationsrate mit +7,9%¹ einen historischen Höchststand seit der deutschen Wiedervereinigung erreicht. Die Energiepreise stiegen im Vergleich zu 2021 um 35,7% und die Nahrungsmittelpreise um 14,8%¹. Die Inflation wird deshalb voraussichtlich zu einem zusätzlichen, inflationsausgleichenden Anstieg der Gehälter für Call-Center-Agenten und somit höheren Kosten für BPOs führen. Wenn Mieten an den Verbraucherpreisindex gebunden sind (sogenannte „Indexmiete“), dann kann die erhöhte Inflationsrate auch im Hinblick auf Mietpreise zu Kostensteigerungen führen. Auch die angespannte Situation in den baltischen Staaten, bedingt durch den Russland-Ukraine-Krieg, führt zu kontinuierlichen lokalen Preissteigerungen mit einer durchschnittlichen Inflationsrate in den baltischen Staaten von +16,5%.

¹Statistisches Bundesamt (August 2022)

Reifegrade von Service Delivery Centern

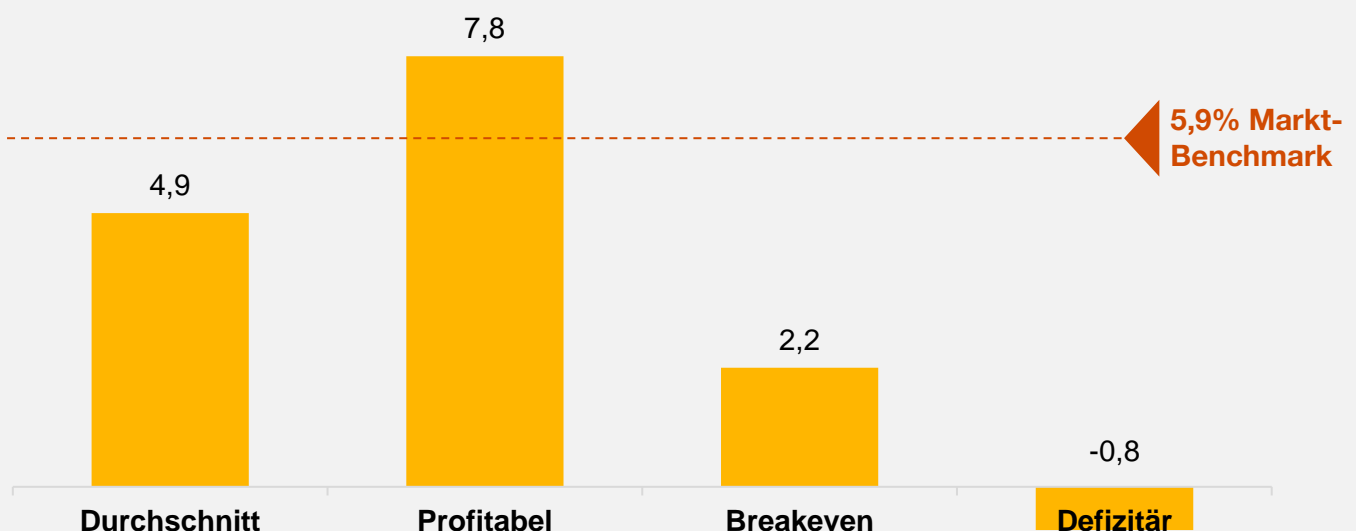
Der Markt für CRM- und Contact-Center-Lösungen in Deutschland wird bis zum Jahr 2024 mit einem CAGR von 4,64% moderat wachsen. Hauptgründe für den wachsenden Service-Markt sind dabei gestiegene Marktpreise getrieben durch die erhöhten Personalkosten des Sektors sowie Investitionen in Technologien wie CRM-Systeme und Chat- und Voicebots. Viele Dienstleister profitieren außerdem auch von neuen, zusätzlichen Anforderungen ihrer Bestandskunden.

