

BONNER GEOGRAPHISCHE ABHANDLUNGEN

Heft 104

ISSN 0373-0468

Jan-Peter HALVES

Call Center in Deutschland
Räumliche Analyse einer
standortunabhängigen Dienstleistung

Herausgeber:

K.A. Boesler - R. Dikau - E. Ehlers - R. Grotz - P. Höllermann - M. Winiger

Schriftleitung: H.-J. Ruckert



ASGARD-VERLAG SANKT AUGUSTIN 2001

Call Center in Deutschland
Räumliche Analyse einer
standortunabhängigen Dienstleistung

BONNER GEOGRAPHISCHE ABHANDLUNGEN

Heft 104

ISSN 0373-0468

Jan-Peter HALVES

Call Center in Deutschland
Räumliche Analyse einer
standortunabhängigen Dienstleistung

Herausgeber:

K.A. Boesler · R. Dikau · E. Ehlers · R. Grotz · P. Höllermann · M. Winiger

Schriftleitung: H.-J. Ruckert



ASGAR-VERLAG SANKT AUGUSTIN 2001

Call Center in Deutschland

Räumliche Analyse einer standortunabhängigen Dienstleistung

von

Jan-Peter HALVES

mit 13 Abbildungen und 19 Tabellen

In Kommission bei
Asgard-Verlag · Sankt Augustin

alle Rechte vorbehalten

ISBN 3 - 537 - 87654 - 8

© 2001 Asgard-Verlag Dr. Werner Hippe GmbH, 53757 Sankt Augustin

Herstellung: Druckerei Martin Roesberg, 53347 Witterschlick

Umschlaggestaltung: G. Storbeck

Vorwort

Im Verlauf meiner beruflichen Tätigkeit in der Wirtschaftsförderungsgesellschaft der Freien Hansestadt Bremen GmbH (WfG Bremen) befasste ich mich mit Ansiedlungs- bzw. Akquisitionskonzepten für Call Center-Anwendungen. Ziel der beruflichen Arbeit war u.a. die Neuan siedlung von Unternehmen bzw. die Unterstützung bereits am Ort befindlicher Einrichtungen bei der Weiterentwicklung.

Eine amtliche Ansiedlungsstatistik für den Bereich Telematik, Telearbeit oder Call Center-Anwendungen wird bisher nicht geführt. Die seit vielen Jahren geführte Debatte um den Technologie- und Forschungsstandort Deutschland vermag zwar Probleme aufzuzeigen, vermittelt aber keine Anhaltspunkte über den Umfang, geschweige denn die Struktur und Motive von Ansiedlungsfällen aus den oben genannten Bereichen in der Bundesrepublik Deutschland. So entstand der Gedanke, die Standortforschung und damit ein traditionelles Gebiet der wirtschaftsgeographischen Disziplin aufzugreifen. Kerngedanke ist dabei die Verknüpfung der einzelbetrieblichen Standorttheorien mit einer eigenen Empirie zur einzelbetrieblichen Standortentscheidung von Call Center-Anwendern sowie mit den kommunalen Standortmarketingstrategien, um hierdurch Hinweise für erfolgreiche kommunale und regionalwirtschaftliche Konzepte abzuleiten.

Für die anregende und unkomplizierte Betreuung dieses Dissertation bedanke ich mich bei Herrn Prof. Dr. Ehlers.

Meinem früheren Arbeitgeber, der Wirtschaftsförderungsgesellschaft der Freien Hansestadt Bremen GmbH, danke ich für die Möglichkeit, Datenbestände zu nutzen, wodurch mir die Promotion berufsbegleitend ermöglicht wurde. Der Handelskammer Bremen, Herrn Dr. Fonger und Herrn Neubauer, danke ich für die gemeinsame Durchführung der Befragung der Industrie- und Handelskammern. Herr te Reh vom Deutschen Städtetag hat die sehr effektive Zusammenarbeit mit dem Deutschen Städtetag ermöglicht und den Fragebogen an die Städte durch kritische Anregungen verbessert. Unterstützung und Anregungen erhielt ich zudem von Experten in verschiedenen Institutionen, von Arbeitskollegen sowie von vielen befreundeten Geographen. Bei ihnen bedanke ich mich ebenso wie bei der Vielzahl von Unternehmen und Wirtschaftsförderern, die durch ihre Beteiligung an den Erhebungsaktionen ganz besonders zum Erfolg der Arbeit beitrugen.

Gliederung:

VORWORT	5
TABELLENVERZEICHNIS	9
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	10
1 EINFÜHRUNG	11
1.1 Zielsetzung und Forschungsfragen.....	12
1.2 Angewandte Methodik.....	13
1.2.1 Methodische Probleme bei der Untersuchung.....	14
1.2.2 Die schriftliche Befragung als mikroanalytische Untersuchung.....	15
1.2.3 Auswahl der befragten Unternehmen, Städte sowie Industrie- und Handelskammern.....	15
1.2.4 Befragungen und Rücklauf.....	17
1.2.5 Standortanalyse für Telemarketing-Agenturen.....	19
2 CALL CENTER.....	20
2.1 Eine Einordnung	20
2.1.1 Technologie.....	24
2.1.2 Direktmarketing	25
2.1.3 Outsourcing-Strategien.....	26
2.1.4 Kostenstruktur.....	27
2.2 Branchensteckbriefe	29
2.2.1 Banken	29
2.2.2 Versicherungen.....	31
2.2.3 Versandhandel.....	32
2.2.4 Verlage.....	32
2.2.5 (Weitere) Dienstleistungs- und Industrieunternehmen	33
2.2.6 Tourismusbranche.....	34
2.2.7 Auskunftsdienste und Notrufzentralen	35
2.2.8 Telemarketing-Agenturen.....	36
2.3 Call Center im deutschen Rechtssystem.....	37
2.3.1 Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes	37
2.3.2 Wettbewerbsrecht.....	39
2.3.3 Arbeitsrecht	40
2.4 Call Center als „standortunabhängige“ Dienstleistung.....	41
3 VON STANDORTTHEORIEN ZU FORSCHUNGSTHESEN	43
3.1 Unternehmensorientierte Dienstleistungen: Aktuelle Entwicklung, Standortdynamik und ihre Rolle in der Wirtschaftsförderung.....	44
3.1.1 „Tertiärisierung“ der Wirtschaftsstruktur	44
3.1.2 Die Standortdynamik unternehmensorientierter Dienstleistungen.....	45
3.1.3 Kommunale Wirtschaftsförderung im Informationszeitalter	47
3.2 Standortfaktoren für Call Center-Anwendungen: eine theoretische Ableitung.....	48
3.2.1 Überblick über die klassischen Standorttheorien	48
3.2.2 Standorttheorie für den quartären Sektor	50
3.2.3 Standortfaktoren für Call Center-Anwendungen	54
3.3 Forschungsthesen	59

4	EMPIRISCHE ERHEBUNG BEI CALL CENTER-UNTERNEHMEN	60
4.1	Ergebnisse der Unternehmensbefragung	60
4.1.1	Bisherige und geplante Entwicklung von Call Center-Anwendungen	61
4.1.2	Organisationsform und Standort	64
4.1.3	Beschäftigte	66
4.1.4	Personalbestandsentwicklung	67
4.1.5	Gehaltsniveau	69
4.1.6	Aufgabengebiete bzw. Tätigkeitsschwerpunkte	71
4.1.7	Unternehmensziele beim Call Center-Einsatz	73
4.1.8	Begrenzende Faktoren der Call Center-Geschäftstätigkeit	74
4.1.9	Standortfaktoren	75
4.1.10	Bedeutung neuer Kommunikationswege	77
4.2	Erfolgchancen der Call Center-Akquisition nach Branchen	78
4.3	Räumliche Muster der Verteilung von Call Center-Anwendungen	79
4.4	Sonderauswertung Telemarketing-Agenturen	83
4.4.1	Verteilung auf die Bundesländer	83
4.4.2	Verteilung auf die Regions- und Kreistypen	84
4.4.3	Verteilung der Telemarketing-Agenturen im Stadtgebiet	87
4.5	Empirische Ableitung der Standortfaktoren für Call Center-Anwendungen	87
5	EMPIRISCHE ERHEBUNG BEI STÄDTEN UND BEI INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERN	91
5.1	Ergebnisse der Städte- und der Kammerbefragung	91
5.1.1	Wichtige Branchen der kommunalen Wirtschaftsstruktur	92
5.1.2	Bedeutung der Telekommunikation für die Entwicklung des Wirtschaftsstandortes	93
5.1.3	Call Center-Akquisition als lokale bzw. regionale Strategie	94
5.1.4	Vorhandene Call Center-Anwendungen in der Stadt bzw. im Kammerbezirk	95
5.1.5	Kommunale und regionale IuK-Infrastruktur	96
5.1.6	Kommunale bzw. regionale Förderung von Call Center-Ansiedlungen	97
5.1.7	Rolle der Befragten	99
5.1.8	Bewertung der Standortfaktoren aus lokaler Sicht	99
5.1.9	Bedeutung von Personalverfügbarkeit und Personalqualifizierung	100
5.2	Zusammenfassung der Ergebnisse der Städte- und der Kammerbefragung	101
6	GEGENÜBERSTELLUNG DER UNTERNEHMERISCHEN UND DER KOMMUNALEN SICHTWEISE	103
6.1	Bewertung der Forschungsthesen	103
6.1.1	Forschungsfrage I: Standortfaktoren für die Ansiedlung von Call Center-Anwendungen	104
6.1.2	Forschungsfrage II: Standortmuster von Call Center-Anwendungen	105
6.1.3	Forschungsfrage III: Kommunale Handlungsstrategien	106
6.2	Drei Beispiele: Hamburg, Essen und Bremen	107
6.2.1	Hamburg	108
6.2.2	Essen	108
6.2.3	Bremen	110
6.3	Handlungsempfehlungen	111
7	ZUSAMMENFASSUNG	115
7.1	Zusammenfassung in englischer Sprache - abstract	121
	LITERATURLISTE	122

ANHANG.....	132
I Verzeichnis der Abkürzungen und Begriffe.....	132
II Kurzdokumentation ausgewählter Expertengespräche.....	134
III Innovationen in der Telekommunikation.....	136
IV Fragebogen der Unternehmensbefragung.....	137
V Fragebogen der Städtebefragung.....	140
VI Fragebogen der Industrie- und Handelskammerbefragung	144
VII Förderprogramme - Ansätze in Deutschland und in der EU	147

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Operatorplätze in Call Center-Anwendungen in Deutschland.....	11
Tabelle 2: Im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Befragungen	13
Tabelle 3: Untersuchte Branchen.....	16
Tabelle 4: Stufenmodell der Call Center-Entwicklung.....	22
Tabelle 5: Call Center-Aufgabengebiete.....	23
Tabelle 6: Potentiale für die Einführung von Telearbeit	24
Tabelle 7: Werbemittleinsatz im Direktmarketing nach Branchen.....	26
Tabelle 8: Einsatz von Call Center-Anwendungen in verschiedenen Branchen (1997).....	29
Tabelle 9: Standortfaktoren sich verlagernder Mittel- und Großbetriebe nach Pieper	52
Tabelle 10: Hauptgeschäftsfeld der Unternehmen 1996 und 1997.....	61
Tabelle 11: Call Center-Anwendungen 1996	62
Tabelle 12: Call Center-Anwendungen 1997	62
Tabelle 13: Call Center-Einsatz in den untersuchten Branchen 1997	62
Tabelle 14: Call Center-Anwendungen in Planung 1997	63
Tabelle 15: Organisationsform nach Branchen 1997.....	65
Tabelle 16: Beschäftigte in den Unternehmen und in den Call Center-Anwendungen	66
Tabelle 17: Call Center-Arbeitsplätze in den Branchen 1997	67
Tabelle 18: Personalbestandsentwicklung in Call Center-Anwendungen	68
Tabelle 19: Bruttolohn in Call Center-Unternehmen	70
Tabelle 20: Call Center-Gehaltsniveau nach Branchen 1997	71
Tabelle 21: Call Center-Aufgabenbereiche.....	72
Tabelle 22: Zielsetzung der Call Center-Geschäftstätigkeit 1996 und 1997	73
Tabelle 23: Begrenzende Faktoren für die Call Center-Geschäftstätigkeit 1996 und 1997	74
Tabelle 24: Standortfaktoren 1996 und 1997	76
Tabelle 25: Kommunikationswege 1996 und 1997	78
Tabelle 26: Ergebnisse nach Branchen im Überblick.....	78
Tabelle 27: Standorte der Call Center-Anwendungen 1996.....	81
Tabelle 28: Räumliche Verteilung der Call Center-Anwendungen 1997	83
Tabelle 29: Verteilung der Telemarketing-Agenturen auf die Bundesländer 1997	84
Tabelle 30: Siedlungsstrukturelle Regionstypen.....	85
Tabelle 31: Siedlungsstrukturelle Kreistypen.....	86
Tabelle 32: Verteilung der Telemarketing-Agenturen im Stadtgebiet der Großstadt.....	87
Tabelle 33: Anzahl und Größe der befragten Städte sowie Rücklauf 1998.....	92
Tabelle 34: Wichtige Branchen zur Stärkung des eigenen Standorts	93
Tabelle 35: Bedeutung der Infrastruktureinrichtungen aus Kammer- und Städtesicht	96
Tabelle 36: Unterstützung der Unternehmen durch die Städte bzw. Kammern	98
Tabelle 37: Bedeutung der Standortfaktoren aus der Sicht der Städte bzw. Kammern.....	100
Tabelle 38: Personalverfügbarkeit und Personalqualifikation	101
Tabelle 39: Call Center-Strukturdaten im Vergleich – Hamburg, Essen und Bremen	107

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schematische Darstellung der technischen Organisation in einem Call Center	25
Abbildung 2: Kostenstruktur in Prozent in Call Center-Anwendungen	28
Abbildung 3: Bedeutungswandel der Wirtschaftssektoren 1984-1996.....	45
Abbildung 4: Planung zusätzlicher Call Center-Anwendungen in den Branchen 1997	64
Abbildung 5: Zukünftige Personalbestandsentwicklung nach Branchen 1997.....	69
Abbildung 6: Aufgaben der Call Center 1996	73
Abbildung 7: Die wichtigsten begrenzenden Faktoren 1997.....	75
Abbildung 8: Bewertung der Standortfaktoren durch Gründer / Nicht-Gründer 1997.....	77
Abbildung 9: Verteilung der Call Center-Anwendungen in Westdeutschland 1996.....	82
Abbildung 10: Verteilung der Telemarketing-Agenturen auf die Regionstypen 1997.....	85
Abbildung 11: Verteilung der Telemarketing-Agenturen auf die Kreistypen 1997	86
Abbildung 12: Differenzierung der Bewertung der Standortfaktoren in den Branchen	89
Abbildung 13: Neue Wirkungsprozesse in der Standortwahl des quartären Sektors	119

1 Einführung

In der Entwicklung der westdeutschen Beschäftigung vollzog sich in den letzten beiden Jahrzehnten sowohl zwischen den drei Wirtschaftssektoren als auch innerhalb dieser Sektoren ein beachtlicher Wandel. In der intersektoralen Betrachtung nimmt der Beschäftigtenanteil der Dienstleistungen zu Lasten des produzierenden Gewerbes weiter zu. Die Dienstleistungsbereiche weisen dabei eine höchst unterschiedliche Dynamik in der Beschäftigtenentwicklung auf.

Richtung und Stärke des Veränderungsprozesses innerhalb des Dienstleistungssektors sind vor allem davon abhängig, wie Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologien) eingesetzt werden. Während z.B. im Bankwesen die Zahl der Arbeitsplätze aufgrund des Einsatzes von IuK-Technologien sinkt, entstehen auf der Basis dieser Technologien in anderen Bereichen neue Arbeitsplätze. Zu diesem Bereich gehören die in der vorliegenden Arbeit untersuchten Call Center (im folgenden auch Call Center-Anwendungen), in denen auf der Basis der IuK-Technologien eine neue Dienstleistung entstanden ist (Tab. 1).

Tabelle 1: Operatorplätze in Call Center-Anwendungen in Deutschland

Jahr	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Operatorplätze	45.000	61.400	76.400	99.000	111.200	138.500
Wachstum* in %	36,4	29,6	24,5	20,0	16,5	24,5

*gegenüber dem Vorjahr, gemäß einer Untersuchung der Gemini Consult

Quelle: Petross (1997)

Call Center-Anwendungen sind moderne telefongestützte Serviceeinheiten (vgl. 2.1). Von herkömmlichen Telefonzentralen oder telefonischen Bestellannahmen unterscheiden sich Call Center-Anwendungen vor allem in einem wesentlichen Punkt: Ein Computer übernimmt es, viele gleichzeitig eingehende Gespräche intelligent an eine Vielzahl von Arbeitsplätzen entsprechend vorgegebenen Zielkriterien (Sprache, Verfügbarkeit, Qualifikation) zu verteilen. Call Center-Anwendungen kommen in verschiedenen Branchen und für unterschiedliche Aufgaben zum Einsatz. Beispiele sind Banken (Telefonbanking), Versicherungen, die Tourismusbranche (Hotelreservierung, Autovermietung, Buchung von Flügen), Versandhandel und Verlage (Bestellannahme, Service). Die unterschiedlichen Ausprägungen nach der Organisationsform bzw. die Unterscheidung in Outbound- und Inbound-Call Center werden in Kapitel 2 diskutiert.

Die IuK-Technologien (vgl. Anhang), auf denen die Entwicklung der Call Center-Anwendungen basiert, nehmen die Funktion einer Leitbranche innerhalb des in Deutschland stattfindenden Strukturwandels ein.¹ Die historische Entwicklung zeigt, dass alle neuen Basistechnologien einschneidende Veränderungen des Raumgefüges zur Folge hatten. Regionalwirtschaftlich ist vor allem die Frage von Bedeutung, ob die verstärkte Nutzung von IuK-Technologien die bestehenden regionalen Differenzen abbaut oder verstärkt. Die regionalen Wirkungen der IuK-Technologien sind bisher umstritten; der räumlichen Nivellierungs- oder Dekonzentrationsthese stehen die räumliche Polarisierungs- oder Konzentrationsthese bzw. die Trendverstärkungsthese entgegen (vgl. Schamp et al. 1990).

