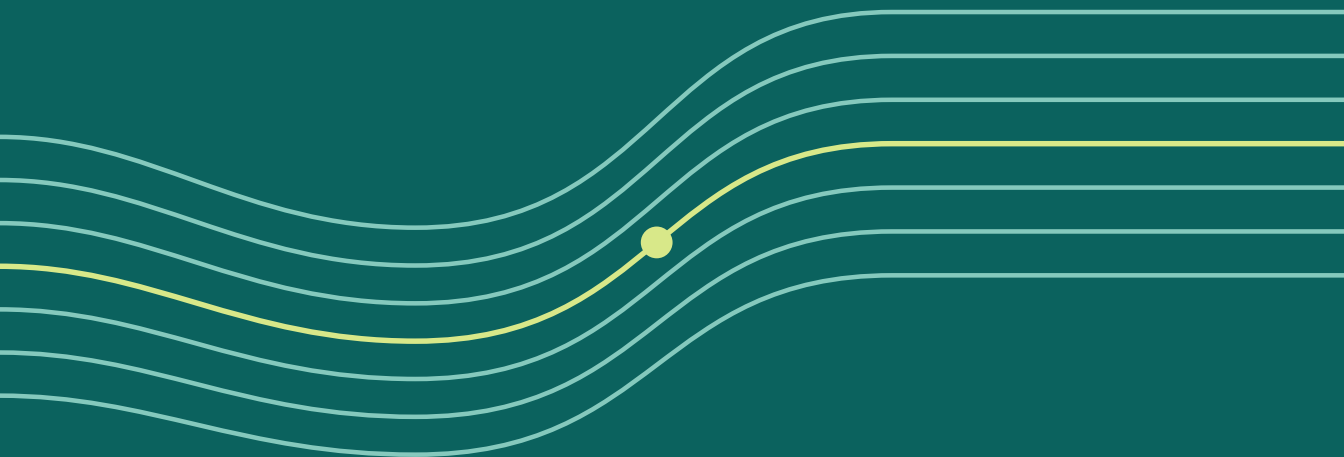


Aleksander Grosz

Contact Center führen

Kontaktursachen verstehen.
Kapazität planen.
Qualität sichern.



Das Handbuch für die Betriebsleitung

Contact Center führen

Kontaktursachen verstehen. Kapazität planen. Qualität sichern.

Aleksander Grosz

Die Technik im Überblick

In Kapitel 3 nenne ich die sechs Systeme, die einen Betrieb tragen, und in Kapitel 10 sortiere ich, was eine Maschine im Kundenservice übernimmt. Hier stehen beide Listen zusammen und vollständig: was es an Bausteinen gibt, was jeder tut und wovon er abhängt.

Die Ordnung folgt der Arbeit und nicht dem Produktkatalog. Anbieter schneiden ihre Pakete jedes Jahr anders zu. Die Funktionen bleiben.

Namen von Herstellern stehen hier nicht. Wer eine Marktübersicht sucht, findet sie in der Fachpresse, und in sechs Monaten ist sie veraltet. Was hier steht, hält länger.

Die dritte Spalte ist die wichtigste. Sie nennt, was der Betrieb selbst mitbringen muss, damit ein Baustein funktioniert. Bei fast jeder gescheiterten Einführung liegt die Ursache dort, nicht in der Technik.