Aktuell beobachten wir unterschiedliche Reifegrade von Service Delivery Centern am Markt. Der durchschnittliche Anteil des CRM 1.0-Umsatzes am Gesamtumsatz liegt bei ca. 95%. Viele Unternehmen haben eher ausgewählte, spezialisierte CRM 2.0 Aktivitäten, wobei die Tendenz jedoch ganz klar zur Digitalisierung geht. Contact Center, welche bislang hauptsächlich CRM 1.0 Lösungen angeboten haben, entwickeln sich immer mehr zu Engagement Centern mit einer Vielzahl von CRM 2.0 Services. Denn Kunden verlangen zunehmend webbasierte Kanäle und Self-Services, bei denen die Interaktionen durch digitale Technologien unterstützt werden.

Profitabilitätsentwicklung im deutschen Markt

Die Branche profitierte in den letzten Jahren von der gestiegenen Nachfrage nach Service-Dienstleistungen, der Digitalisierung und der gestiegenen Effizienz. Das EBITDA der zehn umsatzstärksten Dienstleister für den deutschen Markt lag für 2020 bei durchschnittlich 5,7%. Zukünftig wird die Profitabilität Onshore 7-8% und Nearshore +10% betragen. Am deutschen Markt wird das EBITDA im Schnitt jedoch nicht über 10% steigen.

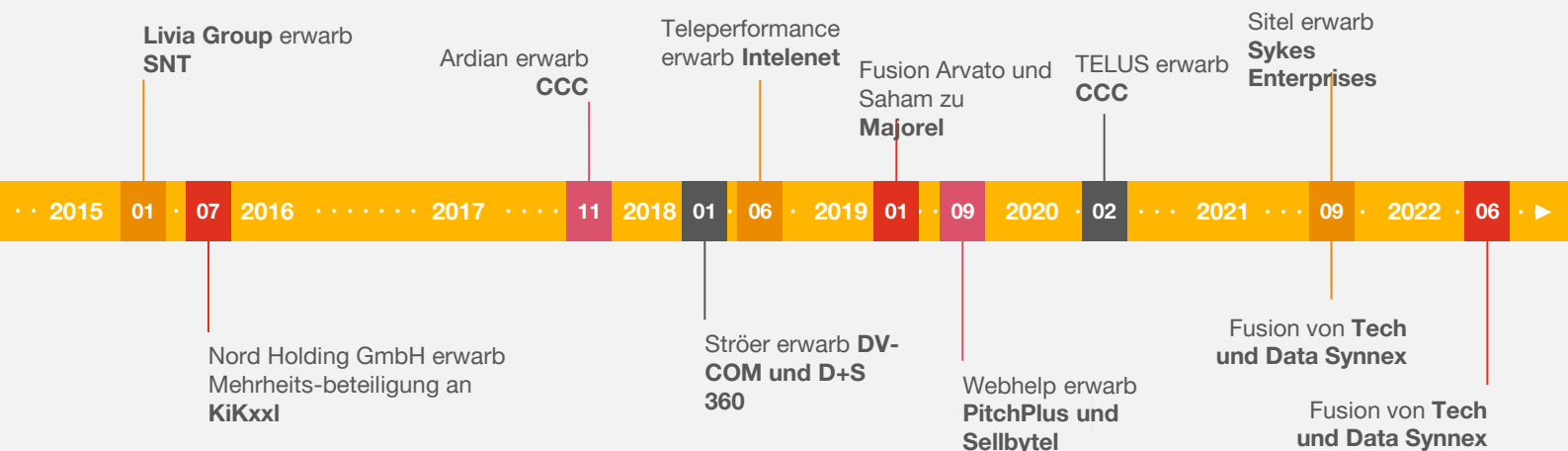
EBITDA-Benchmark der zehn umsatzstärksten Unternehmen am deutschen Contact Center Markt, Marge in %, 2020