¹ „In ihrer Anfang 1997 vorgelegten Mitteilung „Kohäsion und Informationsgesellschaft“ sowie im Bangemann-Bericht hat die EU-Kommission deutlich gemacht, dass sie dabei der Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologie im Rahmen der Regional- und Strukturpolitik eine hohe Priorität einräumt. ...Fachleute gehen davon aus, dass der Weltmarkt für informationswirtschaftliche Produkte und Dienstleistungen bezogen auf den Umsatz 1993 fast 3,3 Bio. DM ausmachte. Damit ist die Informationswirtschaft in dieser Abgrenzung neben der Tourismusbranche derzeit der weltweit größte Wirtschaftszweig. Auch zukünftig werden in den einzelnen Marktsegmenten zum Teil jährliche Wachstumsraten von 7 bis 15% erwartet.“ (Lob und Oel 1998, S. 1)

In der vorliegenden Arbeit wird am Beispiel von Call Center-Anwendungen ein Aspekt der Raumwirksamkeit von IuK-Technologien untersucht. Call Center-Anwendungen sind aus drei Gründen für eine solche Untersuchung geeignet: Erstens konnten Call Center-Anwendungen nur aufgrund der jüngeren Innovationen im Bereich der IuK-Technologien entstehen. Zweitens handelt es sich bei Call Center-Anwendungen um einen Wachstumsmarkt mit rasch steigenden Beschäftigtenzahlen. Drittens gehören Call Center-Anwendungen zu jenen Dienstleistungen, die - ähnlich den Telearbeitsplätzen - in der Standortwahl hohe Freiheitsgrade besitzen.

Die vorliegende Arbeit analysiert zum einen Entwicklung und Standortmuster von Call Center-Anwendungen in Deutschland, zum anderen werden die kommunalen Handlungsstrategien im Hinblick auf die Ansiedlung von Call Center-Anwendungen und ihre Erfolgsaussichten untersucht. Die wichtigste Basis für die durchgeführten Analysen bilden einerseits Befragungen von Unternehmen (im folgenden Call Center-Unternehmen), die Call Center einsetzen bzw. einsetzen können. Diesen Unternehmensbefragungen werden andererseits Befragungen bei den unmittelbaren Mitgliedsstädten des Deutschen Städtetages (Städtebefragung) und den Industrie- und Handelskammern (Kammerbefragung) gegenübergestellt.

Die Gegenüberstellung der unternehmerischen und der kommunalen Sichtweise erlaubt Aussagen über mögliche Fehleinschätzungen und resultierende Defizite in der kommunalen Wirtschaftsförderung. Für die im Wettbewerb stehenden Kommunen stellt zunächst jede Branche mit Arbeitsplatzwachstum eine wichtige Chance dar, die Gewerbesteuererinnahmen und das Arbeitsplatzangebot zu erhöhen. Es ist davon auszugehen, dass eine kommunale Wirtschaftspolitik, die sich intensiv mit den Anforderungen von Call Center-Unternehmen beschäftigt, die Erfolgsaussichten für Ansiedlungen innerhalb der Kommune erhöht. Vor diesem Hintergrund stellt sich für eine engagierte Stadtforschung die Aufgabe, sich mit den Standortanforderungen von Call Center-Unternehmen und den regionalwirtschaftlichen Wirkungen zu beschäftigen.²

1.1 Zielsetzung und Forschungsfragen

Diese Arbeit versteht sich als Beitrag zur geographischen Standortforschung unter besonderer Berücksichtigung der räumlichen Wirkung von IuK-Technologien. Die bisherigen Arbeiten zu Standorttheorien insbesondere für Bürodienstleister (quartärer Sektor) werden kritisch überprüft und anhand der empirischen Ergebnisse zu den Standortkriterien für Call Center-Anwendungen weiterentwickelt.

Übergeordnete Zielsetzung der Arbeit ist es, Handlungsempfehlungen für kommunale Ansiedlungsstrategien in Deutschland zu entwickeln. Besonders interessant ist hierbei die Frage, ob für Kommunen mit wirtschaftlichen Strukturproblemen in der Ansiedlung von Call Center-Anwendungen besondere Entwicklungschancen bestehen.

Die Forschungsfragen des Dissertationsprojektes sind:

(I) Welche Standortfaktoren sind bei der Standortwahl von Call Center-Unternehmen entscheidend, und worin unterscheidet sich das Kriteriengerüst von den aus der Literatur bekannten Standortfaktoren für Bürodienstleister?

(II) Wie sieht das Standortmuster von Call Center-Anwendungen in Deutschland aus? Welche Kreis- und Regionstypen, welche Bundesländer und Städte sind bevorzugte Call Center-Standorte? Bilden sich Schwerpunktregionen heraus?

² „Such new technologies, especially in the field of the information and telecommunications sector, may have a far reaching impact on the locational pattern of firms and hence on regional development. Modern technology also offers a large growth potential for traditional rural areas, provided that these areas are connected to an information and knowledge network. Thus the adoptive capability of a region for this new technology will be decisive for its future economic position. ... However, the degree to which this will take place is still very much subject to speculation.“ (Giaoutzi 1990, S. 119)

(III) Welche Bedeutung besitzt die Anwerbung von Call Center-Anwendungen in der kommunalen Wirtschaftsförderung? Welche Wirtschaftsförderungsinstrumente setzen die Kommunen bei der Anwerbung von Call Center-Anwendungen ein, und gibt es erfolgreiche Beispiele?

Die Konkretisierung dieser Forschungsfragen erfolgt in Kapitel 3, in dem vor dem Hintergrund der theoretischen Beschäftigung mit den Themen Dienstleistungsgeographie und speziell Call Center-Standortwahl die forschungsleitenden Thesen formuliert werden.

1.2 Angewandte Methodik

In der vorliegenden Arbeit werden die im folgenden aufgelisteten empirischen Methoden eingesetzt:

- Offene Expertengespräche
- Literaturanalyse
- Schriftliche Unternehmensbefragungen
- Schriftliche Städte- und Kammerbefragungen
- Standortanalysen auf der Basis von Adressverzeichnissen

Die Expertengespräche dienen in erster Linie der Orientierung und Problemabgrenzung. Sie erfolgten im Rahmen der eigenen Akquisitionstätigkeit für die Wirtschaftsförderungsgesellschaft Bremen (WfG Bremen). Gesprächspartner waren neben Mitarbeitern in Beratungsunternehmen in erster Linie leitende Angestellte von standortsuchenden Unternehmen. Die Ergebnisse der Expertengespräche bilden die Grundlage für die weitere Vorgehensweise; aufgrund ihres eher explorativen Charakters und der Verschwiegenheitspflicht werden sie nicht gesondert ausgewertet.

Auf der Basis der Expertengespräche erfolgte im nächsten Schritt eine Sichtung und Auswertung der Literatur. Die Literaturanalyse schließt mit der Aufstellung von empirisch zu überprüfenden Forschungsthesen.

In den Jahren 1996 bis 1998 wurden insgesamt vier schriftliche Befragungen durchgeführt (Tab. 2; vgl. 1.2.3 und 1.2.4). In zwei der Befragungen wurden Unternehmen befragt, die Call Center einsetzen (Call Center-Unternehmen). Die Befragung der unmittelbaren Mitgliedsstädte des Deutschen Städtetages (Städtebefragung) zielt auf die kommunalen Handlungsträger. Um daneben eine flächendeckende Erhebung durchzuführen, wurden außerdem alle Industrie- und Handelskammern in Deutschland angeschrieben (Kammerbefragung). Über den Deutschen Industrie- und Handelstag konnte im Vorfeld abgeklärt werden, dass keine vergleichbare Untersuchung über den DIHT bzw. eine IHK geplant oder durchgeführt wird.

Tabelle 2: Im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Befragungen

Untersuchungsgruppe	Art	Umfang	Rücklauf in %	Zeitraum
Expertengespräche	mündlich	ca. 25		1996 bis 1998
Call Center-Unternehmen	schriftlich	ca. 1.100	15	Herbst 1996
Call Center-Unternehmen	schriftlich	ca. 1.100	17	Herbst 1997
Industrie- und Handelskammern	schriftlich	83	64	Sommer 1998
Mitgliedsstädte des DST*	schriftlich	237	58	Sommer 1998

* Deutscher Städtetag

Für die Telemarketing-Agenturen (vgl. 2.2.8) als Teilgruppe aller Call Center-Unternehmen wurde eine Standortanalyse durchgeführt. Für die Call Center-Standorte von 152 Telemarketing-Agenturen erfolgte die räumliche Zuordnung in den Kategorien der BfLR (jetzt BBR). Darüber hinaus wurden für die ca. 100 in Großstädten gelegenen Telemarketing-Agenturen die Mikrostandorte innerhalb des Stadtgebietes anhand von Stadtplänen bestimmt (vgl. 1.2.5).

1.2.1 Methodische Probleme bei der Untersuchung

Die Problematik der Definition und Abgrenzung von Dienstleistungen tritt auch bei Call Center-Anwendungen auf. So lassen sich Call Center-Anwendungen nicht eindeutig einem Wirtschaftssektor zuordnen, da sie - je nach sektoraler Zugehörigkeit des betreibenden Unternehmens - dem sekundären oder dem tertiären Sektor angehören können. Generell können Dienstleistungen durch vorgegebene Kriterien, durch Aufzählung oder durch Negativabgrenzung (als „Restgröße“) definiert werden. Es sind drei Betrachtungsweisen zu unterscheiden (Albach 1989; Hermann 1990):

- produktbezogene Definition (Dienstleistung als Wirtschaftsgut),
- funktionale Definition (Dienstleistung als Tätigkeit),
- institutionelle oder sektorale Definition (Dienstleistungsunternehmen).

Jeder dieser Blickwinkel wirft Probleme auf. Bei der produktbezogenen Definition bleiben alle Dienstleistungstätigkeiten im Produktionsprozess unberücksichtigt. Die funktionale Unterscheidung von Dienstleistungen und sonstigen Tätigkeiten wird dort schwierig, wo operative Tätigkeiten von Maschinen übernommen werden und die Beschäftigten nur noch kontrollierende und dispositive Tätigkeiten haben. Die institutionelle oder sektorale Betrachtung bezieht sich auf Unternehmen, die den Schwerpunkt ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit in der Erbringung bestimmter Dienstleistungen haben, und führt zurück zur Definition von Dienstleistungsgütern. Diese können aber auch von Unternehmen anderer Wirtschaftsbereiche erbracht werden, sowohl für den eigenen Bedarf als auch für Dritte.

Call Center-Anwendungen können nur produktbezogen oder funktional abgegrenzt werden. D.h., dass die sektorale Zugehörigkeit des betreibenden Unternehmens zu einer Branche nicht entscheidend ist. Aufgrund dieser Abgrenzung stehen Daten der amtlichen Statistik über Call Center-Anwendungen nicht zur Verfügung. Eine Vollerhebung durch eine staatliche oder private Stelle ist bisher nicht bekannt. Es liegen deshalb nur Schätzungen über die Anzahl der Call Center-Anwendungen bzw. die Beschäftigten in Call Center-Anwendungen in Deutschland vor (vgl. Tab. 1). Ein weiteres Problem bei der genauen Erfassung der Zahl der in Deutschland tätigen Call Center-Anwendungen besteht darin, dass der Begriff Call Center sich erst seit 1996 gegenüber Bezeichnungen wie Telefonabteilung, Telefonservicezentrale oder telefonische Bestellannahme (vgl. Kapitel 2) durchsetzt.

Empirische Studien über die räumliche Struktur und Entwicklung von Dienstleistungen lassen sich nach ihren methodischen Ansätzen bzw. dem Ausgangspunkt der Untersuchungen grob in drei Gruppen unterteilen:

1. Befragung der Nachfrager,
2. Befragung der eine Dienstleistung erbringenden Unternehmen und
3. Analyse vorhandener Datensätze.

Die Anwendung der verschiedenen Ansätze wird oft kombiniert. So ermöglichen es die ersten beiden Ansätze, die Standortfaktoren von Dienstleistungsbetrieben zu erfassen und zu bewerten, und zwar aufgeteilt in Nachfrage- und Angebotsfaktoren. Bei Anwendung des dritten Ansatzes werden überwiegend zusammengefasste Daten von Verbänden und Gebietskörperschaften für bestimmte Branchen und Regionen verarbeitet (makroanalytischer Ansatz). Es werden Standortmuster erstellt, und ihre Dynamik wird untersucht. Dies ist, abhängig von den zur Verfügung stehenden Daten, auf kommunaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene möglich. Die gewonnenen Erkenntnisse über Standortmuster und -faktoren können dann nicht nur untereinander, sondern auch mit den empirischen Ergebnissen einzelbetrieblicher Befragungen verglichen werden.

In der vorliegenden Untersuchung wird ein mikroanalytischer Ansatz verfolgt. Die Befragungen der Call Center-Unternehmen wird durch Befragungen der Vertreter der Kommunen bzw.

Kammern ergänzt, um neben den Eigenschaften der Call Center-Anwendungen selbst auch die der kommunalen und regionalen Handlungsträger zu erfassen.

1.2.2 Die schriftliche Befragung als mikroanalytische Untersuchung

Empirische Arbeiten sind nach der Art der verwandten Daten in mikro- und makroanalytische Untersuchungen zu unterteilen. In aller Regel operieren makroanalytische Untersuchungen in der Geographie auf der Basis stark aggregierter räumlicher Bezugsebenen. Bei makroanalytischen Arbeiten werden nicht die Unternehmen oder andere Akteure als raumwirksam handelnde Subjekte befragt, sondern mehr oder weniger fein gegliederte Raumeinheiten untersucht. Im Unterschied dazu konzentrieren sich mikroanalytische Untersuchungen auf die tatsächlichen Entscheidungsträger. Selbstverständlich besitzen auch mikroanalytische Untersuchungen auf der Ebene der Unternehmen oder der Kommunen vielfältige Fehlerquellen. Eine gute Zusammenfassung möglicher Fehlerquellen bietet Bathelt (1991).

Eine Untersuchung, die es sich zum Ziel setzt, neue Erkenntnisse bei der Standortwahl von Call Center-Anwendungen zu erlangen, muss trotz der damit verbundenen Probleme an der Akteursebene ansetzen. Nur diese Vorgehensweise bietet die Option, im Nachhinein ein flexibles und nicht nur auf die räumliche Ebene beschränktes Aggregationsniveau für die Darstellung der Ergebnisse zu wählen. Für die Überprüfung der Forschungsthese standen prinzipiell mehrere mikroanalytische Ansätze zur Verfügung. Neben der angewandten schriftlichen Befragung hätten die mündliche Befragung, insbesondere das Tiefeninterview, und die Kartierung zum Einsatz gelangen können. Für die Fragestellungen dieser Arbeit eignen sich schriftliche Befragungen insbesondere aus zwei Gründen am besten: Erstens kann im Rahmen einer schriftlichen Befragung eine große Zahl von Akteuren erfasst werden, und zweitens sind die anfallenden Kosten überschaubar und klar kalkulierbar.

Die Unternehmensbefragungen konnten nur im Rahmen der Tätigkeit in der WfG Bremen abgewickelt werden. Der innerhalb dieser Tätigkeit vorgegebene Zeit- und Kostenrahmen erzwang eine Beschränkung auf Deutschland. Für diese räumliche und inhaltliche Abgrenzung sprechen außerdem folgende Gründe:

- Call Center-Anwendungen sind stark von den nationalen Telekommunikationsmärkten beeinflusst.
- Die Sprache stellt ein sehr wichtiges Abgrenzungskriterium dar.
- Die arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen (Sonntagsarbeit usw.) unterscheiden sich stark in den einzelnen Ländern.
- Der wirtschaftliche Strukturwandel hat die Länder in unterschiedlicher Weise geformt und den Weg zur Dienstleistungsgesellschaft geprägt.
- Es besteht die Möglichkeit, die erhobenen Daten mit einem einheitlichen System der amtlichen Statistik in Beziehung zu setzen.

1.2.3 Auswahl der befragten Unternehmen, Städte sowie Industrie- und Handelskammern

Vor der Auswahl der zu befragenden Unternehmen wurden Branchen bestimmt, innerhalb derer die zu befragenden Unternehmen gesucht werden sollten. Aus der Expertenbefragung konnten u.a. Kriterien für die Auswahl der zu untersuchenden Branchen entwickelt werden:

- Es wurden nur Branchen ausgewählt, in denen bereits zum Zeitpunkt der Untersuchung in großem Umfang Call Center (vgl. 2.2) eingesetzt wurden.
- Über die gängigen Adressverlage mussten in großer Zahl Anschriften von Unternehmen zur Verfügung stehen.
- Für alle untersuchten Branchen musste der gleiche Fragebogen zu verwenden sein.

- In der Befragung wurde die Deutsche Telekom als größter Call Center-Betreiber nicht erfasst, da für die Standortwahl der Telefonauskunft nicht aktuelle Standortkriterien ausschlaggebend waren, sondern „jede Region“ eine Telefonauskunft besitzt.³

Nach der Festlegung der Branchen (Tab. 3) erfolgte die Auswahl der Unternehmen nach Größenkriterien (Umsatz, Beschäftigte). Auf der Basis von Branchenbüchern und Fachveröffentlichungen wurde eine Unternehmensdatenbank mit ca. 1.100 Adressen aufgebaut, die die jeweils 100 größten Unternehmen der ausgewählten Branchen umfasst.

Die Qualität einer derartigen empirischen Studie ist unmittelbar von der Qualität des Adressmaterials abhängig. Daher wurde besonderes Gewicht auf die Ausarbeitung der Adressdaten gelegt. Ziel der Unternehmensbefragung war es, den für die strategische Call Center-Planung im Unternehmen Zuständigen anzuschreiben. In einem ersten Schritt wurden deshalb alle Unternehmen telefonisch angesprochen (Sommer 1996) und die zuständigen Ansprechpartner ermittelt. Konnte kein zuständiger Ansprechpartner ermittelt werden, richtete sich das Anschreiben an die Unternehmensführung, die Geschäftsführung bzw. den Vorstand entsprechend der bekannten Rechtsform des Unternehmens. Die Datenbank wurde zwischen den beiden Erhebungen (Herbst 1996, Herbst 1997) aktualisiert.