Annehmen und verteilen

Baustein	Was er tut	Wovon er abhängt
Anrufverteilung	nimmt an, stellt in eine Warteschlange, ordnet einer Person zu	eine Entscheidung, welche Warteschlangen es gibt
Verteilung nach Fähigkeit	ordnet nach hinterlegten Kenntnissen zu	eine gepflegte Kenntnisliste je Person
Verteilung nach Anliegen	ordnet nach erkanntem Kontaktgrund zu	die Kontaktgrund-Architektur aus Kapitel 7

Baustein	Was er tut	Wovon er abhängt
Sprachmenü	fragt vor dem Gespräch nach dem Anliegen	eine Menüführung, die der Kunde versteht
Freie Spracheingabe	nimmt das Anliegen in eigenen Worten auf	Sprachmodelle und geprüfte Erkennungsgüte
Rückrufverfahren	ersetzt das Warten durch eine Zusage	die Einlösung, sonst schadet es mehr als das Warten
Überlaufverbund	gibt Last an einen anderen Ort oder Partner	vereinbarte Schwellen und ein zweiter Ort
Priorisierung	zieht bestimmte Kontakte vor	eine Entscheidung, wer wartet
Netzseitige Umleitung	verteilt schon vor der Anlage auf Standorte	ein Vertrag mit dem Netzbetreiber
Warteschlangenansage	sagt die erwartete Wartezeit an	eine Schätzung, die stimmt

Kanäle bedienen

Baustein	Was er tut	Wovon er abhängt
Telefonie über Internet	trägt Sprache über das Datennetz, mit eigener Anlage oder aus der Cloud	Netzqualität und ein Notfallweg

Baustein	Was er tut	Wovon er abhängt
E-Mail-Bearbeitung (E-Mail-Management, früher E-Mail Response Management, ERMS)	ordnet zu, erkennt das Anliegen vorab (Vorqualifizierung), führt Vorgänge, sperrt Doppelbearbeitung; heute meist Teil des Vorgangssystems oder der Plattform	eine Regel für Zuständigkeit und Frist
Chat auf der eigenen Seite Nachrichtendienste	führt Textdialoge in Echtzeit bedient Messenger und soziale Kanäle	eine Entscheidung, wo und wann er erscheint geklärte Aufbewahrung und Zuständigkeit
Video	zeigt und sieht, etwa bei Geräten	ein Anliegen, bei dem Sehen hilft
Digitalisierung von Post	macht aus Briefen Vorgänge	Erkennung und eine Prüfung der Erkennung
Übersetzung in Echtzeit	öffnet Sprachen ohne eigenes Team	Prüfung, wo sie taugt und wo nicht
Einheitliche Vorgangs-sicht	zeigt alle Kanäle eines Kunden an einer Stelle	eine Fallnummer über Kanäle hinweg

Vorgänge führen

Baustein	Was er tut	Wovon er abhängt
Vorgangs- und Fallsystem Kopplung an das Kundensystem	hält Anliegen, Stand und Verlauf zeigt Vertrag und Historie im Gespräch	eine Entscheidung, was ein Vorgang ist eine gepflegte Kundendatenbasis
Wissensdatenbank	hält die Antworten bereit	eine benannte Pflegeverantwortung

Baustein	Was er tut	Wovon er abhängt
Suche im Gespräch	legt die passende Antwort daneben	ein Bestand, der nicht veraltet ist
Vorgangsvorlagen	führen durch mehrstufige Abläufe	Abläufe, die auch Ausnahmen berücksichtigen
Freigabewege	setzen Entscheidungsgrenzen durch	die Zonen aus Kapitel 5
Rückspiel an andere Stellen	gibt Ursachen mit Frist weiter	eine Zusage der empfangenden Stelle

Ohne Menschen erledigen

Baustein	Was er tut	Wovon er abhängt
Kundenportal	ermöglicht dem Kunden, sein Anliegen selbst zu erledigen	Vorgänge, die sich allein erledigen lassen
Suchgestützte Auskunft	beantwortet Fragen aus dem Wissensbestand	derselbe Bestand wie für die Mitarbeitenden
Textdialog	führt ein Gespräch in Schrift	ein enger Zuschnitt und klare Datenlage
Sprachdialog	führt ein Gespräch am Telefon	geringe Verzögerung und Unterbrechbarkeit
Rückschreiben ins Fachsystem	erledigt den Vorgang wirklich	eine Schnittstelle mit Schreibrecht; im Angebot nach Umfang, Rechten, Grenzen und Preis fragen
Ansprache vor dem Anruf	meldet den Anlass, bevor der Kunde fragt	eine Quelle, die den Anlass kennt
Formularstrecken	nehmen strukturierte Daten auf	Felder, die der Kunde ausfüllen kann