Konsolidierung des Marktes

Die regelmäßigen M&A-Aktivitäten schaffen ein sehr dynamisches Umfeld im Markt für CRM- und Contact-Center-Lösungen in Deutschland. Die Konsolidierung des Marktes durch Fusionen und Übernahmen sowie die Bildung neuer Gruppen durch Allianzen mit ausländischen Anbietern wird sich auch in Zukunft weiter fortsetzen. Gerade um ihr Service-Portfolio um digitale Produkte zu erweitern, erwerben BPOs laufend Start-ups oder kleinere Dienstleister. Auch der zuletzt angekündigte und nicht mehr stattfindende Merger hebt die Agilität dieser Branche klar hervor. Mit der Absicht zwei hochkarätige CX-Gruppen in einen globalen Branchenführer zu verwandeln, annoncierten Majorel und Sitel ihren Zusammenschluss für 2022. Mit einem konsolidierten Marktanteil von 18,3% am deutschen CRM- & CC-Markt hätte diese Vereinigung wahrscheinlich große Auswirkungen auf den deutschen sowie den globalen Markt gehabt.

Auszug der M&A-Aktivitäten am Contact Center Markt, 2015 bis 2022



Regulatorik

Die Service-Branche sieht sich in den letzten Jahren mit einer Vielzahl von gesetzlichen Regulierungen konfrontiert und kaum eine andere Branche muss sich mit solchen drastischen gesetzlichen Änderungen auseinandersetzen. Begrenzte Datennutzung und Mindestlöhne sind hierbei nur ein Teil des stark regulierten deutschen Marktes. Insbesondere die Entscheidung über die Nutzung von KI wird einen hohen Einfluss auf die Branche haben, da die Nutzung von KI-Daten die Integrationsschicht für CRM 2.0-Geschäftsansätze sein wird. Der Artificial Intelligence Act, eine von der Europäischen Kommission vorgeschlagene Verordnung, mit der ein gemeinsamer regulatorischer und rechtlicher Rahmen für künstliche Intelligenz eingeführt werden soll, könnte wie die Allgemeine Datenschutzverordnung (GDPR) zu einem globalen Standard werden. Insgesamt besteht aufgrund der konstanten Veränderungen im Markt und laufend neuer Gesetze, welche die Branche beeinflussen, jedoch die große Gefahr der Überregulierung.