Tabelle 3: Untersuchte Branchen

Branchen	Zielgröße mindestens
Banken / Direktbanken	die 100 größten Unternehmen
Versicherungen	die 100 größten Unternehmen
Servicehotline von Dienstleistungs- und Industrieunternehmen	die 200 größten Unternehmen
Tourismus / Reservierungssysteme	die 200 größten Unternehmen
Telekommunikationsanbieter/Auskunftsdienste/Notrufsysteme	die 100 größten Unternehmen
Telemarketing-Agenturen	die 150 größten Unternehmen
Verlage	die 100 größten Unternehmen
Versandhandel	die 50 größten Unternehmen
Summe	ca. 1.100 Unternehmen*

Rundungsfehler, da in allen Branchen mit der Ausnahme Versandhandel mindestens 100 Unternehmen ausgewählt wurden.

Für die Städtebefragung musste eine sinnvolle Auswahl der zu befragenden Kommunen erfolgen. Da sich in den Unternehmensbefragungen die großen Städte als bevorzugte Call Center-Standorte herauskristallisierten, wurde einer Städtebefragung der Vorzug gegenüber einer allgemeinen Kommunalbefragung oder einer Befragung kleinerer Gemeinden gegeben. Ein weiterer Vorteil der Städtebefragung liegt darin, dass Städte und insbesondere Großstädte (Großstädte > 100.000 Einwohner) über spezielle Stellen für den Bereich der Wirtschaftsförderung verfügen. Mit dem Deutschen Städtetag stand ein leistungsstarker Kooperationspartner zur Verfügung. Die Einschränkung der zu befragenden Städte auf die unmittelbaren Mitgliedsstädte des Deutschen Städtetages ist unproblematisch, da von 84 deutschen Großstädten (Stand 1.1.1996) 83 unmittelbar Mitglied sind (Paderborn ist die einzige deutsche Großstadt, die nicht Mitglied des Deutschen Städtetages ist).

Bei der Befragung der Industrie- und Handelskammern stellte sich ebenfalls die Frage nach einer sinnvollen Auswahl. Aufgrund der nur relativ geringen Gesamtzahl von 83 Einrichtungen in Deutschland konnte eine Vollerhebung durchgeführt werden.

³ Die Deutsche Telekom befindet sich in einem grundlegenden Umstrukturierungsprozeß, der die bestehenden Strukturen nachhaltig neu ordnet. Einzelne Standorte werden als Call Center ausgebaut, um z.B. zentrale Dienste (technischer Service, Mobilfunkkunden) für größere Regionen zu betreuen. Andere Standorte müssen in der Zukunft mit einem Bedeutungsverlust und damit Personalabbau rechnen.

1.2.4 Befragungen und Rücklauf

Unabhängig vom methodischen Ansatz bringt der Forscher sein persönliches Wertegerüst ein. Dies kann anschaulich mit dem „Modell sozialer Kommunikation“ erklärt werden. Der Forscher geht mit einem Vorverständnis in seine Untersuchung, welches in der Vorbereitungsphase der empirischen Untersuchung unter Umständen revidiert, verändert oder erweitert wird, und danach in seine Frageformulierung einfließt. In einer Befragung trifft der Fragende auf ein Frageverständnis des Befragten, welches als Vorverständnis in die Antwort der Untersuchung eingeht. Die Antwort unterliegt wiederum dem Antwortverständnis des Fragenden; dies gilt besonders für nicht-standardisierte Befragungen und für offene Fragen standardisierter Fragenkataloge, aus denen der Forscher das 'Wesentliche' herausfiltert.⁴

Die Form einer Befragung lässt sich erstens nach der Art der Beziehung zwischen Fragendem und Befragtem (mündliche oder schriftliche Befragung), zweitens nach dem Bewegungsspielraum innerhalb der Fragenfolge (feste Reihenfolge) und drittens nach der Art der Antwortmöglichkeiten (offene und geschlossene Fragen) gliedern.

In allen für diese Untersuchung durchgeführten (schriftlichen) Befragungen kamen standardisierte Fragebögen zum Einsatz, die im Anhang dokumentiert sind. Bei mehreren Fragen wurden die Antwortmöglichkeiten vorgegeben, teilweise in dichotomisierter Form. Sowohl bei der Unternehmensbefragung als auch bei der Städte- und Kammerbefragung wurden auch allgemeine und offene Fragen gestellt. Dies ist begründet in der noch relativ neuen Thematik, die nur wenige Rückgriffe auf andere Studien ermöglicht und so selbst erst eine Grundlage schaffen muss.

Die Entwicklung des Unternehmensfragebogens erfolgte auf der Basis eines Pretests bei zehn Unternehmen, mit denen Geschäftsbeziehungen bestanden. Der verbesserte Fragebogen, der schließlich in beiden Unternehmensbefragungen zum Einsatz kam, ist in vier Abschnitte gliedert:

1. Der erste Abschnitt dient der Bereitstellung einer Datengrundlage.
2. Die Zielsetzungen und Aufgabenstellungen der Call Center-Unternehmen werden im zweiten Abschnitt abgefragt.
3. Der dritte Abschnitt konzentriert sich auf die Hauptfragestellung: die wesentlichen Engpassfaktoren bzw. Gunstfaktoren für die Standortwahl.
4. Der vierte Abschnitt befasst sich mit der zukünftigen Bedeutung neuer Kommunikationswege.

Die Anschreiben erfolgten über die WfG Bremen soweit möglich personifiziert, um über die persönliche Ansprache die Rücklaufquote zu erhöhen. Zusätzlich wurden die Unternehmen, die den Fragebogen nicht innerhalb von drei Wochen nach Versand beantwortet hatten, telefonisch daran erinnert. Im Rahmen dieser Erinnerungsgespräche führten geschulte Interviewer telefonische Kurzinterviews mit den angeschriebenen Personen der schriftlichen Befragung, in denen die ersten Fragen aus der schriftlichen Erhebung telefonisch abfragt wurden. Diese Ergebnisse dienen der Absicherung der schriftlichen Befragung und werden im folgenden nicht detailliert behandelt. Bei der Erhebung 1996 wurden die Telefonate von einer von der WfG Bremen beauftragten Telemarketing-Agentur geführt, bei der Erhebung 1997 dagegen im Rahmen einer Schulungsmaßnahme des Arbeitsamtes Bremen für Call Center-Agenten.

Die vielen persönlichen Telefonate und Gespräche im Anschluss an die Versendung des Fragebogens sowie die hohen Rücklaufquoten der schriftlichen Call Center-Unternehmensbe-

⁴ „Das Instrument der Befragung mißt im allgemeinen nur indirekt, indem es nicht Eigenschaften von Sachverhalten mißt, sondern Aussagen über Eigenschaften von Sachverhalten.“ (Kromrey 1990, S.198) Besondere Probleme treten bei Befragungen sehr unterschiedlicher Subkulturen einer Gesellschaft auf, da die Verwendung der Sprache eine breite Differenzierung zuläßt. Nicht alles wird von jedem verstanden bzw. gleich verstanden.

fragungen sind ein Zeichen für das Interesse der Unternehmen am Forschungsthema im Sinne einer Bereitstellung von Daten zur Absicherung der eigenen Standortentscheidung. Insgesamt wurden bei der Unternehmensbefragung 1996 fast 11.000 Agentenplätze erfasst. Legt man die Markuntersuchung von Gemini Consulting zugrunde (vgl. Tab.1), so entspricht die Stichprobe für das Jahr 1996 einem Anteil von 25% aller bekannten Agentenplätze in Deutschland. Die Befragung 1997 repräsentiert fast 12.000 Agentenplätze. Berechnet auf die Untersuchung von Gemini Consulting (vgl. Tab.1) bedeutet dies für das Jahr 1997 eine Stichprobengröße von 20% aller Arbeitsplätze in Call Center-Anwendungen in Deutschland.

Um die Ergebnisse der Call Center-Unternehmensbefragung zu reflektieren, wurde der unternehmerischen Wahrnehmung die Problemsicht der Kommunen gegenübergestellt. Da gerade die kleineren Großstädte häufig über keine Wirtschaftsförderungseinrichtungen (Amt, Stabsstelle oder GmbH) verfügen, wurden zusätzlich alle deutschen Industrie- und Handelskammern befragt. Die Entwicklung des Städte- und Kammerfragebogens erfolgte in Absprache mit der Handelskammer Bremen sowie dem Deutschen Städtetag. Der Fragebogen, der in beiden Befragungen zum Einsatz kam, ist in drei bzw. vier Abschnitte gegliedert:

1. Der erste Abschnitt fragt nach wichtigen Branchen für die Regional- bzw. Kommunalentwicklung.
2. Der zweite Abschnitt thematisiert die Bedeutung der Telekommunikationsbranche und speziell der Call Center-Anwendungen.
3. Der dritte Abschnitt konzentriert sich auf die Hauptfragestellung: die wesentlichen Engpassfaktoren bzw. Gunstfaktoren für die Standortwahl aus der Sicht der Kammern bzw. Städte.
4. Der vierte Abschnitt (nur bei der Städtebefragung) befasst sich mit dem Einsatz von Call Center-Dienstleistungen durch die Kommune.

Die Städte- und Kammerbefragungen sind Vollerhebungen in definierten Gruppen, und zwar in den 237 unmittelbaren Mitgliedsstädten des Deutschen Städtetages (DST) bzw. den 83 Industrie- und Handelskammern. Ein Pretest wurde nicht durchgeführt, da die Befragten innerhalb weniger Wochen zweimal angeschrieben worden wären und dies die Rücklaufquote wesentlich reduziert hätte. Um die Qualität des Fragebogens und die Verständlichkeit des Begleitschreibens dennoch zu testen, wurde der Fragebogen zehn persönlich bekannten Kommunalvertretern in acht Städten vorgelegt. Außerdem haben sich die Kooperationspartner für die Befragungen, der Deutsche Städtetag (insbesondere Herr te Reh) für die Städtebefragung sowie die Handelskammer Bremen (insbesondere Herr Dr. Fonger und Herr Neubauer) für die Kammerbefragung, aktiv an der Entwicklung der Fragebögen beteiligt und das Verfahren insgesamt engagiert begleitet. Die Anregungen sind in die Erhebung eingeflossen und haben wesentlich zur Konkretisierung des Fragebogens beigetragen.

Sowohl die Städte- als auch die Kammerbefragungen fanden im Sommer 1998 statt. Im Gegensatz zur schriftlichen Befragung der Unternehmen wurde eine Versendung über die Wirtschaftsförderungsgesellschaft Bremen als nicht sinnvoll erachtet. Der Rücklauf hätte sich vermutlich aufgrund von Bedenken bezüglich der Sicherheit bzw. der Verwendung der Daten verringert.

Herr te Reh vom Deutschen Städtetag hat es dem Autor freundlicherweise ermöglicht, die Städtebefragung über den deutschen Städtetag abzuwickeln. Die Städte wurden mit einem Begleitschreiben des Deutschen Städtetags aufgefordert und motiviert, sich an der Befragung im Rahmen eines Forschungsprojektes zu beteiligen. Angeschrieben wurde prinzipiell die Wirtschaftsförderungseinrichtung der Stadt (Amt, Stabsstelle oder GmbH); konnte diese nicht ermittelt werden, erhielt das Hauptamt das Anschreiben.

Der Fragebogen an die Industrie- und Handelskammern in Deutschland wurde durch die Handelskammer Bremen versandt. Das Anschreiben enthielt ein Begleitschreiben der Herren Dr. Fonger und Neubauer. Angeschrieben wurden die Technologie- und Innovationsberater bzw. die Hauptgeschäftsführer der Industrie- und Handelskammern.

Der Rücklauf war bei beiden schriftlichen Befragungen erfreulich hoch. Von den befragten 237 Städten haben 138 geantwortet, dies entspricht einem Rücklauf von 58%. Der Rücklauf bei der Befragung der Industrie- und Handelskammern erreichte mit 55 von 83 Kammern bzw. 64% ein ähnliches Niveau.

1.2.5 Standortanalyse für Telemarketing-Agenturen

Die Frage nach dem optimalen Unternehmensstandort stellt sich für Unternehmen auf verschiedenen räumlichen Maßstabsebenen: internationale, interregionale, intraregionale und lokale Standortwahl. In der vorliegenden Arbeit wird die interregionale, intraregionale und lokale Ebene untersucht. Auf die Untersuchung der internationalen Ebene wird verzichtet, da der mögliche Arbeitsaufwand eine Beschränkung notwendig macht. Nur innerhalb eines Landes besteht eine einheitliche Datengrundlage.

Call Center-Anwendungen können sowohl am Stammsitz des Unternehmens als auch an anderen Standorten angesiedelt werden. Nur Telemarketing-Agenturen sind in ihrem Standortwahlverhalten nicht an bestehende Unternehmenszentralen gebunden, da sie Call Center-Dienstleistungen für - in aller Regel mehrere - Dritte anbieten (vgl. 2.2.8). Die Telemarketing-Agenturen bilden also idealtypisch ein „standortunabhängiges Standortwahlverhalten“ ab; sie sind daher Gegenstand einer Sonderauswertung.

Im Rahmen der Sonderauswertung zur Standortwahl der Telemarketing-Agenturen werden 152 Unternehmenssitze selektiert. Die Standorte sind dem Adressbestand der schriftlichen Befragung entnommen und über die Firmeninserate in der führenden Fachzeitschrift TeleTalk aus Hannover ergänzt. Alle Standorte werden entsprechend der neuen Kreis- und Regionssystematik der BfLR (jetzt BBR) zugeordnet. Zusätzlich wird anhand von Stadtplänen die Lage für alle Unternehmensstandorte in Großstädten in der Entfernung zur Stadtmitte in Metern ermittelt. Die Stadtmitte wird über die wichtigsten öffentlichen Einrichtungen (Rathaus, Markt, Hauptkirche) definiert.

2 Call Center

Das zweite Kapitel erläutert den Begriff Call Center und gliedert sich in vier Abschnitte. Der erste Abschnitt (vgl. 2.1) liefert eine Definition des Begriffs „Call Center“ und zeigt darüber hinaus die in den letzten Jahren vollzogenen Entwicklungsschritte im organisatorischen und technischen Bereich auf. Hieran schließt sich eine kurze technische Beschreibung eines Call Center-Anwendungen an, um die Anforderungen an das Personal und den Standort (Infrastruktur) verständlich zu machen. Ein ausführliches Glossar im Anhang erklärt die technischen Begriffe. Das rasche Aufkommen von Call Center-Anwendungen resultiert aus den beiden nachfolgend beschriebenen Phänomenen, dem Wachstum im Direktmarketingbereich sowie der Strategie des Outsourcing von bisher betriebsinternen Service- und Vertriebsaktivitäten. Hieran schließt sich eine kurze Darstellung der Kostenstruktur in Call Center-Anwendungen an.

Der zweite Abschnitt (vgl. 2.2) führt die wesentlichen Call Center-Branchen auf. Es werden die Hauptanwendungen beschrieben und die jeweiligen Entwicklungen kurz skizziert. Die rechtlichen Rahmenbedingungen für Call Center-Anwendungen werden im dritten Abschnitt (vgl. 2.3) diskutiert. Dabei werden drei einschlägige Rechtsbereiche dargestellt: das Telekommunikations-, das Wettbewerbs- und das Arbeitsrecht. Im vierten Abschnitt (vgl. 2.4) wird die Standortgebundenheit der Call Center-Anwendungen erörtert.

2.1 Eine Einordnung

Die wissenschaftliche Beschäftigung mit der für Deutschland relativ neuen Erscheinung Call Center steht noch am Anfang. Daher stammen die gängigen Definitionen über Call Center von Praktikern: „Ein Call Center ist die organisatorische Zusammenfassung von Telefonarbeitsplätzen, mit dem Ziel der Erhöhung des Servicegrades und der wirtschaftlichen Optimierung. Call Center sind der systematisierte und formalisierte Gebrauch von Telekommunikationsdiensten inklusive Daten und Sprache, um Teile der Geschäftsfunktionen wie etwa Kundenservice, Marketing oder Bestellannahme zu automatisieren und zu verbessern. Call Center sind Unternehmensabteilungen, deren Ziel es ist, einen serviceorientierten und effizienten telefonischen (Massen-) Dialog mit Kunden und Interessenten unter Wahrung von Marketing-, Kommunikations- und Vertriebszielen zu ermöglichen.“ (Kruse 1996, S. 13) „Ein Call Center ist eine eigenständige Abteilung innerhalb einer Unternehmensorganisation, in der teamfähige Mitarbeiter mit Hilfe von Sprach- und Datentechnologien eingehende und / oder ausgehende Telefonate unter Einhaltung von qualitativen Zielen kompetent bearbeiten.“ (Wittke 1996, S. 40) „Ein Call Center ist eine eigenständige Organisationseinheit zur wirtschaftlichen Optimierung und Erhöhung des Servicegrades eines Unternehmens oder einer Institution. Es bildet den organisatorischen Rahmen für die Telefonarbeitsplätze, die mit der professionellen Betreuung, Beratung und Service für Kunden befasst sind, sowohl passiv (Inbound) als auch aktiv (Outbound).“ (Akquisitionsmaterial der Firma b&w, o. J.)

Als Kernpunkte aller Definitionen lassen sich die Begriffe Organisation, Personal, Telekommunikationstechnik, Kundenzufriedenheit / Servicequalität und EDV-Technik / Computerunterstützung ableiten. Eine Synthese der gelieferten Definitionen führt zu der in der Arbeit verwandten eigenen Abgrenzung:

Ein Call Center stellt eine organisatorische Einheit in einem Unternehmen oder einer Organisation zur Erhöhung der Servicequalität für den Kunden bei der Abwicklung von telefonischen Kontakten unter Einsatz moderner Telekommunikationstechnik und in aller Regel mit technischer Unterstützung durch optimierte computerisierte Work Flow-Programme dar.