Planen und steuern

Baustein	Was er tut	Wovon er abhängt
Volumen-Forecast	rechnet die Erwartung je Intervall	saubere Intervalldaten und ein Anlasskalender
Bedarfsrechnung	macht aus Volumen und Zeit einen Bedarf	belastbare Bearbeitungszeiten
Schichtplanung	erzeugt Pläne aus Regeln und Wünschen	Verträge und Abwesenheiten an einer Stelle
Tagessteuerung	erkennt Abweichungen im laufenden Intervall	festgelegte Reserven und Schwellen
Automatischer Eingriff	verschiebt Pausen, öffnet Überläufe	Regeln, die jemand vorher geschrieben hat
Einhaltungsmessung	vergleicht Plan und Wirklichkeit	ein Plan, der überhaupt gepflegt wird
Simulation	rechnet Varianten der Warteschlange durch	Verständnis der Nichtlinearität in der Leitung
Abruf beim Dienstleister	steuert Fremdkapazität nach Bedarf	vereinbarte Vorlaufzeiten

Ausgehend arbeiten

Baustein	Was er tut	Wovon er abhängt
Wählautomat	ruft nach Liste und Regeln an	genug Volumen, sonst schadet er
Vorausschauendes Wählen	wählt vor, damit weniger Leerlauf entsteht	eine Größe, ab der die Vorhersage zuverlässig ist
Wiedervorlagelogik	verteilt Versuche über Tage und Tageszeiten	eine Obergrenze der Versuche

Baustein	Was er tut	Wovon er abhängt
Rufnummernpflege	hält eine erreichbare, registrierte Rufnummer bereit	Rückrufbarkeit und ein Inbound-Weg dafür
Kampagnensteuerung	priorisiert Listen und Zeitfenster	eine Entscheidung, was Vorrang hat
Terminvergabe im Gespräch	bucht direkt in fremde Kalender	Zugriff auf den Kalender der Zielstelle
Erinnerung und Umbuchung	senkt die Zahl der Nichtantritte	ein Weg, der ohne Anruf funktioniert

Qualität und Auswertung

Baustein	Was er tut	Wovon er abhängt
Aufzeichnung	hält Gespräche und Bildschirme fest	eine Einwilligung, die der Kunde aktiv erteilt, und eine geklärte Aufbewahrung
Mithörfunktion	schaltet eine dritte Person still in ein laufendes Gespräch	Kenntnis der Beteiligten; unangekündigt bleibt der Zeitpunkt und nicht das Verfahren
Bewertungsbogen	erfasst Prüfergebnisse strukturiert	ein Bogen, der objektive Punkte trennt
Kalibrierung	misst die Abweichung der Prüfernden	Runden, die stattfinden
Sprach- und Textanalyse	liest den gesamten Bestand	eine Frage, auf die geantwortet werden soll
Automatische Bewertung	prüft jeden Vorgang statt einer Stichprobe	ein kalibrierter Maßstab, sonst multipliziert sie Fehler
Themenfindung	meldet Häufungen ohne Kategorie	Bereitschaft, die Taxonomie zu ändern

Baustein	Was er tut	Wovon er abhängt
Stimmungserkennung beim Kunden	erkennt Ärger im laufenden Kontakt	eine Regel, wer das Ergebnis sieht, und die Offenlegung nach Artikel 50