Arbeitsmarkt

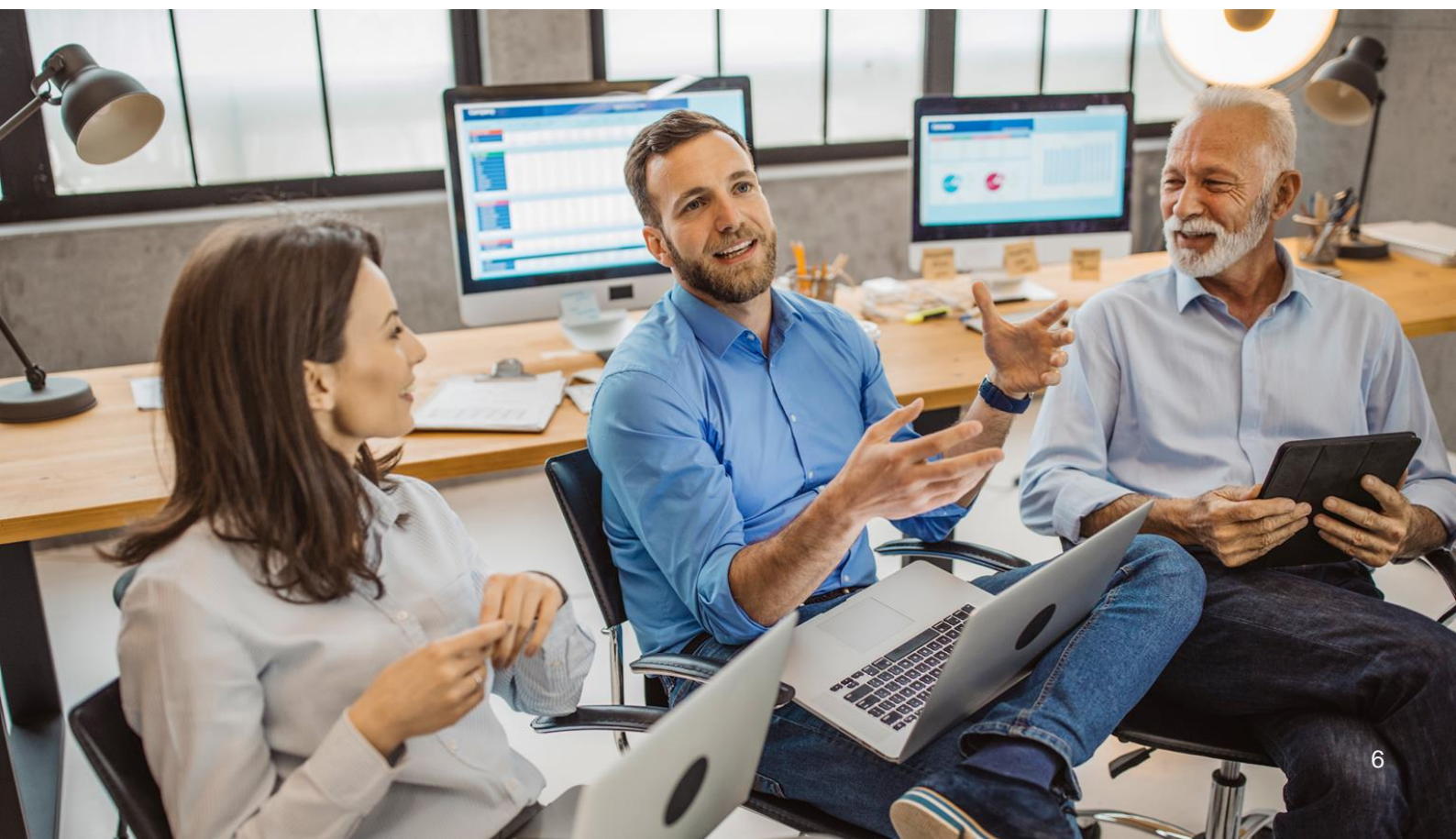
Der deutsche Arbeitsmarkt ist trotz der aktuellen Herausforderungen und Unsicherheiten noch stabil und zeichnet sich durch eine niedrige Arbeitslosenquote von 5,6% aus. Für den Service-Markt resultiert diese niedrige Arbeitslosenquote jedoch in Personalknappheit und viele Servicedienstleister sind kontinuierlich auf der Suche nach qualifiziertem Personal.

Deutsche Contact Center sind ein anspruchsvolles Arbeitsumfeld und im Vergleich zum Gesamtmarkt durch erhebliche Unzufriedenheit gekennzeichnet. Sowohl die durchschnittliche Fluktuation (19,2%) als auch der Krankenstand (10,0%) in Contact Center sind doppelt so hoch wie der Branchendurchschnitt in Deutschland (Fluktuation: ca.10%, Krankenstand: 4,7%).

Im Jahr 2020 waren ca. 138.000 Mitarbeiter in 713 Contact Center abhängig beschäftigt. Obwohl die Anzahl der BPOs über die letzten zehn Jahre um -33% abnahm, stieg die Anzahl der abhängig Beschäftigten im selben Zeitraum um +23%. Der hohe Personalbedarf gepaart mit dem schwachen Rekrutierungsmarkt bedeutet, dass Contact Center mehr Anreize für Agenten schaffen müssen, um sie erfolgreich zu binden.

Der wichtigste Faktor für die Mitarbeiterbindung ist dabei das Gehalt, gefolgt von Beförderungen sowie zusätzlichen Benefits am Arbeitsplatz.