Ausgangspunkt der Entwicklung von Call Center-Anwendungen sind die bekannten Telefonzentralen. Über Call Center entwickelt sich der Markt weiter in Richtung von sogenannten Communications Center. In diesen Communications Center wird die Integration von klassischen

Telefondiensten mit Internet, interaktivem Fernsehen und Electronic Commerce vollzogen. „Es gibt eine Reihe von Applikationen, die im Rahmen von Call Center-Applikationen zunehmend zum Einsatz kommen wie Fax, Email, Videoconferencing und Internet. Gerade die Verbindung mit dem Internet schafft für ein Call Center völlig neue Einsatzmöglichkeiten. Das Internet stellt sich gewissermaßen als dynamisches Versorgungssystem dar. Ein Kunde kann im Internet nach Informationen suchen und dann telefonisch Kontakt mit einem Call Center über konventionelle oder intelligente Telefondienstleistungen aufnehmen.“ (Nouvortne und Pliefke 1997, S. 8)

Die Entwicklung von Call Center-Anwendungen ist technologisch, organisatorisch und vom Aufgabenspektrum nicht abgeschlossen. Tabelle 4 veranschaulicht in einem Dreistufenmodell die wichtigsten Entwicklungsstufen.

Tabelle 4: Stufenmodell der Call Center-Entwicklung

Zeitraum	Traditionelle Call Center bis heute dominierend	Erweiterte Call Center ab 1995	Call Center nächster Generation seit 1997 (Communications Center)
Rolle im Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Separiert vom funktionalen Prozess im Unternehmen; Übernahme spezifischer, eingegrenzter Aufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Angebunden an die zentralen Vermarktungsfunktionen; integraler Bestandteil des Prozessablaufes 	<ul style="list-style-type: none"> • Zentraler Verkaufskanal für das Unternehmen • Direkter Zugang zum Kunden
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Weitergabe von Informationen per Sprache - einfache Transaktionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung kompletter Transaktionen mit umfangreicher Unterstützung der Informationsverarbeitung 	<ul style="list-style-type: none"> • Übernahme der kompletten Kundenbeziehung • Kundenbetreuung durch Profiwissen aus Datenbanken
Arbeitsmittel	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrzahl der Anrufe durch Agenten verarbeitet • Sprachcomputern 	<ul style="list-style-type: none"> • Wachsende Automatisierung im Call Center, gezieltes Routing 	<ul style="list-style-type: none"> • Call Center wird zum Kommunikationszentrum mit starker Internet-Orientierung
Optimierung	<ul style="list-style-type: none"> • Effizienz im Ablauf steht meist noch im Hintergrund, da die Qualitätssicherung das vorrangige Ziel ist 	<ul style="list-style-type: none"> • Effizienz gewinnt Bedeutung • Automatisierung als wichtigste Maßnahme zur Effizienzsteigerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Effizienzablauf zur wirtschaftlichen Betreuung einer zunehmend segmentierten Kundenstruktur
Prozessablauf	<ul style="list-style-type: none"> • Notwendige Arbeitsschritte werden spontan entwickelt, ausprobiert und im Prozess optimiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrung ermöglicht die gezielte Optimierung von Prozessen • Standardisierung von erfolgreichen Vorgehensweisen 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierter Prozessablauf • Komplexe Vorgänge • Umwandlung von Call Center-Transaktionen in Selbstservice • Vorgänge im Internet
Dialoganstoß	<ul style="list-style-type: none"> • Eingehende Anrufe (Inbound) bilden den Schwerpunkt bei der Mehrzahl der Center 	<ul style="list-style-type: none"> • Eingehende Anrufe bilden Schwerpunkt, hinzu kommen Anfragen aus dem Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Vom Kunden eingehende Anrufe und Kommunikation per Internet sind gleichwertig
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Meist eine Einheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Verteilung kleinerer Center auf mehrere Standorte, die zusammenarbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Virtuelle Organisation • Zum Teil auch dezentrale kleinere Center für spezielle Aufgaben
Organisatorische Einbettung	<ul style="list-style-type: none"> • Call Center-Manager berichten an EDV-Abteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • Call Center-Manager berichten zunehmend an Unternehmensführung 	<ul style="list-style-type: none"> • Call Center-Manager betreuen kleinere Einheiten und berichten an Linienfunktionen
Technische Ausstattung	<ul style="list-style-type: none"> • TK-Anlage steht im Mittelpunkt • Funktionen zur Informationsverarbeitung und eventuell eine CTI 	<ul style="list-style-type: none"> • Zunehmender Schwerpunkt auf der Informationsverarbeitung • wachsende Bedeutung des Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Ersatz der klassischen TK-Anlage und ACD durch Server mit TK-Funktionen
Netzanbindung	<ul style="list-style-type: none"> • Anschluss des Call Centers an das Telefonnetz und an das LAN im Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anschluss des Call Centers an das Telefonnetz, das LAN im Unternehmen und das Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet dient auch für Telefonverbindungen • virtuellen Zusammenschalten und Prerouting
Messkriterium für d. Leistung	<ul style="list-style-type: none"> • Erreichbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Abwicklungsdauer einer Kundentransaktion 	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil, Anzahl und Dauer der Kundentransaktion im Selbstservice

Eigene Zusammenstellung

In Call Center-Anwendungen wird mittlerweile eine Vielzahl von Tätigkeiten wahrgenommen. Neue Einsatzgebiete kommen ständig hinzu. Grundsätzlich ist zwischen Aufgaben zu unterscheiden, bei denen der Kunde anruft bzw. angerufen wird (Inbound bzw. Outbound). Die heute gängigen Aufgabengebiete von Inbound- und Outbound-Call Center-Anwendungen sind in Tabelle 5 aufgeführt. Konkrete Call Center-Aufgaben werden unter 2.2 beispielhaft erläutert.

Tabelle 5: Call Center-Aufgabengebiete

• Inbound-Call Center	
Erteilen von Auskünften	Informationen erteilen Unterlagen, Prospekte verschicken Erteilen von Hilfestellungen Beratung bei Installationsproblemen bei unverständlichen Gebrauchsanweisungen Annahme von Aufträgen Reservierungen Bestellungen Buchungen Bank- und Versicherungsgeschäfte Bearbeiten von Beschwerden Adresserfassung
• Outbound-Call Center	
Verkaufen	Händlerbetreuung / Außendienstunterstützung / Inkasso Telefonverkauf im Business-to-Business-Bereich Vertriebsunterstützung Qualifizieren Adressqualifizierung Kundenqualifizierung Kundenzufriedenheitsanalysen Mailing- / Messe-Nachfaßaktionen Marktforschung / Zufriedenheitsforschung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kruse (1996)

Wie bereits ausgeführt, können die in einer Call Center-Anwendung erbrachten Dienstleistungen nicht eindeutig einer Branche zugeordnet werden. Ebenso ist eine rein funktionale Einteilung nicht unproblematisch. Je nach engerer oder weiterer Auslegung des Begriffs der Telearbeit fallen die potentiellen Arbeitsplätze in Call Center-Anwendungen jedoch in die Kategorie Telearbeit. Eine Einschätzung zu den Marktpotentialen der Telearbeit erlaubt die Tabelle 6. „Das Potential reicht sehr weit und wird länderabhängig von den verschiedensten Instituten unterschiedlich abgeschätzt. Es gibt Berechnungen, denen zufolge 8-12% aller Arbeitsplätze potentielle Telearbeitsplätze sein könnten. Dies würde bedeuten, dass in Deutschland irgendwann etwa 3-4 Millionen Arbeitnehmer vor der Wahl stünden, jeden Morgen in die Firma zu fahren oder aber zumindest an einem oder an zwei Tagen in der Woche zu Hause zu bleiben.“ (Booz, Allen & Hamilton 1997a, S. 99/100)

Tabelle 6: Potentiale für die Einführung von Telearbeit

Telearbeit Potential 1994 in %	Deutschland	Frankreich	Großbritannien	Italien	Spanien
Interesse der Arbeitnehmer an Telearbeit	42,4	52,6	48,4	48,1	61,4
Interesse der Entscheider an Telearbeit	40,4	39,3	34,4	41,8	29,6
Potential an Telearbeit an allen Arbeitsplätzen	17,1	20,6	16,6	20,1	18,2
Realistisches Potential für Telearbeit	6,8	8,2	6,6	8,0	7,3

Quelle: Korte und Wynne 1996, S. 36

2.1.1 Technologie

Das rasante Wachstum von Call Center-Anwendungen weltweit ist u.a. erst durch die Fortschritte in der Telekommunikations- und Computertechnologie ermöglicht worden. Die Integration von Datenbanken, Work Flow-Programmen und Telefonanlagen liefert den entscheidenden Qualitätssprung vom herkömmlichen Telefonmarketing mit Listen und Datenerfassungsbögen zum modernen Call Center. „Merkmal eines professionellen Call Centers ist seine hohe (technische) Integration in die Organisation des Unternehmens, um eine optimale Betreuung der Anrufer zu erreichen. Hier kann z.B. das Ziel darin bestehen, dass in 98% aller Fälle der Kunde nur einmal weiterverbunden wird. Voraussetzung dafür ist, dass die erste Kontaktperson beim „Inbound Call“ rasch, gezielt und sicher auf ein umfassendes Wissen zur Erfüllung unterschiedlicher Kundenbedürfnisse zurückgreifen kann.“ (Aries 1996, S. 278)

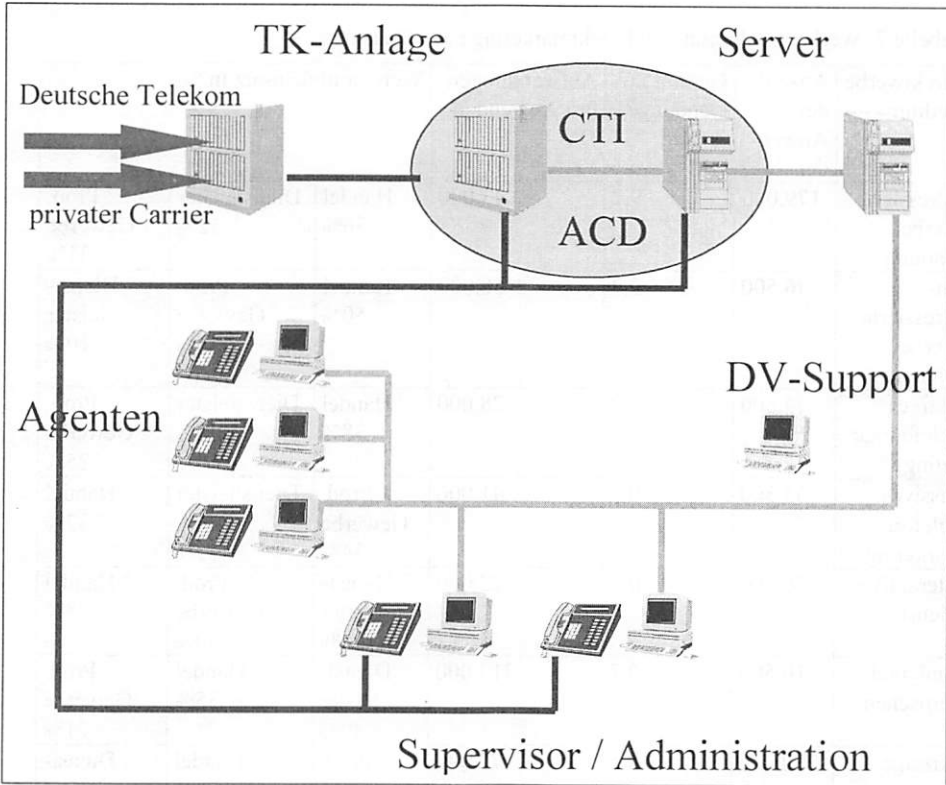
Die eingehenden Telefonate werden in einem Call Center durch ein sogenanntes intelligentes Telefonsystem (Automatic Call Distribution-System = ACD) an die zuständigen und verfügbaren Kundenberater weitergeleitet. Für die Anrufbearbeitung stehen auf den Bildschirmen Skripts zur Verfügung, die kontextbezogen detaillierte Handlungsanweisungen und Textvorschläge zur Unterstützung der Kundenberatung anbieten. Nach Beantwortung eines Anrufs werden, falls notwendig, personalisierte und anfragespezifische Briefe gedruckt, zusammengestellt und versandt. Die Dokumente und kundenbezogenen Informationen werden in einer zentralen Datenbank gespeichert, wo sie allen zuständigen Mitarbeitern für die eventuelle Wiederaufnahme des Vorgangs zur Verfügung stehen.

Der Fluss der Dokumente, Anrufe und verbundenen Informationen in diesem System wird durch ein Work Flow-System zentral gesteuert. So können automatisch und zuverlässig Änderungen von Prozessen und Prozessoutput, z.B. Antwortbriefe und Vertragsunterlagen, umgesetzt werden. Das System optimiert die Produktivität der Mitarbeiter: Während der Tageszeiten, in denen die Telefonkapazität durch Anrufe nicht ausgelastet ist, werden automatisch andere Aufgaben, wie das Bearbeiten von Briefen, an die jeweils freien Arbeitsplätze geleitet.

Moderne Call Center setzen zunehmend CTI (Computer Telefon Integration) ein, um die Auslastung der Mitarbeiter zu optimieren und Routinetätigkeiten zu minimieren. Bei Outbound-Call Center-Anwendungen wird immer häufiger ein Power-Dialing eingesetzt. Das Gerät wählt automatisch eine Telefonnummer und stellt die Verbindung her, sobald der Telefonagent das vorangegangene Telefonat abgeschlossen hat.

Bei vielen Bankdiensten oder auch bei der Telefonauskunft der Deutschen Telekom AG gelangen außerdem Interaktive Voice Response-Anlagen (IVR) zum Einsatz. Bei der Deutschen Telekom AG wird dabei eine Halbautomatik eingesetzt, in dem nach einem „Live-Gespräch“ ein Sprachcomputer die Weitergabe der Telefonnummer übernimmt. Vollautomatische Sprachcomputer werden beispielsweise bei der Abfrage von Kontoständen benutzt. Wichtiges Ziel des massiven Technikeinsatzes ist das Erreichen eines hohen Qualitätsstandards, der jederzeit über die Software gegenüber Kunden und Mitarbeitern zu dokumentieren ist.

Abbildung 1: Schematische Darstellung der technischen Organisation in einer Call Center-Anwendung



Quelle: Eigener Entwurf 1999

2.1.2 Direktmarketing

Call Center-Anwendungen stellen über den unmittelbaren Kontakt zum Kunden ein wichtiges Mittel des Direktmarketing dar. Der Begriff Direktmarketing umfasst alle Marketingaktivitäten, bei denen Medien und Kommunikationstechniken mit der Absicht eingesetzt werden, eine interaktive Beziehung zu Zielpersonen herzustellen, um sie zu einer individuellen, messbaren Reaktion zu veranlassen.

Unter aktivem Telefonmarketing wird dabei die direkte telefonische Ansprache des Kunden durch den Werbetreibenden bzw. den Dienstleister verstanden (Outbound). Beim passiven Telefonmarketing (Inbound) wendet sich der Kunde an den Werbetreibenden bzw. den Dienstleister, nachdem ihm zuerst über ein anderes Medium (Fernsehen, Hörfunk, Anzeige, Beilage, adressierte Werbesendungen, Haushaltswerbung, Postwurfsendung u.a.) eine Werbebotschaft mit Responseelement übermittelt wurde.

Der Einsatz von Finanzmitteln für Direktmarketing und damit auch Telefonmarketing wird mit deutlich unterschiedlicher Intensität in den Wirtschaftssektoren (Tab. 7) betrieben.⁵

⁵ „Die Gesamtaufwendungen für Direktmarketing haben sich seit 1988 fast verdoppelt - auf 23,3 Milliarden Mark. Großunternehmen bestreiten über 50% der Direktmarketingaufwendungen - sie haben mit einem Zuwachs von 188% (1988/1995) ihre Aufwendungen auch am stärksten erhöht. Über 70% der größeren Unternehmen nutzen Direktmarketing. (DDV Deutscher Direktmarketing Verband 1995, S.4)

Dienstleistungsunternehmen nutzen überproportional häufig Direktmarketing, besonders aktiv wird dieses Instrument von Finanzdienstleistern eingesetzt.

Tabelle 7: Werbemittleinsatz im Direktmarketing nach Branchen

Direktwerbe- medium	Anzahl der Anwen- der	Gesamtauf- wendungen in Mrd. DM	Aufwendungen pro Anwender DM	Werbemittleinsatz in %		
				Handel	Dienstleister	Prod. Gewerbe
Adressierte Werbe- sendung	179.000	7,7	43.000	Handel 36%	Dienstleister 32%	Prod. Gewerbe 31%
Un- adressierte Werbe- sendung	46.500	2,7	68.000	Handel 50%	Prod. Gewerbe 39%	Dienst- leister 10%
Aktives Telefonmar- keting	74.600	1,9	28.000	Handel 38%	Dienstleister 37%	Prod. Gewerbe 25%
Passives Telefon- marketing	35.500	0,9	41.000	Prod. Gewerbe 34%	Dienstleister 33%	Handel 32%
Interaktive Dienste	20.600	0,4	22.000	Dienst- leister 40%	Prod. Gewerbe 30%	Handel 25%
Funk und Fernsehen	10.500	0,7	313.000	Dienst- leister 40%	Handel 35%	Prod. Gewerbe 21%
Anzeige und Beilage	220.000	8,6	72.000	Prod. Gewerbe 44%	Handel 38%	Dienst- leister 16%
Plakat- und Außen- werbung	76.000	0,4	6.000	Prod. Gewerbe 41%	Handel 31%	Dienst- leister 19%
Summe		23,3				

Quelle: DDV Deutscher Direktmarketing Verband 1995, S.3

2.1.3 Outsourcing-Strategien

Das Wachstum des Dienstleistungssektors ist nur teilweise auf die Entstehung neuer bzw. das Wachstum bestehender Tätigkeiten bzw. Dienstleistungen zurückzuführen. Eine wichtige Rolle spielt außerdem die Auslagerung von Dienstleistungsfunktionen aus Industrie- und anderen Unternehmen. Als Outsourcing bezeichnet man den Prozess der unternehmerischen Konzentration auf das Kerngeschäft und die daraus folgende Ausgliederung von Tätigkeiten, welche für den (Produktions-) Vorgang nicht unmittelbar benötigt werden bzw. nicht von strategischer Bedeutung sind. Teilweise werden heute sogar Bereiche ausgelagert, die vor wenigen Jahren noch als strategisch wichtig für die Unternehmensentwicklung galten und deren Auslagerung als nicht möglich erschien. Im Hinblick auf Dienstleistungen gilt dies vor allem für große Unternehmen, die es sich bisher leisten konnten, bestimmte Leistungen selbst zu erstellen. Für kleinere Unternehmen hat es sich dagegen auch in der Vergangenheit nicht gelohnt, für spezialisierte, selten abgefragte Dienstleistungen (z.B. Marktforschung, Labor, Rechtsberatung) Personal einzustellen. Insbesondere seit den 80er Jahren haben Outsourcing-Strategien an Bedeutung gewonnen; sie stehen im

Gegensatz zu der Strategie, die vertikale Integration zu steigern und breite Produkt- und/oder Dienstleistungspakete anzubieten.⁶ Überwiegend stand bei den Gründen für Outsourcing die Einsparung von Kosten im Vordergrund der Überlegungen. Dies gilt sowohl für Kapitalkosten, die durch die Bindung von Kapital in Form von eigenen Anlagen entstehen, als auch vor allem für Arbeitskosten.⁷

In den letzten Jahren war daher vor allem der unternehmensorientierte Dienstleistungssektor wachstumsstark, zu dem auch ausgegliederte Call Center-Dienstleistungen gehören. Im Rahmen von Outsourcing-Strategien stellt sich damit also auch für die Unternehmensdienstleistung Call Center-Anwendung die Frage, ob eine interne oder eine externe Lösung gewählt wird. Nur unternehmensspezifisch kann die Frage, ob interne oder externe Call Center-Anwendungen sinnvoller sind, beantwortet werden.