Berichten und entscheiden

Baustein	Was er tut	Wovon er abhängt
Echtzeitanzeige	zeigt den laufenden Tag	Schwellen, ab denen jemand handelt
Historische Auswertung	zeigt Verläufe über Zeit	hinterlegte Definitionen je Kennzahl
Abfrage in natürlicher Sprache	beantwortet Fragen ohne Abfragesprache	ein Kennzahlenverzeichnis, sonst viele Fassungen
Automatische Berichte	bereiten Termine vor	ein Termin, in dem entschieden wird
Gemeinsame Sicht mit Partnern	zeigt beiden Seiten denselben Stand	ein gemeinsames Glossar

Die KI-Bausteine im Einzelnen

Die folgenden Bausteine sind in den letzten Jahren hinzugekommen oder haben sich so stark verändert, dass sie neu bewertet werden müssen. Die mittlere Spalte sagt, was sie leisten, die rechte nennt den Punkt, an dem sie in Projekten am häufigsten hängenbleiben. Sie ist keine Liste aller Grenzen und trifft nicht auf jedes Produkt gleich zu. Bei einer Beschaffung dient sie als Fragenkatalog für das Gespräch mit dem Anbieter, nicht als fertige Antwort.

Baustein	Was er leistet	Woran er scheitert
Klassifikation des Anliegens	ordnet jedem Kontakt einen Grund zu	an einer Taxonomie, die das System selbst bildet
Zusammenfassung	schreibt die Nachbearbeitung	an ausgelassenen Zusagen und Fristen; das fällt erst auf, wenn jemand den Vorgang gegenliest
Antwortvorschlag	schlägt Formulierungen vor	an fehlender Fachtiefe im Einzelfall
Wissensabruf	sucht und legt die Antwort daneben	an einem veralteten Bestand
Übersetzung in Echtzeit	öffnet Sprachmärkte	an Beschwerde, Verhandlung und an den Fachwörtern des Hauses
Stimmungserkennung beim Kunden	meldet Ärger und Eskalationsgefahr	an der Frage, wer das Ergebnis sehen darf; auf Beschäftigte angewandt lässt die KI-Verordnung die Erkennung aus Stimme oder Gesicht nur aus medizinischen und aus Sicherheitsgründen zu, die Auswertung des Wortlauts ist eine Frage von Datenschutz und Mitbestimmung
Sprachdialog mit freier Eingabe	führt ein Telefonat	an Verzögerung, Dialekt und Nebengeräusch
Handelnde Systeme	buchen im Fachsystem	an fehlenden Schnittstellen und an Rechten
Automatische Bewertung	prüft jeden Vorgang	an Ermessensfragen und am Maßstab
Übungsgespräche	lassen ohne Kunden üben	an der Zeit im Schichtplan

Baustein	Was er leistet	Woran er scheitert
Erkennung von Überlastung aus Arbeitsdaten	meldet Anzeichen bei Personen	an Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 und an Vertrauen
Auffinden von Wissenslücken	meldet erfolglose Suchen	an der fehlenden Zuständigkeit für das Schließen der Lücke
Steuerungsebene für Agenten	meldet an, berechnigt, protokolliert	an der Frage, wem diese Ebene gehört

Fünf Jahrzehnte in einer Tafel

Die Funktionen aus Kapitel 3 sind alt, die Werkzeuge dafür wurden etwa alle zehn Jahre ausgetauscht. Die Tafel nennt je Jahrzehnt, was neu dazukam und was es für den Betrieb hieß. Jahre stehen nur dort, wo eine Quelle sie nennt; die Spalte Beleg sagt, welche. Wikipedia dient hier als Wegweiser zu den Einzelbelegen und nicht als letzte Instanz; herangezogen sind die Artikel *Call centre*,¹ *Automatic call distributor*,² *Interactive voice response*,³ *Customer relationship management*,⁴ *Voice over IP*,⁵ *Chatbot*⁶ und, für Deutschland, *Callcenter*.⁷ Für die Kopplung von Telefon und Bildschirm (CTI), den Predictive Dialer, die Personaleinsatzplanung als Software (Workforce Management, WFM) und die Sprachanalyse fand sich keine

¹Wikipedia (englisch), *Call centre*, https://en.wikipedia.org/wiki/Call_centre, eingesehen am 17. September 2026.