Üblicherweise werden Service-Agenten nach Mindestlohn bezahlt. Die im Juli 2022 durchgeführte Mindestlohnerhöhung auf 10,45 Euro und die anvisierte Erhöhung auf 12,00 Euro im Oktober 2022 (gemäß des aktuellen Gesetzentwurfes), erhöhen die Personalkosten des Sektors deutlich. Im Schnitt verdiente ein Call-Center-Agent 27.288 Euro im Jahr 2021 in Deutschland. Dabei sind die Löhne im Osten Deutschlands im Bundesvergleich am niedrigsten, weshalb Contact Center besonders oft strategisch in dieser geografischen Region platziert sind. Insgesamt liefert die Mindestlohnerhöhung jedoch den wertvollen Impuls, die Produktionskosten von Unternehmen im Service zu optimieren. Viele Unternehmen, die derzeit ihre Budgetplanung für 2023 und 2024 machen und bislang die Auswirkungen der Mindestlohnerhöhung noch nicht budgetiert hatten, werden diese Veränderung stark wahrnehmen und schnellstmöglich einkalkulieren müssen.



Nearshoring

Niedrigere Löhne und hohe Arbeitslosenquoten bieten im Vergleich zu Deutschland ein großes Potenzial für BPOs in Nearshore-Ländern. Die Arbeitslosenquote liegt in den Nearshore-Ländern im Schnitt bei 10,4%³ und ist damit fast doppelt so hoch wie in Deutschland. Dementsprechend ist nicht nur die Auswahl, sondern auch die Arbeitsbereitschaft in diesen Ländern deutlich höher.

Auch die starken Anforderungen der Kunden an die Nearshoring-Märkte können abgebildet werden. Denn der Anteil der Bevölkerung, die über eine tertiäre Ausbildung verfügt, liegt in den Nearshore-Ländern durchschnittlich bei ca. einem Drittel. Zudem sprechen zwei Drittel der Bevölkerung in den Nearshore-Ländern im Schnitt mindestens eine Fremdsprache. Unter den Aspekten der Bildung, wirtschaftlichen Situation im Land sowie des Lohnniveaus eignen sich besonders Polen, Bulgarien, Bosnien, Rumänien und die Türkei als Nearshore-Länder.

Außerdem ist auch der Mindestlohn in den Nearshore-Ländern deutlich niedriger als in Deutschland. Im Durchschnitt erhalten deutschsprachige Customer Service Agenten in diesen Ländern 2,60 Euro pro Stunde³. Auch wenn im Zuge der Mindestlohnerhöhung in Deutschland davon auszugehen ist, dass dieser Anstieg zu einer Anpassung des Mindestlohns in den Nearshore-Ländern führen wird, wird dieser Spillover-Effekt sich erst mit einer gewissen Zeitverzögerung bemerkbar machen. Trotz dieser möglichen Erhöhung des Mindestlohnlevels in den Nearshore-Ländern, werden die Personalkosten jedoch weiterhin deutlich unter dem Lohnniveau in Deutschland bleiben.

Insgesamt wird mit Blick auf einzelne Dienstleister deutlich, dass die Relevanz von Nearshoring weiterhin rapide steigt. Denn neben dem erhöhten Mindestlohn, führt der nahezu vollbeschäftigte Markt in Deutschland für den Mindestlohnsektor und der damit einhergehende Agenten-Mangel zu einer Zunahme der Relevanz von Nearshoring für deutsche Dienstleister -

mit einem zukünftigen „Best-Zielwert“ von bis zu 40% Nearshoring-Anteil im Vergleich zu 60% On-Shoring in Deutschland.

Nahezu alle Dienstleister liegen aktuell weit unter dieser Zielmarke, weshalb die Kapazitäten der Nearshore-Länder sukzessive in den nächsten drei Jahren ausgereizt werden. Mehr als 40% Nearshoring-Anteil wird aufgrund der vorhandenen, begrenzten Kapazitäten jedoch auch nicht abbildbar sein. Zunehmend werden die Unternehmen ihre starken Anforderungen an Nearshoring senken, beispielsweise deutschsprachige Agenten mit Sprachniveau B2 akzeptieren, um den steigenden Bedarf an Nearshoring bei geringen Kosten abbilden zu können. Doch auch wenn das Preisniveau in Osteuropa zukünftig anziehen könnte, sind die Profits weiterhin gut und deutlich besser als bei der Produktion in Deutschland.