Für eine interne Call Center-Anwendung sprechen:

- Nutzung für Regelaufgaben wie Vertrieb usw.
- Kenntnis der Telefonagenten
- Zugriff auf firmeneigene / sensible Produkte und Kundendaten
- Kundenschnittstelle verbleibt im Haus
- Positive Kopplungseffekte zu Produktmanagement und Qualitätssicherung

Für eine rechtlich selbständige Call Center-Anwendung, also Outsourcing, sprechen:

- Bedarf an Dienstleistungen nur unregelmäßig oder stark schwankend
- Konzentration auf Kern- oder Schlüsselkompetenzen
- Arbeitskosten / Tarifstrukturen
- Keine Probleme mit der Qualifikation des bestehenden Personals
- Sammlung von Erfahrungen vor dem Aufbau einer eigenen Einrichtung
- Höhere Effizienz der Dienstleister und niedrigere Kosten
- Keine Investitionen in eigene Infrastruktur
- Kurzfristige Umsetzung möglich
- Vermeidung von internen Kompetenzstreitigkeiten

Einen Mittelweg stellt die Gründung von rechtlich selbständigen Tochtergesellschaften dar, die viele Vorteile des Outsourcing ermöglichen, aber gleichzeitig die Kontrolle im Konzern belassen.

2.1.4 Kostenstruktur

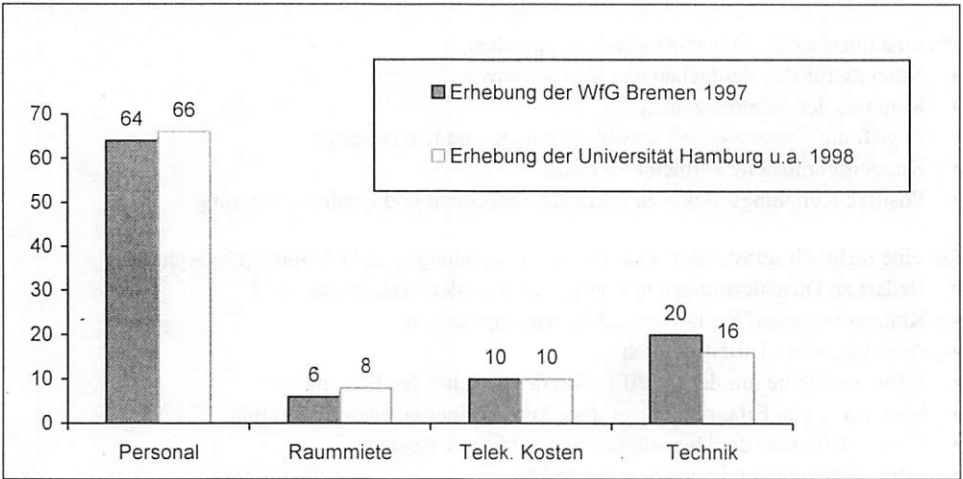
Im Sommer 1997 befragte die WfG Bremen acht Call Center-Anwender in Deutschland (u.a. Finanzdienstleister, Touristik, Telemarketing-Agentur, Bestellannahme) zur Kostenstruktur

⁶ „Spätestens seit Mitte der 80er Jahre haben die Unternehmen ihr strategisches Vorgehen und ihr Instrumentarium zur Behauptung im globalen Wettbewerb und zur Bewältigung von Unternehmenskrisen beträchtlich umgebaut. Dies zeigt sich insbesondere als strategische Neubestimmung von Geschäftsfeldern und Märkten sowie in der Konzentration auf das Kerngeschäft und damit verbundenem Ausbau von Formen und Instrumenten des Outsourcing, der Aus- und Neugründungen, der Auflösung und Neufassung von Belegschaftsstrukturen und Arbeitsverhältnissen.“ (Trautwein-Kalms 1997, S. 171)

⁷ „In einigen Unternehmen wurde berichtet, dass zu den vorrangigen Gründen für eine Ausgründung oder Verlagerung die Möglichkeit gehörte, den Tarifbereich ... zu verlassen und mit den ausgelagerten oder ausgegliederten Dienstleistungen in einen Tarifbereich einzutreten, in dem die Arbeitskosten nicht so hoch bzw. die Arbeitszeiten länger und die Arbeitsbedingungen generell flexibler sind.“ (Döhrn et al. 1995, S.53)

in Call Center-Anwendungen. In Übereinstimmung mit einer Benchmark-Studie der Universität Hamburg, der Purdue Universität (USA) und des Unternehmens profiTell Call Center Consulting GmbH (Möller 1998, S. 66-67) ergab sich, dass durchschnittlich 65% der Kosten in einer Call Center-Anwendung auf den Faktor Personal entfallen, während Raummiete und Telekommunikationskosten jeweils maximal 10% der Gesamtkosten ausmachen. Mit knapp 20% der Kosten liegt die Technik (vgl. 2.1.1) weit hinter den Personalkosten an zweiter Stelle. Aufgrund seines hohen Kostenanteils ist der Faktor Personal in der Unternehmensbefragung besonders zu berücksichtigen; dabei ist der Zusammenhang zwischen Personalkosten, Personalverfügbarkeit und Qualifikation auch für die Standortwahl relevant.

Abbildung 2: Kostenstruktur in Prozent in Call Center-Anwendungen



Quellen: Erhebung der WfG Bremen 1997, Möller 1998, S.67

2.2 Branchensteckbriefe

In den Branchen schwankt der Anwendungsgrad der Telekommunikation stark, und nicht alle Branchen mit einem hohen Anteil der Telekommunikationskosten am Umsatz⁸ des Unternehmens müssen sich für die Einrichtung von Call Center-Anwendungen uneingeschränkt eignen. Mit der Unternehmensbefragung von Gemini Consult (1997) liegt eine Bewertung vor, welche im wesentlichen die gewählte Branchenauswahl für die eigenen Unternehmensbefragungen 1996 und 1997 absichert (Tab. 8; vgl. 1.2.3).

Tabelle 8: Einsatz von Call Center-Anwendungen in verschiedenen Branchen (1997)

Branche	Marktanteil (1997)	mögliche Operatorplätze an allen Arbeitsplätzen	Wachstumspotential	Zuwachs an Operatorplätzen bis 2000
Telekommunikation	sehr hoch	über 15%	sehr stark	15.000
Einzel- und Versandhandel	sehr hoch	über 15%	stark	10.000
Kreditinstitute	sehr hoch	über 15%	stark	10.000
Versicherungen	sehr hoch	über 15%	stark	10.000
Medien, Verlage, TV	hoch	über 10%	stark	10.000
Verkehr und Touristik	hoch	über 10%	stark	10.000
EDV	mittel	über 10%	normal	5.000
Automobil u. Maschinenbau	gering	unter 5%	normal	5.000
Chemische Industrie	gering	unter 5%	normal	5.000
Energie u. Wasserversorgung	gering	unter 5%	normal	5.000
Elektrotechnik	gering	unter 5%	normal	5.000
Öffentlicher Sektor	gering	unter 5%	normal	5.000
Spedition u. Lagerung	gering	unter 5%	gleichbleibend	+/- 0
Andere	gering	unter 5%	gleichbleibend	+/- 0

Quelle: Gemini Consult 1997, S. 46-47

2.2.1 Banken

Die Banken befinden sich langfristig in einer ertragswirtschaftlichen Scherensituation. Nach Prieswaller (1994, S. 11) werden bei nur 4% der Kunden 90% der Deckungsbeiträge erwirtschaftet. Die Banken suchen deshalb nach Vertriebschienen, mit denen sie die Mehrheit der Kunden kostengünstig bedienen können. Im Rahmen des resultierenden Strukturwandels im Vertriebssystem des Bankgewerbes wird der stationäre Vertrieb über Geschäftsstellen mittel- bis langfristig von telekommunikativen bzw. elektronischen Vertriebswegen zurückgedrängt (vgl.

⁸ Branchendurchschnittliche Telekommunikationsausgaben als Prozentanteil des Umsatzes: Finanzdienstleistungen 6,60; Banken 2,48; Beratung 2,30; Transport 1,42; Bildungswesen 1,18; Bekleidung 1,02; Computer 1,00; Automobil 0,80; Elektronik 0,68; Aerospace 0,65; Dienstleistungen 0,64; Freizeit 0,54; Versicherungen 0,51; Holdings 0,48; Gesundheit 0,45; Chemie 0,40; Warenhäuser 0,33; Verarbeitung 0,29; Andere 0,28; Energie/Oel 0,22; Nahrungsmittel 0,16. (Booz, Allen & Hamilton 1997a, S. 61)

Klage 1995). Insbesondere bei der Bewältigung des Mengen- und Standardgeschäfts ist der Anteil des Telefonbanking zwar noch gering, steigt aber stetig an.

Neben der Integration neuer Vertriebswege in Banken mit Geschäftsstellennetz haben sich im Markt der Finanzdienstleister die Direktbanken als neue Anbietergruppe etabliert.

„Firstdirect war das erste Vertriebskonzept, das unter Umgehung traditioneller Vertriebswege direktes Marketing betrieb. Das Prinzip des Direktvertriebs verzichtete konsequent auf die Errichtung von Zweigstellen zugunsten der Kundenansprache über das Telefon - rund um die Uhr. ... Der Vertrieb von Finanzdienstleistungen per Telefon war allerdings kein vollkommen neuer Gedanke. In den Vereinigten Staaten von Amerika sind zu Beginn der siebziger Jahre entsprechende Versuche unternommen worden.“ (Newmann 1993, S. 715)

Nachdem Telefonbanking zuerst ausschließlich von wenigen kleinen Instituten angeboten wurde (Allgemeine Deutsche Direktbank, Post-, Spar- und Darlehensverein), kann man seit etwa 1995 von einer regelrechten Gründungsoffensive von Direktbanken in Deutschland sprechen. Dabei sind nicht nur die Großbanken aktiv, sondern auch kleine oder regional tätige Finanzdienstleister (Sparkassen, Raiffeisen-Banken) bieten Telefonbanking an. „Keine Entwicklung hat die Schnittstelle zwischen Kunde und Bank so grundlegend verändert, wie dies zur Zeit durch Telefonbanking stattfindet. So gibt es kaum Kreditinstitute, seien es die konservativen Großbanken oder die auf Privatkunden fokussierten Institute, die nicht von den anfangs eher belächelten Aktivitäten der Citibank aufgerüttelt worden wären. Das nicht zuletzt auch aufgrund der zahlreichen Erfolgsmeldungen aus den USA und Großbritannien.“ (Poeschke und Bußmann 1995, S. 30)

Banken, die Telefonbanking anbieten, werben bei den Kunden mit den Vorteilen der Bequemlichkeit, der Erreichbarkeit rund um die Uhr und attraktiven Konditionen, teilweise erweitert um echte Mehrwerte wie innovative Produkte, erstklassigen Service und eine objektive, konzernunabhängige Anlage- und Vermögensberatung. Derzeit können insbesondere Direktbanken mit dem Image der innovationsfreudigen Einrichtung werben. Für traditionelle Banken besteht beim Aufbau von Call Center-Anwendungen für Telefonbanking bis zu einem gewissen Grad die Option, das extrem teure Filialnetz auszudünnen bzw. die Geschäftsstellen mit weniger Personal auszustatten. Die Geschäftsstellen werden vom personalintensiven Mengengeschäft - Kontoabfrage, Überweisungen usw. - entlastet. Freigesetzte Personalressourcen können in die Verbesserung der Beratungsleistung attraktiver Kunden verlagert werden. „Der Erfolg von Telefonbanking als alternativer Vertriebsweg wird an den Grundmauern der deutschen Filialnetze rütteln. Durch Telefonbanking werden zusätzliche Voraussetzungen geschaffen, das äußerst dichte Filialnetz deutscher Banken (über 600 Filialen pro 1 Mio. Einwohner, zum Vergleich: Großbritannien ca. 350) den Marktanforderungen und der Kostensituation anzupassen. Eine signifikante Reduzierung der Filialen und damit auch des Personal erscheint wahrscheinlich.“ (Poeschke und Bußmann 1995, S. 33)

Als Reaktion auf diese gesteigerten Kundenbedürfnisse wurde die Direktbanktochter Bank 24 der Deutschen Bank unmittelbar als selbständiges Institut und Vollbank gegründet. „Die Mitarbeiter der Bank 24 sind rund um die Uhr, 7 Tage in der Woche persönlich am Telefon zu erreichen. Im Gegensatz zu anderen Instituten, die ab 18 Uhr Sprachcomputer bieten. Dies kombinieren wir mit der Breite des Angebotes. Was wir als Bank können, können wir per Telefon. Ob Dauerauftrag, Kontoeröffnung oder Wertpapierkauf, wir bieten es per Telefon an. Das ist anders als bei der Filialbank, die ihr Telefonbankingangebot in der Regel als Ergänzung zum persönlichen Geschäft in der Filiale sieht. Dort ist das Telefon Add-on.“ (Becker und Baier 1996, S. 8) Die Deutsche Bank AG beabsichtigt, das gesamte Privatkundengeschäft mit der Bank 24 zukünftig zu verschmelzen.

Die Standorte der neuen Direktbanken sind überwiegend nicht an tradierten Bankenplätzen. Die Direktbanktochter Bank 24 der Deutschen Bank hat Bonn als Standort gewählt. Comdirekt wählte eine Betriebsstätte in Quickborn am Stadtrand von Hamburg. Die Dresdner Bank betreibt ein Call Center in Duisburg. Die Citibank hat Call Center-Standorte in Aachen, Bremen und Nordhorn.

2.2.2 Versicherungen

Unternehmen der Versicherungswirtschaft sind ein bedeutsames Feld für den Einsatz von Call Center-Anwendungen. Grundsätzlich ist dabei zwischen Direktversicherungen, welche nur noch über das Telefon und weitere neue Medien mit dem Kunden kommunizieren, und den klassischen Versicherungen zu unterscheiden. Die letzte Gruppe betrachtet ein Call Center lediglich als Ergänzung zum traditionellen Instrumentarium.

„Vorläufiges Fazit der Colonia: Die Qualität der Dienstleistung wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Virtualität ermöglicht zentrales und dezentrales Sachbearbeiten an fast jedem Ort. Aus der Integration von Daten, Sprache und Image resultieren andere (virtuelle) Organisationsformen.“ (Banken & Versicherungen 1995, S. 50)

„Die vier wichtigsten Forderungen bei der Projektplanung waren: Kommunikation mit den Kunden verbessern, künftiges Wachstum fördern, Sprache und Daten zu integrieren und das Projekt innerhalb kürzester Zeit zu realisieren.“ (Paszowsky 1997, S. 26)

Für das Versicherungsgewerbe ergeben sich verschiedene Einsatzmöglichkeiten der modernen Telekommunikationstechnik. Die häufigsten Einsatzgebiete sind:

1. Elektronisches Telefonbuch; dient zur schnellen Suche von Telefon- und Faxnummern.
2. Vorgangsbearbeitungssystem; dieses System wird zur Protokollieren der Telefonate durch die Servicemitarbeiter verwendet. Die Wiedervorlage von Vorgängen und die Anzeige derselben stellt einen hohen Servicegrad und hohe Servicequalität sicher. Die Abrechnung von Serviceleistungen ist auf Grundlage der geführten Vorgänge möglich.
3. Auskunftssystem; dieses System dient an den Wochenenden und während des Nachtbetriebs der Erteilung von Auskünften bezüglich des Vertragsstandes oder des Standes der Schadensbearbeitung.
4. Notrufinformationssystem; es dient zur Lokalisierung und Vermittlung von Leistungsträgern im Servicefall.

In der deutschen Versicherungswirtschaft besteht traditionell ein klarer hierarchischer Aufbau: Hauptverwaltung, Versicherungsdirektionen und Außendienst. Jede Hierarchieebene hat spezifische Standortanforderungen. „Die makroräumliche Standortwahl der Hauptverwaltungen richtet sich nach der überörtlichen Erreichbarkeit der Standorte. Kleineräumig spielen Faktoren wie ein attraktives Umfeld und die Repräsentativität der Adresse eine entscheidende Rolle, während die regionale Erreichbarkeit wegen des Fehlens direkter Kundenkontakte kaum ins Gewicht fällt. Face-to-Face-Kontakte auf Unternehmensebene spielen dagegen eine große Rolle bei der geschäftlichen Dialogkommunikation im Versicherungswesen. Hauptverwaltungen von Versicherungsunternehmen sind daher in der Regel an innerstädtischen Standorten zu finden, die sie selten wechseln.“ (Sauberzweig und Neuhaus 1994, S. 196) Die Standorte der Call Center der Versicherungswirtschaft sind überwiegend am Stammsitz des Unternehmens und damit häufig in den deutschen Versicherungshochburgen Hamburg, Köln und München. Nur bei Versicherungsneugründungen wurden völlig neue Standorte gewählt, z.B. hat sich die „Cosmos Direktversicherung“ im Saarland angesiedelt.