²Wikipedia (englisch), *Automatic call distributor*, https://en.wikipedia.org/wiki/Automatic_call_distributor, eingesehen am 17. September 2026.

³Wikipedia (englisch), *Interactive voice response*, https://en.wikipedia.org/wiki/Interactive_voice_response, eingesehen am 17. September 2026.

⁴Wikipedia (englisch), *Customer relationship management*, https://en.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management, eingesehen am 17. September 2026.

⁵Wikipedia (englisch), *Voice over IP*, https://en.wikipedia.org/wiki/Voice_over_IP, eingesehen am 17. September 2026.

⁶Wikipedia (englisch), *Chatbot*, <https://en.wikipedia.org/wiki/Chatbot>, eingesehen am 17. September 2026.

⁷Wikipedia (deutsch), *Callcenter*, <https://de.wikipedia.org/wiki/Callcenter>, eingesehen am 17. September 2026.

datierte Quelle; diese Einträge stehen als Jahrzehnt nach Branchenüberlieferung und tragen keinen Beleg.

Jahrzehnt	Was neu kam	Was das für den Betrieb hieß	Beleg
Siebzigerjahre	Anrufverteilung (Automatic Call Distribution, ACD) als Gerät: 1973 der Galaxy-Verteiler von Rockwell für Buchungssysteme, bei Continental Airlines über zwanzig Jahre im Einsatz; davor umgebaute Vermittlungstechnik für Auskunftsplätze	Die Warteschlange wird zur Betriebsform: Wer frei ist, bekommt den nächsten Anruf, und die Zahl der Plätze wird zur Reichengröße	Call centre, Automatic call distributor

Jahrzehnt	Was neu kam	Was das für den Betrieb hieß	Beleg
Achtzigerjahre	Gebührenfreie Rufnummern und die Freigabe des Ferngesprächs in den USA, Sprachmenü per Tasten-ton (Interactive Voice Response, IVR) wird bezahlbar, erste Kontaktverwaltung am PC (Contact Management, 1987); das Wort call centre steht 1983 im Oxford English Dictionary	Das Volumen wächst, der Kunde wählt sich durch ein Menü, der Betrieb bekommt einen Namen	Call centre, Interactive voice response, Customer relationship management

Jahrzehnt	Was neu kam	Was das für den Betrieb hieß	Beleg
Neunzigerjahre	Kundensystem als Produkt (Customer Relationship Management, CRM, 1993; der Name setzt sich ab 1997 durch), Kopplung von Telefon und Bildschirm (Computer Telephony Integration, CTI), Predictive Dialer und Mischung von ein- und ausgehenden Anrufen (Call Blending), Internettelefonie als Produkt (Voice over IP, VoIP, 1995) und der SIP-Standard (1999); in Deutschland wird die Branche 1995 in der Presse sichtbar	Die Akte kommt auf den Bildschirm, Inbound und Outbound laufen aus einem System, Dienstleister entstehen	Call centre, Customer relationship management, Voice over IP, Callcenter

Jahrzehnt	Was neu kam	Was das für den Betrieb hieß	Beleg
Nullerjahre	Sprachdialog mit Spracherkennung statt Tastenton (Automatic Speech Recognition, ASR), Internettelefonie wird Standard (2008 vier von fünf neu installierten Anlagen), Kundensystem aus der Cloud (Software as a Service, SaaS), Sprachanalyse (Speech Analytics) tritt in der Fachpresse auf (ab 2006); in Deutschland 2008 rund 435.000 Beschäftigte in 5.700 Callcentern	Die Anlage wird Software, E-Mail wird zum zweiten Kanal, Gespräche lassen sich in Menge auswerten	Interactive voice response, Voice over IP, Customer relationship management, Speech analytics, Callcenter