³Bei den betrachteten Nearshore-Ländern handelt es sich um eine Auswahl von zehn Ländern (siehe Seite 8).

Vergleich der Attraktivität der Nearshore-Länder

Kriterien		Bosnien	Bulgarien	Kroatien	Tschechien	Georgien	Kosovo	Mazedonien	Polen	Rumänien	Türkei
MAKRO- ÖKONOMISCHE INDIKATOREN	Reales BIP-Wachstum (%)	7,1	4,2	10,4	3,3	10,4	9,5	4,0	5,7	5,9	11,0
	Inflation (%)	2,0	2,8	2,6	3,3	9,6	3,3	3,2	5,1	5,0	19,6
	Arbeitslosenquote (%)	15,8	5,3	7,6	2,8	10,6	25,8	15,7	3,5	5,3	12,0
GEHALT	Mindestlohn (€/Stunde)	1,5	2,0	3,6	3,7	n/v	1,2	2,8	3,8	3,1	2,4
	Jahresgehalt Agent mit B2+ Deutschkenntnisse (k€)	9,7	7,4	16,2	n/v	n/v	12,0	n/v	n/v	n/v	12,0
TALENTENPOOL	Anteil Bürger mit tertiärem Bildungsabschluss (%)	38	33	35	33	n/v	n/v	38	42	25	35
	Anteil Bürger, die min. eine Fremdsprache sprechen (%)	39	50	72	79	n/v	n/v	68	67	68	n/v
	Anteil deutschsprachiger Bürger (%)	n/v	8	3	7	6	n/v	n/v	6	n/v	4
Attraktivität											

Geringe Attraktivität
 Mittlere Attraktivität
 Hohe Attraktivität

Ausblick

Der CRM- & Contact-Center-Markt steht bedingt durch die aktuellen Entwicklungen und Krisen einigen Herausforderungen gegenüber. „Anywhere“ wird zukünftig für Dienstleister immer wichtiger. Virtualität wird stärker vorangetrieben, die physische Lokalität wird immer weniger relevant und die resultierenden Defizite werden durch zielführende Technologien minimiert. Ein Drittel der Agenten werden auch nach der Pandemie noch aus dem Homeoffice arbeiten und Translation-Lösungen, damit Schriftvolumen auch aus den Nearshore-Ländern besser erbracht werden können, verstärkt implementiert. Ein „Best-Zielwert“ von bis zu 40% Nearshoring-Anteil wird sich mittelfristig für den Deutschen Markt etablieren.

Insgesamt wächst der Contact Center Markt, ist profitabel und wird es auch zukünftig bleiben. Die Profitabilität wird zukünftig Onshore 7-8% und Nearshore +10% betragen. Der durchschnittliche Anteil des CRM 1.0-Umsatzes am Gesamtumsatz wird bei durchschnittlich 90% liegen. Dienstleister müssen die aktuellen Entwicklungen individuell beleuchten und die Implikationen zeitnah in ihre Bücher und strategischen Planungen aufnehmen.

Ihre Ansprechpartner

Sie haben Fragen? Sprechen Sie uns an.

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen unseren Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global

Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expert:innennetzwerks in 156 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit

mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC Deutschland. Über 12.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. Knapp 2,4 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.



Matthias Riveiro

Partner | Head of Customer Practice

Tel.: +49 1512 5665932

E-Mail: matthias.riveiro@pwc.com



Betül Yilmaz

Senior Associate | Customer Practice

Tel.: +49 170 2884830

E-Mail: betul.y.yilmaz@pwc.com



www.pwc.de/ct

© 2022 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Alle Rechte vorbehalten. „PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitglieds-gesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitglieds-gesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.