2.2.3 Versandhandel

Ein externer Veränderungsdruck baut sich für den Versandhandel durch die zu beobachtenden Strukturveränderungen im Einzelhandel auf. Viele Konsumenten verfügen an autogerechten Standorten mit einer Ballung von Discountern, SB-Warenhäusern und Fachmärkten nahezu ubiquitär im Raum über Möglichkeiten zum preisbewussten Einkaufen. Gleichzeitig ist in den vergangenen Jahren ein verstärktes Engagement der Kommunen zur Aktivierung und Revitalisierung ihrer Innenstädte festzustellen. Zielrichtung bei dieser erneuten Aufwertung der Innenstadtlagen ist hierbei der Kunde als Käufer hochwertiger und spezialisierter Warengruppen in einem atmosphärisch angenehmen Ambiente („Lustkauf“). Der Versandhandel gerät damit in eine Begründungskrise. Neue Vertriebswege, gekoppelt mit rationalisierten Möglichkeiten zur Abwicklung der Bestellungen und nachgelagerter Kundenkontakte, stellen einen Teil der Lösungsstrategie des Versandhandels dar.

Der Versandhandel arbeitet in aller Regel seit Jahren mit großen Telefonabteilungen und besitzt somit langjährige Erfahrungen auf dem Gebiet der Call Center-Anwendungen. Durch neue technische Möglichkeiten, z.B. ACD-Computer, und Liberalisierung der gesetzlichen Rahmenbedingungen steht der Versandhandel vor dem breiten Einsatz von Call Center-Anwendungen oder hat den Schritt von der Telefonabteilung zum Call Center bereits vollzogen.

„Libri setzt dazu auf einen interaktiven Kundenservice, der vom gesteuerten Browsen über einen Textchat bis hin zum Rückruf aus dem die Hilfestellungen leistenden Call Center reicht. Der Kunde, der einen Buchtitel nicht findet, mit der Datenbankabfrage nicht weiterkommt oder Genaueres über Liefertermine und Bezahlungsvarianten erfahren möchte, drückt den immer präsenten iCall-Button und kann sich zwischen 9 und 24 Uhr per Internet-Call mit dem in Itzehoe angesiedelten Servicecenter verbinden lassen.“ (Krempf 1999, S.B.7)

Teilweise selbst vom Versandhandel betrieben oder von der Medienwirtschaft angestoßen, öffnet sich der Versandhandel außerdem neuen Vertriebschienen im interaktiven Bereich. Bisher wurde z.B. im Teleshopping noch mit Nischenprodukten oder kleinen Mengen gearbeitet. Neue technische Möglichkeiten und zunehmende Akzeptanz bei den Verbrauchern lassen jedoch für die Zukunft eine erhebliche Steigerung der Absatzmöglichkeiten erwarten.⁹ Eine besondere Bedeutung wird dem Internet und der Kopplung mit anderen Diensten beigemessen. So sind beispielsweise die großen Warenhäuser bzw. Medienkonzerne jeweils mit eigenen Internet-Verkaufsschienen aktiv.

Wichtige Standortverlagerungen von Call Center-Einheiten von Versandunternehmen an neue Standorte sind bisher nicht bekannt geworden, allerdings sind Überlegungen zur Neustrukturierung von Neckermann Versand, Otto Versand und Quelle Versand in der Diskussion. Die untersuchten Call Center-Anwendungen von kleineren Versendern befinden sich überwiegend am Sitz des Unternehmens.

2.2.4 Verlage

Die Verlage nutzen neue Vertriebsmittel und -schienen, um die Abonnementanzahl zu halten bzw. zu steigern. So versuchen sie, durch ständige Produktinnovation neue Spezialtitel auf dem Markt zu platzieren. Über Werbegeschenke und weitere Sondermaßnahmen wird dem Kunden ein Produkt nahegebracht. Da viele Kunden von Verlagen lediglich von Sonderkondi-

⁹ Über die Arbeit von Smidt liegt eine grobe Eingrenzung der typischen Nutzergruppen von Teleshopping vor. „Teleshoppers are assumed to be an activity of people in their thirties and forties, not for older people. Levels of income should be at least in the middle range or somewhat higher; low as well as high incomes should be underrepresented.“ (Smidt 1995, S. 50)

tionen profitieren und schnellstmöglich aus dem Abonnementvertrag austreten wollen, ist es für die Verlage wichtig, die Kunden möglichst langfristig an sich zu binden.

„Die derzeitige Situation von Verlagen ist durch Abonnementkündigungen und damit das Wegbrechen zum Teil langjähriger treuer Leser gekennzeichnet. Das steigende Angebot von Special-interest-Titeln verstärkt den Trend, dass Leser ihren Blick neuen Zeitschriften und Zeitungen zuwenden. Dazu kommt das Problem, nicht in ausreichendem Maße neue Abonnenten gewinnen zu können. Großzügige Werbegeschenke lassen die Neukundenzahl zwar steigen, doch steht für die Endverbraucher der Aspekt, einen „wertvollen“ Artikel zu erhalten, im Vordergrund, wobei das abonnierte Magazin nach Ablauf eines Jahres meist wieder gekündigt wird.“ (Fichte 1996, S. 80)

Ein Servicetelefon, z.B. um Anschriftenänderungen aufzunehmen, kann wesentlich zur Kundenzufriedenheit und damit Kundenbindung beitragen. Die Verlage versuchen ebenso, über den gezielten Einsatz des Telefons ihre Reaktionszeiten bei der Anzeigenannahme und ähnlichen Kundenwünschen zu verkürzen. Große Verlage waren die Vorreiter in der Nutzung des Telefons im Hinblick auf die Kundenbindung und Neukundengewinnung. Das Telemarketing nimmt in den Unternehmen mittlerweile einen derart hohen Stellenwert ein, dass schon Beteiligungen an Telefonmarketing-Agenturen (vgl. 2.2.8) realisiert wurden. Zur Bewältigung von In- und Outbound-Aufgaben kann dadurch auf eigene Ressourcen zurückgegriffen werden. Auch mittlere und kleinere Verlage werden zunehmend den Weg via Telemarketing gehen. Sie können dabei von den Erfahrungen der Telemarketing-Agenturen mit der Verlagsbranche profitieren. Für kleine Verlage bietet sich insbesondere die Möglichkeit, durch brancheninterne Kooperationen das Dienstleistungsangebot von Telemarketing-Agenturen zentralisiert zu nutzen.

Die Telemarketing-Agenturen am Standort großer Verlage, z.B. in Hamburg, profitieren offensichtlich von der Marktnähe zum potentiellen Auftraggeber. Verlageeigene Call Center-Anwendungen befinden sich dagegen am Standort der Vertriebsabteilung.

2.2.5 (Weitere) Dienstleistungs- und Industrieunternehmen

Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, die Markenprodukte oder erklärungsbedürftige Waren anbieten, setzen Call Center einerseits ein, um ihre Kunden zu binden und zu informieren. Andererseits kann das Unternehmen am Telefon wichtige Anregungen für die Verbesserung bestehender und die Entwicklung neuer Produkte sammeln. Eine weitere mögliche Zielsetzung ist die direkte Vermarktung der Produkte am Telefon (ohne Zwischenhandel).

Call Center-Anwendungen dienen somit als Service- und Info-Hotline für den Endverbraucher. Da die Markenorientierung der Kunden beständig nachlässt, steigt der Aufwand, um Kunden für ein Markenprodukt zu gewinnen bzw. dauerhaft an dieses zu binden. Ein möglicher Weg ist das Anbieten von Kundenbindungssystemen. „Miles-and-More“ von Lufthansa ist in Deutschland eines der bekanntesten Beispiele für diese neue Strategie.

Der Fernsehsender Premiere beschäftigt heute insgesamt rund 1.000 Mitarbeiter, davon sind ca. 50% im Service tätig. Die Kundenzahl stieg von 60.000 im Jahr 1989 auf 1,5 Millionen 1997 an. Im Jahr 1991 verzeichnete das Call Center insgesamt rund 700.000 Anrufe, für 1997 wird ein Gesamtanrufofkommen von rund vier Millionen Gesprächen im eigenen Haus erwartet. Dazu kommen 400.000 Gespräche, die externe Dienstleister abwickeln. Dabei schwankt das Aufkommen von ca. 8.000 bis 15.000 eingehender Anrufe pro Tag alleine in Hamburg, wofür durchschnittlich zwischen 70 und 100 Agenten gleichzeitig im Einsatz sind. Minimalbesetzung des Call Centers bedeutet den Einsatz von rund 30 Mitarbeitern, für eine normale durchschnittliche Maximalauslastung werden im allgemeinen alle 240 Plätze besetzt. Die Gespräche zur normalen Kundenbetreuung verteilen sich relativ gleichmäßig über die Zeit von ca.

10 bis 19 Uhr, ebenso die Betreuung der Neukunden, die den Decoder im Fachhandel erworben haben. Der Kundenkreis, der in Fachmärkten den Premiere-Decoder kauft, verursacht Anrufpeaks in der Zeit von 18 bis 23 Uhr. Gegen 22 Uhr ist das Call Center im allgemeinen noch mit ungefähr 70 Mitarbeitern besetzt, dagegen genügt in den anrufschwächsten Zeiten von 2 bis 6 Uhr morgens eine Mannschaft von drei Agenten. Für das unberechenbare DRTV (Direct Response TV-) Geschäft nutzt der Sender ebenfalls die Kapazitäten eines Dienstleisters. (o.V. in TeleTalk 11/1997, S. 44)

„Zur Betreuung von B- und C-Kunden lohnt sich z.B. für Arzneimittelhersteller ein Marketingmix aus Außendienst und Telefonmarketing. Beispielsweise startete ein Hersteller zum Forcieren eines alten Präparates auf dem Markt eine dreistufige Call-Mail-Call-Aktion, bei der 507 Urologen angesprochen wurden. Dabei diente die erste Phase als Kontaktaufnahme mit dem Ziel der Datengewinnung. In der zweiten Phase wurden Muster verschickt und der persönliche Kontakt weiter ausgebaut. Der weiteren emotionalen Bindung an das Produkt und den Service diente die dritte Phase, die mit einem Informationsgespräch endete.“ (o.V. in TeleTalk 6/1997, S. 47)

Teilweise ersetzen bzw. ergänzen Call Center-Anwendungen auch den Außendienst. Der Besuch von kleineren Kunden durch einen Außendienstmitarbeiter ist heute oft nicht mehr wirtschaftlich. Unternehmen teilen ihre Kunden z.B. in Größenkategorien des Umsatzes (A, B und C-Kunden) ein und richten danach die persönliche Besuchsfrequenz aus. Um die kleineren Kunden nicht zu verlieren, wird für diese alternativ oder ergänzend ein Telefonservice aufgebaut. Da Geschäftsbeziehungen bestehen, steht einem aktiven Telefonmarketing rechtlich nichts entgegen (vgl. 2.3).

Beim Direktverkauf des Produktes erfährt der Hersteller unmittelbar vom Endverbraucher eine Produkteinschätzung, welche in die Produktweiterentwicklung bzw. in den Werbeauftritt einfließen kann. „Dabei geht es nicht darum, seine Produkte unter Umgehung des Handels direkt zu verkaufen, sondern vielmehr um eine kooperative Werbe- und Informationsform. Beginnend beim Angebot einer Katalogzusendung (zum Beispiel mit Händlernachweis) über das „Sorgentelefon“ bis zum intensiven After-Sales-Service findet so Kundenfindung und Kundenbindung statt - Funktionen, die der Handel aufgrund schwindender Personaldecke immer weniger erfüllen kann.“ (Schulz-Klingauf 1996, S. 77)¹⁰ Für Markenartikler besteht in Verbindung von Fernsehspots und dem Call Center-Einsatz die Option, einen Testmarkt zu kreieren. Das Produkt wird im Fernsehen angeboten, und der Kunde bestellt das Produkt über das Telefon. Über eine telefonische Nachfrage wird der Kunde über die Qualität, die Erfahrung und die Zufriedenheit mit dem Produkt befragt.

Große Call Center-Anwendungen von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sind häufig räumlich vom Stammsitz getrennt, kleinere Organisationseinheiten dagegen in den Bereich Marketing integriert.

2.2.6 Tourismusbranche

Die Mehrzahl der großen Autovermieter, Fluglinien und Hotelketten bietet heute zentrale telefonisch erreichbare Reservierungszentralen an. Neben einer Erhöhung der Dienstleistungsqualität steht ein wirtschaftliches Argument im Vordergrund: Kommt es direkt zwischen Kunde und Dienstleister zum Vertragsabschluss, entfallen die Provisionszahlungen an die normalerweise

¹⁰ „Die durchschnittlich 3.500 Gespräche am Tag, die mit den Käufern ihrer Produkte (Siemens) geführt werden, geben den Verantwortlichen in Produktion und Entwicklung aber auch wichtige Hinweise darauf, wie die Geräte bei den Endverbrauchern ankommen.“ (Müller 1996, S. 23)

zwischenengeschalteten Agenturen. Die Unternehmen bewerben deshalb gezielt ihre Reservierungszentralen, um die zumeist bundeseinheitlichen Rufnummern bekannt zu machen.

Diese Zielrichtung wird beispielsweise von British Airways verfolgt. Das Unternehmen hat 1996 durch die neu gegründete Tochtergesellschaft FlyLine Tele Sales & Service GmbH den Betrieb eines Call Centers in Bremen aufgenommen. Nachdem FlyLine mit einem kleinen Führungsteam im Frühjahr 1996 gestartet war, wurde bereits Ende 1998 ein Personalstand von ca. 200 Mitarbeitern erreicht. Die Personalplanung sieht im Jahr 2001 eine Mitarbeiterzahl von 450-500 vor. Die beiden vorher bestehenden kleinen Reservierungszentralen in Frankfurt a.M. und Berlin wurden im Jahr 1996 geschlossen.

„Langjährige Erfahrungen mit dem Verkauf von Tickets nach Ladenschluss hat dagegen die Lufthansa. Seit der Eröffnung ihres Telefon-Service-Centers in Kassel im November 1992 ist die Zahl der Mitarbeiter von anfangs 20 auf 330 gestiegen. Monatlich laufen im Durchschnitt rund 330.000 Anrufe in Kassel auf. Im vergangenen Jahr wurden 450.000 Buchungen gezählt. Zwischen 23:00 Uhr und 5:30 Uhr geht in Kassel allerdings keiner ans Telefon. Während dieser Zeit werden alle Anrufe in das Telefon-Service-Center der LH in Los Angeles umgeleitet. Die Anrufer zahlen trotzdem nur den deutschen Regionaltarif.“ (Stenzel 1997, S. 8)

Die Deutsche Bahn AG plant in den nächsten Jahren den Aufbau von fünf bis sechs Call Center-Einheiten mit einer Gesamtmitarbeiterzahl von ca. 3.000, um ihre heute dezentrale telefonische Reiseauskunft auf wenige Standorte zu konzentrieren. Ein erstes Call Center der Deutschen Bahn AG hat zum Jahreswechsel 1996/1997 seinen Betrieb in Schwerin aufgenommen. Die Deutsche Bahn AG strebt dabei an, zukünftig nicht nur telefonisch Auskünfte zu erteilen, sondern auch den Fahrkartenverkauf zu betreiben.

„Im Gegensatz zu anderen Ansätzen in den Branchen beim Telefonverkauf setzt Reise Quelle ausschließlich auf professionelle Telefonisten, die touristisch ausgebildet sind. ... Unter der bundesweiten Durchschalt Nummer 0180-3224322 werden das zentrale Call Center in Nürnberg oder die Überlaufstation in Berlin und Leipzig erreicht. Die Station in Leipzig ist bis 23 Uhr besetzt, danach wird nahtlos weitergeschaltet nach Padborg in Dänemark, wo ein 24-Stunden-Service eingerichtet worden ist.“ (Spielberger 1996, S. 2)

Die häufig sehr großen Reservierungszentralen sind nicht an den Stammsitz des Unternehmens gebunden.

2.2.7 Auskunftsdienste und Notrufzentralen

Neben der Telefonauskunft gibt es eine große Palette von Auskunftsdiensten, die aus Call Center-Unternehmen abgewickelt werden: Freizeittipps, Wetterdienste, Staumeldungen usw. Die Zukunft liegt möglicherweise bei Auskunftsdiensten, die im Mobil- als auch im Festnetz nutzbar sind und unter einer Rufnummer ein Komplettangebot von Auskunftsdiensten offerieren. Nach Klötsch (1996) wuchs bis Ende 1994 die Zahl der Rufnummern von Auskunftsdiensten (0130, 01802 usw.) auf 18.000, 1995 waren es bereits 35.000 Rufnummern.

Für diese Call Center bedeutet dies: Flexibilität entscheidet über den Erfolg. Der Call Center-Mitarbeiter muss für die komplette Angebotspalette geschult sein, damit das Center zu wirtschaftlichen Konditionen die Fülle der Dienste anbieten kann.

Die Telefonauskunft wird auf absehbare Zeit ein Riesengeschäft bleiben. Für viele der 18 Unternehmen, die sich eine Nummer für die Inlandsauskunft gesichert haben, wird dieses Angebot der Einstieg in diesen Dienstleistungsmarkt sein. Über einen stetig aufgebauten Kunden-

stamm bei der eigenen Inlandsauskunft lassen sich künftig Schritt für Schritt weitere Dienste etablieren. (o.V. in TeleTalk 11/1997, S. 24)

Im Bereich der Telekommunikationsanbieter geht zusätzlich ein Zwang vom Gesetzgeber aus, telefonische Auskunftssysteme bereitzustellen. Das neue Telekommunikationsgesetz (TKG) legt fest, dass alle Netzbetreiber usw. Auskunftsstellen betreiben müssen; damit ist faktisch die Schaffung von einem oder mehreren Call Center-Einheiten je Netzbetreiber vorgeschrieben.