Jahrzehnt	Was neu kam	Was das für den Betrieb hieß	Beleg
Zehnerjahre	Plattformen für den ganzen Betrieb aus der Cloud (Contact Center as a Service, CCaaS), Chat und Messenger als Kanäle, Chatbots auf Plattformen ab 2016 (dreißigtausend in sechs Monaten auf einer einzigen), Kundensystem mit sozialen Medien (Social CRM, ab 2009)	Mehrere Kanäle laufen nebeneinander; ihre Bündelung bleibt bis heute Aufgabe (nächste Tafel)	Chatbot, Customer relationship management
Zwanzigerjahre	Pandemie und verteiltes Arbeiten, generative Modelle (Generative AI, November 2022), agentische Systeme (Agentic AI), die KI-Verordnung (AI Act)	siehe die nächste Tafel	Chatbot, nächste Tafel

Was sich in den letzten Jahren verschoben hat

Ein Jahr, ab dem eine Neuerung üblich war, lässt sich selten nennen, und wo es versucht wird, hält es der Nachprüfung nicht stand. Die folgende Tafel nennt deshalb die Reihenfolge, in der die Verschiebungen kamen, und daneben, wie verbreitet sie nach Erhebungen heute sind. Stand September 2026.

Grundlage für den deutschsprachigen Raum ist eine jährliche Erhebung unter Betrieben. Chatbots waren 2021 bei 26 Prozent der befragten Betriebe im Einsatz, 2024 bei 42 Prozent und 2026 bei knapp 49 Prozent. Sprachdialoge mit freier Eingabe erreichten 2026 erstmals rund 40 Prozent der befragten Betriebe. Generative Modelle nutzt etwa ein Drittel, selbstständig handelnde Systeme 12 Prozent. Im Einsatz heißt dabei: irgendwo im Haus vorhanden, und nicht: über alle Kontakte genutzt.⁸ Für zwei Zeilen kommen internationale Umfragen hinzu: Interaktionsanalytik nutzten 2021 rund 24 Prozent der befragten Betriebe, fünf Jahre zuvor 9 Prozent;⁹ und 2025 betrieb noch rund ein Drittel der Befragten die Plattform im eigenen Haus.¹⁰

⁸*Trend-Studie Contact Center*, herausgegeben von RUF Beratung, VIER und infinit.cx, jährlich seit 2019; Werte für 2021, 2024 und 2026, dazu die Frage nach dem Verbesserungspotenzial mit Werten für 2023 bis 2025. Herausgeber sind ein Plattformanbieter, ein Systemhaus und eine Beratung. Die Zeitreihe ist aussagekräftiger als die Absolutwerte.

⁹Call Centre Helper, *What Contact Centres Are Doing Right Now*, Ausgabe 2021, 224 Befragte, überwiegend Großbritannien, Frage nach Interaktionsanalytik, <https://www.callcentrehelper.com/survey-report-what-contact-centres-are-doing-right-now-2021-edition-194141.htm>, eingesehen am 17. September 2026.

¹⁰*State of the Contact Centre 2025*, referiert nach Call Centre Helper, Frage nach dem Betrieb der Plattform, <https://www.callcentrehelper.com/cloud-vs-on-premise-contact-centres-257077.htm>, eingesehen am 17. September 2026.