„Telegate und Tele-Info versprechen sich indes vom künftigen Wettbewerb im Telefongeschäft einen kräftigen Schub für ihr Geschäft. Mehr noch: Wenn die privaten Anbieter wie RWE und Veba sowie Mannesmann in den Markt drängen, so Tele-Info-Verlagsleiter Albert, 'stehen wir denen natürlich bei Interesse gern zu Diensten'.“ (Grab 1997, S. 117)

Im Sektor der Sicherheitsbranche bzw. der Hilfs-, Heil- und Pflegedienstleistungen bieten z.T. bekannte Dienstleister (AWO, DRK, JUH usw.) neue Servicepakete mit ständiger Rufbereitschaft an. Mit dem Ziel, älteren und behinderten Menschen ein selbständiges und selbstbestimmtes Leben zu ermöglichen, wurde die Idee des Hausnotrufes aus anderen europäischen Ländern nach Deutschland übernommen. Die Rund-um-die-Uhr Erreichbarkeit von professionellen Diensten für ältere, pflegebedürftige Menschen in häuslicher Umgebung wird durch immer kürzere Verweildauer im Krankenhaus, kurzfristige Entlassungsmöglichkeiten und Versorgungsengpässe, weitere Einsparungen im stationären und ambulanten Versorgungsbereich sowie Personalabbau und Personalkosteneinsparungen auf Grund von verschärften Wettbewerbsbedingungen bei der Versorgung von Senioren und Pflegebedürftigen immer dringlicher. Die genannten Gründe führen zum Aufbau von qualifizierten Call Center-Anwendungen für diese Zielgruppe.

Eine klare Standortstruktur für den Bereich der Telekommunikationsanbieter bzw. Auskunfts- und Notrufdienste ist bisher nicht festzustellen.

2.2.8 Telemarketing-Agenturen

Telemarketing-Agenturen bieten Call Center-Dienste für Dritte an, sind also ein Resultat von Outsourcing-Strategien (vgl. 2.1). Sie verzeichnen insbesondere seit Mitte der 90er Jahre einen deutlichen Wachstumsschub. Telemarketing-Agenturen arbeiten für (1) Unternehmen, deren eigene Call Center zu bestimmten Zeiten überlastet oder nicht besetzt sind, (2) Unternehmen, deren Telefonanrufvolumen nicht groß genug sind, um ein eigenes Call Center wirtschaftlich betreiben zu können, und (3) Unternehmen, die aus anderen Gründen (z. B. rechtliche Einschränkungen, Tarifbindung) ein Call Center nicht kostengünstig betreiben können oder wollen. Unter den Kunden sind nahezu alle hier diskutierten Branchen vertreten.

Vielfach übernehmen die Telemarketing-Agenturen die Betreuung von beworbenen speziellen Rufnummern (0130, 01802, 01803 usw.), welche bei Schaltung von Werbespots usw. hohe Anrufspitzen erzeugen können. Eigene Call Center-Anwendungen müssten auf diese kurze Spitzenlast ausgelegt sein, um einen vertretbaren Servicegrad zu gewährleisten. Telemarketing-Agenturen können bei der gleichzeitigen Betreuung verschiedener Kunden die Personalplanung optimieren und die Möglichkeiten der Call Center-Anwendung besser ausnutzen. Telemarketing-Agenturen können aufgrund der kleineren Betriebsgröße häufig deutlich flexibler arbeiten, als dies Großunternehmen möglich ist. Die starke Position des Betriebsrates bezüglich des Einsatzes neuer Technologien, Datenerfassung und Mitbestimmung erschwert in Konzernen die Einführung von Call Center-Anwendungen und macht damit die Leistungen von Telemarketing-Agenturen für Dritte interessant. Konzerne sind zudem über Tarifverträge in der Gehaltsstruktur stark eingeschränkt, was einen kostenorientierten Ansatz häufig verhindert.

„Sykes bietet im Bereich der Informationstechnologie eine komplette Palette an Outsourcing-Diensten für Unternehmen in aller Welt an. Mit rund 4.000 Mitarbeitern haben wir 1996 117 Mio. US\$ Umsatz gemacht und ein Ergebnis von 9,7 Mio. US\$ vor Steuern erzielt. ...Sykes hat die Telcare im Juni übernommen. Obwohl es sich um eine relativ kleine Übernahme gehandelt hat, ist Telcare von zentraler Bedeutung für unseren langfristigen Erfolg in Europa. Wir können nun unseren internationalen Kunden auch in Deutschland ein attraktives Angebot in den Bereichen Teleservice und Kundenbetreuung machen.“ (Sykes 1997, S. 9)

Große internationale Dienstleister stehen ihren Kunden weltweit mit Call Center-Dienstleistungen zur Verfügung. Multinationale Konzerne erwarten von den Dienstleistern diese Präsenz, um kontinentübergreifende Vertriebs- und Vermarktungsstrategien umsetzen zu können. In Deutschland werden deshalb weitere Unternehmensübernahmen von nationalen Telemarketing-Agenturen durch nordamerikanische Anbieter erwartet, die ihren Kunden ein weltweites Angebot anbieten wollen.

Die Standorte der Telemarketing-Agenturen werden detailliert in 4.4 untersucht.

2.3 Call Center im deutschen Rechtssystem

In diesem Abschnitt wird die Bedeutung der rechtlichen Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Call Center-Anwendungen beleuchtet. Die rechtlichen Rahmenbedingungen induzieren, unterstützen oder hemmen die Entwicklung der betrachteten Branchen, sind mittel- und unmittelbar verantwortlich für Wachstums- und Schrumpfungsprozesse sowie Umstrukturierungen. Sie beeinflussen die Beschäftigungssituation und die Umsatzentwicklung sowie darüber hinaus das regionalwirtschaftliche Potential, das von der Tätigkeit der Unternehmen in diesen Branchen ausgeht. Sie sind damit mittelbar verantwortlich für räumliche Veränderungsprozesse, aus denen sich mobile Potentiale ergeben können. Ein Beispiel ist das Ausdünnen der Bankgeschäftsstellennetze zugunsten von Telefonbanking.

Die im Zusammenhang mit Call Center-Anwendungen stehende Rechtsprechung legt eine Gliederung in drei Hauptbereiche nahe: die rechtliche Situation des Telekommunikationsmarktes mit den beschlossenen und weitgehend umgesetzten Liberalisierungen (2.3.1), die rechtliche Zulässigkeit von Aktivitäten von Telefonmarketing durch das Wettbewerbsrecht (2.3.2) sowie die sich aus besonderen Arbeitszeiten usw. ergebenden arbeitsrechtlichen Besonderheiten (2.3.3).

2.3.1 Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes

Mit der fortschreitenden Verbreitung der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien seit Ende der 80er Jahre wurden nationale und europaweite Initiativen für einen „Aufbruch in das Informationszeitalter“ ergriffen. Dabei wurde den ordnungspolitischen Rahmenbedingungen eine zentrale Rolle für die zukünftige Weiterentwicklung des Telekommunikationsmarktes beigemessen. Angestrebt wurde eine weitgehende Liberalisierung der Märkte. Der Telekommunikationsmarkt in Deutschland durchläuft derzeit eine rechtliche Neuordnung, die im folgenden kurz skizziert wird. Dabei erfolgte die Umsetzung der Liberalisierung in mehreren Schritten:

1. Die Postreform I (Poststrukturgesetz) 1989 war eine Reaktion auf die weltweiten Veränderungen im Markt der Telekommunikation. Wesentliche Ziele der Postreform I waren die Trennung von Deutscher Bundespost und Bundesministerium, die Dreiteilung in Post, Telekom und Postbank sowie die Schaffung eines Regulierungsinstrumentariums für den Post- und Telekommunikationssektor.

2. Das Deutsche Telekommunikationsgesetz (TKG) von 1996 ist die Umsetzung von Europäischem Recht in nationales Recht. Die Grundlagen bilden die Entschlüsse des Rates der Telekommunikationsminister der EU vom 22. Juli 1993 zur Liberalisierung der Netzinfrastruktur und zur Liberalisierung des öffentlichen Sprachtelefondienstes zum 1. Januar 1998. Das Telekommunikationsgesetz enthält grundsätzliche Regelungen zu den folgenden Punkten: Lizenzierung, Verbindung verschiedener Netze, Übertragbarkeit von Rufnummern, Netzzugang sowie Sicherstellung der Grundversorgung.
3. Die Telekommunikations-Universaldienstleistungsverordnung vom 30.1.1997 regelt die Universaldienstleistungen (z.B. den einfachen Sprachtelefondienst sowie das Erteilen von Auskünften über Rufnummern, die regelmäßige Herausgabe von Teilnehmerverzeichnissen, die flächendeckende Bereitstellung öffentlicher Telefondienststellen sowie die Bereitstellung von Übertragungswegen).
4. Mit dem seit dem 1. August 1997 geltenden Informations- und Kommunikationsdienstes-Gesetz (IuKDG) existieren darüber hinaus bundesweit einheitliche rechtliche Rahmenbedingungen für das Angebot und die Nutzung von Informations- und Kommunikationsdiensten. Dabei bilden insbesondere die in dem Gesetz verankerte gewerberechtliche Zugangs- und Anmeldefreiheit für Teledienste, die klare Definition der Verantwortlichkeiten der beteiligten Akteure für die angebotenen Inhalte sowie die Regelungen für den Einsatz digitaler Signaturen im Rechts- und Geschäftsverkehr eine rechtliche Grundlage für den elektronischen Geschäftsverkehr.

Das Telekommunikationsgesetz (TKG) von 1996 ist die für Call Center-Anwendungen bedeutendste gesetzliche Neuregelung zur Öffnung des Marktes im Bereich der Telekommunikation in Deutschland. Durch das TKG soll die Chancengleichheit im Wettbewerb sichergestellt und ein funktionierender Wettbewerb gefördert werden. Ziel ist es, Unternehmen und Verbrauchern den Zugang zu modernen, preiswerten und leistungsfähigen Telekommunikationsnetzen und -dienstleistungen zu gewährleisten.¹¹ Gleichzeitig soll das TKG für die konkurrierenden Telekommunikationsdienstleister einen günstigen ordnungspolitischen Rahmen schaffen. Eine vollständige Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes birgt allerdings auch Gefahren. Eine mögliche Folge einer vollständigen Liberalisierung ist die Herausbildung von unterversorgten Räumen. Dies könnte bedeuten, dass Privat- und Geschäftskunden in ländlichen Gebieten allein auf das Angebot der Deutschen Telekom AG angewiesen sind, ohne in den Genuss der durch den Wettbewerb verursachten Kostenvorteile und Leistungsverbesserungen zu kommen.¹²

Das Telekommunikationsgesetz (TKG) wurde mit der Veröffentlichung im BGBl am 25.7.1996 rechtswirksam. Um eine flächendeckend angemessene und ausreichende Versorgung sicherzustellen, wird der Markteintritt über die Vergabe von Lizenzen reguliert. Diese Lizenzen enthalten Vorgaben hinsichtlich der Größe und des Zuschnitts der Versorgungsgebiete sowie Auflagen hinsichtlich des Flächendeckungsgrades und der Qualität des Angebots. Rechtlicher

¹¹ „Aus ökonomischer Sicht sollte der Ordnungsrahmen so gewählt werden, dass Telekommunikationsdienste gleichzeitig gesamtwirtschaftlich effizient und flächendeckend zur Verfügung gestellt werden. Effiziente Marktergebnisse lassen sich nur durch die Zulassung von Wettbewerb erzielen. Ein funktionsfähiger Wettbewerb führt zu einem kundengerechten Angebot, zu Innovationen und zu niedrigen Preisen.“ (Tetens und Voß 1995, S. 443)

¹² „Die Regelung der Grundversorgung in Deutschland wird einen sehr großen Einfluß auf die Regionen und ihre Anbindung an Telekommunikationsleistungen haben. Setzt sich ein stark marktwirtschaftlich orientiertes Modell durch, so ist vorherzusehen, dass strukturschwache Regionen von der Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes kurz- bis mittelfristig eher wenig profitieren werden. Innerstädtische Bereiche, vor allem solche mit einem hohen Anteil an Geschäftskunden, werden dagegen die Segnungen der Deregulierung um so schneller und stärker zu spüren bekommen.“ (Booz, Allen & Hamilton 1997, S. 47).

Hintergrund der Lizenzpflicht ist auch Art. 87 des Grundgesetzes, wonach der Bund im Bereich der Telekommunikation und der Post flächendeckend angemessene und ausreichende Dienstleistungen zu gewährleisten hat.

Die Liberalisierung des Angebots von Sprachtelefondiensten (§ 3 Nr. 15 des TKG) trat am 1. Januar 1998 in Kraft. Seitdem bieten neue lokale, nationale und internationale Anbieter in Konkurrenz zur Deutschen Telekom AG Sprachtelefondienste an. Die Telekommunikationskosten sind seit 1.1.1998 deutlich gefallen. Die Preisreduktion ist besonders relevant und deutlich bei Ferngesprächen. Telefonieren wird für den Kunden preiswerter und telefonische Serviceeinrichtungen werden damit attraktiver. Gleichzeitig sinken für Outbound-Call Center die Telekommunikationskosten. Der Standort des Call Centers kann freier im Raum gewählt werden, da die preisgünstige Erreichbarkeit von vielen Kunden in einer bestimmten Entfernung und damit das Preisargument an Bedeutung verliert.

Das neue Telekommunikationsgesetz führt darüber hinaus direkt zur Entstehung von neuen Call Center-Anwendungen, da alle Anbieter Telefonserviceeinrichtungen einrichten werden und müssen (Telefonauskunft).

2.3.2 Wettbewerbsrecht

Das deutsche Wettbewerbsrecht kennt keine speziellen Regelungen für den Bereich des Direktmarketings und damit auch über die Zulässigkeit von Telefonmarketing. Von den deutschen Gerichten wurde aber auf der Grundlage des § 1 UWG (Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb) eine differenzierte Rechtsprechung entwickelt. Die Rechtsprechung hat dabei die Unterscheidung zwischen aktivem (Outbound) und passivem (Inbound) Telefonmarketing besonders herausgearbeitet.

Die wesentlichen Argumente der Rechtsprechung sind: Jeder ungebetene Werbeanruf verletzt die verfassungsrechtlich geschützte Privatsphäre des Angerufenen. Dabei ist nicht entscheidend, ob der Angerufene vorher selbst in einem Schriftverkehr dem Anrufer seine Telefonnummer mitgeteilt hat oder nicht. Auch ein telefonischer Kontakt für eine bestimmte Dienstleistung eines Unternehmens erlaubt dem Unternehmen nicht, dem Kunden telefonisch weitere Produkte anzubieten.

„Es verstößt gegen die guten Sitten des lautereren Wettbewerbs, unaufgefordert Inhaber von Fernsprechan Schlüssen, zu denen bislang keine Beziehungen bestehen, in ihrem privatem Bereich anzurufen, um Geschäftsabschlüsse anzubahnen oder vorzubereiten, insbesondere um Waren oder sonstige Leistungen anzubieten.“ BGH, Urteil vom 19.6.1970, AZ I ZR 115/68 GRUR 1970, Seite 523 („Telefonwerbung I“)

„Es ist verboten, im geschäftlichen Verkehr zu Zwecken des Wettbewerbs mit privaten Endverbrauchern, zu denen bislang keine geschäftlichen Beziehungen bestehen, unaufgefordert und ohne deren Einverständnis telefonisch Kontakt aufzunehmen bzw. aufnehmen zu lassen, um einen Vertreterbesuch zwecks Vorbereitung oder Anbahnung eines Geschäftsabschlusses zu vereinbaren.“ OLG Frankfurt, Urteil vom 17.2.1983, AZ: 6 U 56/82, GRUR 1983, Seite 674 („Lästiger Anlageberater“)

„Eine Telefonwerbung gegenüber Privatpersonen ist nur dann zulässig, wenn der Angerufene zuvor ausdrücklich oder stillschweigend sein Einverständnis erklärt hat, zu Wettbewerbszwecken angerufen zu werden. Bestehende geschäftliche Beziehungen zum privaten Endabnehmer rechtfertigen grundsätzlich keine andere Beurteilung.“ BGH, Urteil vom 8.6.1989, AZ I ZR 1788/87, GRUR 1989, Seite 753 („Weinhändler-Urteil“, „Telefonwerbung II“)

Im gewerblichen Bereich geht die Rechtsprechung davon aus, dass durch Telefonmarketing der Gewerbetreibende und seine Mitarbeiter belästigt und gestört werden. Allerdings sind die Grenzen hier nicht so eng gesteckt wie im Privatbereich, da das Rechtsgut des Schutzes

der Privatsphäre nicht beeinträchtigt wird. Telefonmarketing im gewerblichen Bereich ist zulässig bei vorab erteiltem ausdrücklichem oder stillschweigendem Einverständnis bzw. zu vermutendem Einverständnis, weil eine Geschäftsbeziehung besteht, der eigentliche Geschäftsbereich betroffen oder „Hilfsgeschäfte“ und konkrete Anhaltspunkte für Interesse bestehen.

„Grundsätzlich sind auch Werbeanrufe in Geschäftsräumen gemäß § 1 UWG unzulässig, auch bei ihnen werden der Angesprochene oder einer seiner Angestellten durch den Anruf belästigt und in ihrem Tagesablauf gestört. Sie sehen sich gezwungen, auf die Anpreisungen einzugehen und ihre vordringliche, häufig eine erhebliche Konzentration erfordernde Berufstätigkeit zu unterbrechen. Der Telefonanschluß der Geschäftsräume ist für die Zeit, in der der Werbende mit dem Angestellten oder dem Betriebsinhaber verhandelt, für alle anderen geschäftsbezogenen Gespräche gestört.“ LG Berlin, Urteil vom 23.5.1973, AZ 16 O 43/73, WRP 1973, Seite 548.

Die dokumentierte Rechtsprechung führt somit zu einer Einschränkung für alle Outbound-orientierten Call Center-Aktivitäten. Da die Mehrzahl der Call Center-Anwendungen in Deutschland Inbound-orientiert ist, treffen auf diese die Beschränkungen nicht zu.

2.3.3 Arbeitsrecht

Drei arbeitsrechtliche Fragen sind bei Call Center-Anwendungen besonders hervorzuheben:

1. Nutzung der EDV zur Ermittlung der Arbeitsleistung der Beschäftigten,
2. Beschäftigung von Teilzeitkräften und
3. Arbeit an Sonn- und Feiertagen.