Reihenfolge	Was sich ver- schob	Wie verbreitet es nach Erhe- bungen ist	Was das für den Betrieb hieß
mit der Pande- mie	verteiltes Arbei- ten als Dauerzu- stand	94 Prozent der Betriebe ermöglichen Homeoffice (deutschspra- chiger Raum, 2025)	der gemeinsame Raum musste ersetzt werden (Kapitel 20)
seit Anfang der Zwanzigerjahre	Betrieb der Plattform aus der Cloud	2025 betreibt noch rund ein Drittel die Platt- form im eigenen Haus (interna- tional)	die Anlage im Keller verlor ihren Vorteil
seit langem an- geboten	Verteilung über Kanäle hinweg statt nebenein- ander	fast die Hälf- te der Betrie- be nennt die Bündelung der Kanäle weiter als offenes Feld (2023 bis 2025)	ein Kontaktgrund- Modell wurde zur Vorausset- zung
seit 2023	generative Mo- delle in der As- sistenz	etwa ein Drittel nutzt sie (2025)	Zusammenfassung und Antwort- vorschlag ohne Projekt
im Kommen	Bewertung über den ganzen Bestand statt Stichprobe	international von 9 auf 24 Prozent in fünf Jahren (bis 2021); 41 Prozent nennen Qualitätsmanagement- Systeme als offenes Feld (2025)	der Bogen wur- de wichtiger als die Prüfenden

Reihenfolge	Was sich ver- schob	Wie verbreitet es nach Erhe- bungen ist	Was das für den Betrieb hieß
zuletzt	Sprachdialog mit freier Eingabe wird tragfähig	erstmalig rund 40 Prozent (2025)	das alte Menü wurde zum Haupttäger der Kunden
zuletzt	Konsolidierung: Plattformen kaufen Dialog- technik	einzelne Über- nahmen, belegt in Kapitel 3	der Vertrags- partner kann den Eigentümer wechseln
zuletzt	Systeme, die im Fachsystem handeln	12 Prozent (2025)	die Frage nach Rechten und Nachweis wird dringend
zuletzt	Steuerungsebene für maschinelle Bearbeiter	erste Hersteller, belegt in Kapitel 3	eine neue Zu- ständigkeitsfrage im Haus
zuletzt	Abrechnung je gelöstem Vorgang bei maschineller Bearbeitung	Angebot einzel- ner Anbieter	eine Lösung muss definiert werden; je Vor- gang wurde im Dienstleistungs- geschäft schon lange abgerech- net
seit August 2026	Kennzeichnung maschineller Gesprächspartner ist Pflicht	Gesetz	die Transparenz- pflicht der KI- Verordnung gilt; die Pflichten für Hochrisiko- Systeme folgen ab Dezember 2027

Was seine frühere Selbstverständlichkeit verloren hat

Vier Selbstverständlichkeiten von vor wenigen Jahren sind es nicht mehr.

Das Sprachmenü als einziger Weg zum Anliegen. Es gibt es weiter, und es ist inzwischen der am häufigsten genannte Ärger im Sprachkanal.

Die eigene Anlage als Standard. Sie bleibt, wo Betrieb und Recht es verlangen. Als Ausgangspunkt einer Beschaffung ist sie die Ausnahme geworden.

Die Stichprobe als einzige Qualitätsmessung. Wer heute ein Prozent der Vorgänge prüft, entscheidet sich dafür; eine fehlende Alternative ist nicht der Grund.

Der Arbeitsplatz als übliche Abrechnungseinheit. Stunde und Vorgang standen schon lange daneben; neu sind Lösung und Verbrauch.

Was sich nicht geändert hat

Und fünf Dinge sind gleich geblieben, obwohl über sie am wenigsten geschrieben wird.

Die Kurve zwischen Erreichbarkeit und Kosten. Sie ist eine Eigenschaft von Warteschlangen und kein Stand der Technik.

Die Frage nach dem Nenner. Sie entscheidet über jede Quote, in jedem Werkzeug, in jedem Jahr.

Der Zustand der Daten. Kein Modell ist besser als der Bestand, auf dem es arbeitet.

Der Kalender. Coaching scheitert an der Zeit im Schichtplan, und daran hat kein Werkzeug etwas geändert.

Die Zuständigkeit für die Ursachen. Sie liegt bei der Stelle, die die Ursache ändern kann, meist außerhalb des Service, und keine Technik verschiebt sie dorthin, wo sie gemessen wird.