Die Arbeit in einer Call Center-Anwendung ist entscheidend vom Einsatz der EDV-Technik geprägt, die im besonderen Maße geeignet ist, Beschäftigte umfassend zu überwachen und zu kontrollieren. Da die Arbeit der Telefonagenten über die ACD- oder die Telefonanlage gesteuert wird, besteht die Möglichkeit, im Sekundentakt die Leistung jedes Mitarbeiters zu erfassen. In Verbindung mit den Daten aus den verwendeten Datenbanken ist eine präzise Erfolgskontrolle möglich: Anzahl der Gespräche pro Zeiteinheit usw. Gleichzeitig kann pro Mitarbeiter die Zahl der erfolgreichen Verkäufe, Buchungen oder Auskünfte jederzeit abgerufen werden. Die daraus für die Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten bestehenden Probleme sind im Dienstleistungssektor nicht neu. „Bei Telearbeit verschärft sich die Situation, weil Leistung oft nicht mehr aufgrund persönlicher Kontakte, sondern nur noch auf Basis der in den Systemen vorhandenen Daten bewertet wird.“ (Wedde 1997, S. 211)

Die technischen Möglichkeiten der Mitarbeiterkontrolle führen zu verschiedenen Informations-, Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten entsprechend der deutschen Arbeitsgesetzgebung. Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) regelt die Informationspflicht des Arbeitgebers gegenüber seinen Arbeitnehmern in § 81 Abs. 1 bezüglich der Art der Tätigkeit und deren Einordnung in die Tätigkeit des Betriebes. In § 81 Abs. 3 ist festgelegt, dass der Arbeitgeber die Arbeitnehmer u.a. über die Planung von EDV-Anlagen und Arbeitsabläufen zu informieren hat. In § 87 Abs. 1 Nr. 6 wird festgelegt, dass die Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistungen der Arbeitnehmer zu überwachen, mitbestimmungspflichtig sind.

Ein zweiter in arbeitsrechtlicher Hinsicht bedeutsamer Aspekt ist die Beschäftigung von Teilzeitkräften in Call Center-Anwendungen. Die häufig kurzen Arbeitsspitzen führen ebenso wie die langen Betriebszeiten zu einer überproportionalen Beschäftigung von Teilzeitkräften. In § 4 Beschäftigungsförderungsgesetz (BeschFG) wurde versucht, den stark schwankenden Ansprüchen an Teilzeitarbeitsverhältnissen gerecht zu werden.

Prinzipiell besitzen Sonn- und Feiertage in Deutschland einen besonderen Schutz. An diesen Tagen sollen nicht notwendige Arbeiten und damit Beschäftigungen vermieden werden. Allerdings hat der Gesetzgeber verschiedene Ausnahmeregelungen geschaffen, die in den letzten Jahren weiter definiert und ausgeschöpft wurden. Artikel 139 der Weimarer Verfassung von 1919 (aufgrund Artikel 140 Grundgesetz ist dieser Artikel 139 Bestandteil des Grundgesetzes) legt fest: Der Sonntag und die staatlich anerkannten Feiertage bleiben als Tage der Arbeitsruhe und der seelischen Erholung gesetzlich geschützt.

Damit dürfen Call Center-Anwendungen grundsätzlich an Sonn- und Feiertagen nicht arbeiten, für jeden Betrieb muss eine Ausnahmegenehmigung entsprechend des ArbZG bei den Aufsichtsbehörden beantragt werden. Mögliche Ausnahmen von diesem grundsätzlichen Verbot sind in § 10 ArbZG festgelegt. Die Ausnahmen beziehen sich im wesentlichen auf die Sicherstellung einer Grundversorgung der Bevölkerung. In aller Regel fallen hierunter nicht die in einer Call Center-Anwendung erbrachten Dienstleistungen (Ausnahme z.B. Notrufzentralen).

Die Genehmigungsbehörde besitzt jedoch die Möglichkeit, eine Abwägung zwischen Arbeitnehmerschutz und wirtschaftlichen Interessen des Arbeitgebers einerseits und den Bedürfnissen der Bevölkerung andererseits vorzunehmen. Der § 13 ArbZG legt Ausnahmetatbestände fest, in denen die Sonn- und Feiertagsarbeit zu bewilligen ist, auch wenn die oben genannten Bedingungen nicht erfüllt sind:

- wenn der antragstellende Betrieb die gesetzlich zulässigen wöchentlichen Betriebszeiten weitgehend ausnutzt,
- wenn die Konkurrenzbetriebe im Ausland längere Betriebszeiten haben,
- wenn der antragstellende Betrieb in seiner Konkurrenzfähigkeit beeinträchtigt wird, dies unzumutbar ist und
- wenn durch die Bewilligung der Sonn- und Feiertagsarbeit die Beschäftigung im antragstellenden Betrieb gesichert werden kann.

Zuständig für die Ausnahmegenehmigungen sind die Bundesländer, die in entsprechenden Verordnungen die Gewerbeaufsichtsämter bzw. die Ämter für Arbeitsschutz als sachlich zuständig bestimmt haben.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in Call Center-Anwendungen ein erhöhter Regelungsbedarf zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zu Fragen der Arbeitsüberwachung und Arbeitszeitregelung besteht. Mit einer zunehmend großzügigeren Handhabung bei Anträgen zur Sonntagsarbeit reagieren die Genehmigungsbehörden auf die Anforderungen der Unternehmen. Damit werden die Wettbewerbsbeschränkungen für Call Center-Anwendungen in Deutschland, wie sie sich aus der Gesetzgebung ergeben, einzelfallbezogen aufgehoben.

2.4 Call Center als „standortunabhängige“ Dienstleistung

Dienstleistungen sind in den vergangenen Jahrzehnten Gegenstand zahlreicher, auch geographischer Untersuchungen gewesen.¹³ Neben Struktur und Entwicklung dieser Wirtschaftsbereiche im gesamtwirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Gefüge behandeln die geographischen Untersuchungen die räumliche Verteilung und Verflechtungsbeziehungen. Regionalpolitische Ansätze beschäftigen sich mit den resultierenden räumlichen Disparitäten und möglichen Strategien zur Herstellung gleichwertiger Lebensbedingungen in den verschiedenen Regionstypen.¹⁴

¹³ Mit dieser Thematik haben sich u.a. de Lange 1983, 1987, Floeting 1996, Grabow und Diller 1989, Grabow et al. 1995, Grabow 1996, Grabow und Henckel 1996, Grabow 1997, Grabow und Riedmann 1998, Heineberg und Heinritz 1983, Henckel 1997, Schamp 1983, 1993, Schamp et al. 1990 befasst.

¹⁴ „Gegenüber den früheren Untersuchungen hat sich am Ende der 90er Jahre allerdings der Blickwinkel deutlich verschoben. Es scheint, dass heute weniger Fragen technischer Art interessieren, wie sie in

Im folgenden soll der Grad der Standortgebundenheit der in Call Center-Anwendungen erbrachten Dienstleistung anhand von drei Dimensionen diskutiert werden:

1. Raumgebundenheit,
2. Personengebundenheit und
3. Sachgebundenheit.

Die Raumgebundenheit beschreibt, wie stark die Erstellung einer Dienstleistung an Standorte mit bestimmten physischen Eigenschaften gebunden ist. Eine hohe Raumgebundenheit schränkt die Standortwahl ein. Beispiele sind der Warenumsatz an seeschifftiefem Wasser oder der Tourismus in attraktiven Landschaften.

Die Personengebundenheit beschreibt, inwieweit die Erstellung einer Dienstleistung eine persönliche Interaktion zwischen Dienstleister und Leistungsempfänger (Kunde) erfordert; durch eine hohe Personengebundenheit sind beispielsweise viele persönliche Dienstleistungen geprägt (Frisör).

Die Dimension der Sachgebundenheit einer Dienstleistung ist insbesondere für industrielle Dienstleistungen relevant, wenn z. B. für Ingenieurdienstleistungen (Konstruktion) ein enger räumlicher Bezug zur Produktionsstätte sinnvoll ist.

Dienstleistungen, die in hohem Maße raumgebunden, personengebunden oder sachgebunden sind, können auch als standortgebundene Dienstleistungen bezeichnet werden. Dienstleistungen, auf die diese Kategorien nur in geringem Maße zutreffen, werden als standortunabhängige Dienstleistungen bezeichnet.

Call Center-Dienstleistungen sind in hohem Maße standortunabhängig. Sie sind zwar an Standorte mit bestimmten physischen Eigenschaften bezüglich der Telekommunikationsinfrastruktur gebunden; diese stellt in Deutschland jedoch eine Ubiquität dar.¹⁵ Eine persönliche Interaktion zwischen Dienstleister und Kunde ist in der Call Center-Anwendung nicht erforderlich; vielmehr stellt die telefonische Leistungserbringung gerade die Besonderheit der Call Center-Dienstleistung dar. Die Dimension der Sachgebundenheit wird in Call Center-Anwendungen durch Standardisierung und Computerunterstützung weitestgehend reduziert.

Wirkungs- und Verbreitungsanalysen (auch des BBR) einige Zeit im Vordergrund standen. Eine größere Rolle spielen vielmehr Fragen der Gestaltbarkeit und Beeinflussbarkeit der Entwicklung einer Informationsgesellschaft durch die Raumordnung.“ (Kurnol 1998, S. 1)

¹⁵ Die Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes in Deutschland durch das Telekommunikationsgesetz (vgl. 2.3.1) wird die entfernungsabhängigen Differenzen weiter minimieren und damit die Standortgebundenheit weiter reduzieren. „Direkte Auswirkungen auf die Siedlungsstruktur werden der Telekommunikation im allgemeinen nicht zugeschrieben. In ihrer Eigenschaft als Basistechnologie bewirkt sie aber deutliche, vor allem ökonomisch begründete, indirekte Effekte.“ (Kurnol 1996, S. 3)

3 Von Standorttheorien zu Forschungsthesen

Unabdingbare Voraussetzung jeden wissenschaftlichen Arbeitens, das sich einer kritischen Diskussion seiner Ergebnisse verpflichtet fühlt, ist die Berücksichtigung des Vorverständnisses und die Offenlegung desselben. Als Vorverständnis begreife ich die Wertungen und Normen, die sich im wesentlichen aus der Sozialisation des Forschers im Spannungsfeld von politischem und wirtschaftlichem System und sozialem Umfeld ergeben. Vor diesem Hintergrund nimmt der Forscher seine Umwelt wahr, erkennt Probleme und leitet seinen Forschungsgegenstand ab. Während des Forschungsprozesses fließen das Vorverständnis bei der Vorgehensweise an ein Forschungsvorhaben, die Auswahl der Methodik und die Interpretation der Ergebnisse in die Untersuchung ein. Da jeder Forscher ein subjektives Vorverständnis besitzt, verbietet sich die Annahme der Objektivität zu seinem Forschungsgegenstand, d.h. Wissenschaft kann nicht wertfrei sein.

Der Einbezug von Wertungen und Normen in die Forschungsarbeit ergibt zwei Effekte: „einmal ein konstruktivistischer Effekt, d.h. Fakten werden entsprechend bestimmter Werthaltungen ausgewählt bzw. ausgeblendet, die Realität wird erst durch das Subjekt konstruiert. Umgekehrt wirkt diese Realität aber auch zurück auf die Normen, sie sind einem Wandel unterworfen. Zum zweiten entsteht durch die Konfrontation von Fakten und Werten ein Problembewusstsein; Probleme werden also verstanden als Diskrepanz zwischen Soll- und Istzustand.“ (Boesch 1989, S.199) Werden also Theorien, Sachverhalte und Normen miteinander in Beziehung gebracht, können Probleme formuliert und im Idealfall Problemlösungen entwickelt werden.

Einen Lösungsbeitrag für konkrete Probleme zu liefern, ist das Ziel einer Arbeit im Sinne einer „Engagierten Geographie“. Daher ist eine Arbeit mit dem Anspruch einer „Engagierten Geographie“ gezwungen, sich bewusst mit den in der Gesellschaft vorhandenen Werten und Normen auseinanderzusetzen (Gertel 1993, Sedlacek 1994, die Autoren der Reihe „Wahrnehmungsgographische Studien zur Regionalentwicklung“ aus Oldenburg). Die Begrifflichkeit „Engagierte Geographie“ soll dabei keinesfalls im Sinne einer geographischen Arbeitsweise oder gar Methode überstrapaziert werden, vielmehr geht es dem Autor darum, die eigene Motivation für die Wahl des Themas zu verdeutlichen.

Im Sinne einer „Engagierten Geographie“ will diese Arbeit aufzeigen, wie mit gezielten kommunalen Akquisitionsstrategien in neuen Dienstleistungsmärkten strukturelle Defizite in Bezug auf Arbeitsplatzangebot, Steuereinnahmen, Wirtschaftsstruktur ganz oder teilweise ausgeglichen werden können. Das „Leitbild des Ausgleichs regionaler Disparitäten“ bildet den normativen Hintergrund dieser Arbeit. Kriterien für den Ausgleich regionaler Disparitäten sollen in dieser Arbeit allerdings nicht definiert werden.

Vom Vorverständnis des Forschers zu trennen ist das Vorverständnis der Forschungsgemeinde. Die von der dominierenden Forschergruppe festgelegten Grundperspektiven eines Faches, ihre Paradigmen, sind ein Spiegel des aggregierten Vorverständnisses der Forschungsgemeinde. Sie sind prägend für den Einzelnen und gleichzeitig im Wandel begriffen. Auf der Basis der vorhandenen Literatur zum Thema Standortfragen von Dienstleistungen werden im folgenden die theoretischen Grundlagen für diese Arbeit dargelegt. Dabei wird der Versuch unternommen, verschiedene Ansätze zu integrieren, um das Standortmuster einer potentiell standortunabhängigen Dienstleistung - der Call Center-Anwendung - zu erklären.

In einer gesamtwirtschaftlichen Betrachtungsweise wird in 3.1 der wirtschaftliche Strukturwandel beschrieben, in dem die unternehmensorientierten Dienstleistungen eingebettet sind. Aus der dargestellten Standortdynamik unternehmensorientierter Dienstleistungen wird die Handlungsstrategie der kommunalen Wirtschaftsförderung abgeleitet. Die Ableitung der Standortfaktoren für Call Center-Anwendungen erfolgt in 3.2. Hierbei werden zuerst die klassischen Standorttheorien auf ihre Anwendbarkeit für das gewählte Themenfeld überprüft, danach wird die Übertragbarkeit der Forschungsergebnisse der Büromarktforschung diskutiert. In 3.3 werden die Forschungsthesen aufgestellt.

3.1 Unternehmensorientierte Dienstleistungen: Aktuelle Entwicklung, Standortdynamik und ihre Rolle in der Wirtschaftsförderung

3.1.1 „Tertiärisierung“ der Wirtschaftsstruktur

Dem Begriff Tertiärisierung liegt die Drei-Sektoren-Hypothese zugrunde, die in den 40er und 50er Jahren von Clark und Fourastié entwickelt wurde (vgl. Albach 1989; Schätzl 1988). Danach verlagert sich das Schwergewicht der Wirtschaftstätigkeit (gemessen an der Produktion, Beschäftigtenzahl) eines Landes oder einer Region langfristig vom primären (Land- und Forstwirtschaft) über den sekundären (produzierendes Gewerbe) zum tertiären Sektor (Dienstleistungen).

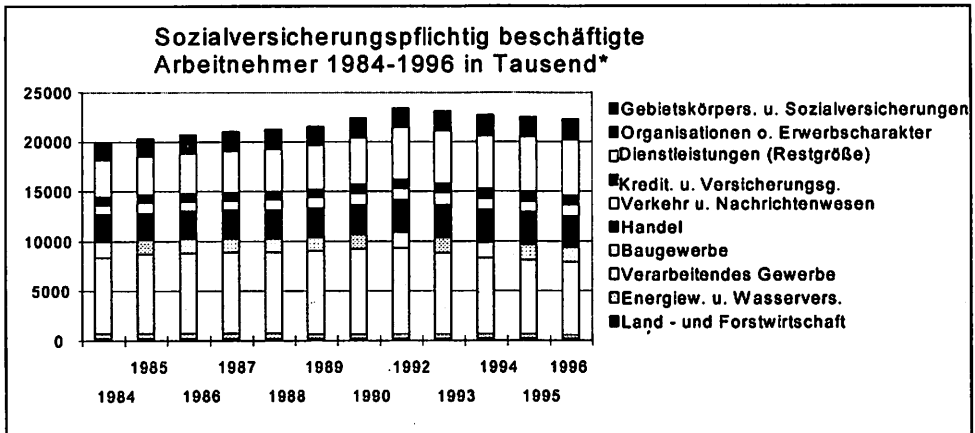
Die Vertreter der Drei-Sektoren-Hypothese erklären den Strukturwandel mit einer Kombination aus Nachfrage- und Angebotsfaktoren. Auf der Nachfrageseite wird die größere Einkommenselastizität für Industriegüter und insbesondere Dienstleistungen angeführt. Im Zusammenhang mit steigenden Einkommen wächst die (private) Nachfrage nach sekundären Gütern und bei einer gewissen Sättigung auch nach Dienstleistungen überproportional und induziert eine Verschiebung der Produktionsstruktur. Auf der Angebotsseite werden Unterschiede in den Produktivitätszuwächsen der drei Sektoren wirksam und führen zu einem Transfer von Arbeit und Kapital vom sekundären in den tertiären Sektor. Die dabei zugrundeliegende Annahme ist, dass der Produktivitätsfortschritt im tertiären Sektor geringer ausfällt als im produzierenden Gewerbe.

Die Drei-Sektoren-Hypothese und ihre theoretische Fundierung wird unterschiedlich beurteilt (vgl. Albach 1989; Bade 1990, 1992; Schätzl 1988). So kritisiert Albach in seiner Studie vor allem die Vernachlässigung der Dienstleistungsnachfrage von Unternehmen durch Fourastié sowie die Beschränkung auf eine sektorale - im Gegensatz zur funktionalen - Betrachtungsweise. Er führt aus, dass insbesondere die sogenannten unternehmensorientierten Dienstleistungen überdurchschnittliche Produktivitätsfortschritte zu verzeichnen hatten und dass es sich hier um eine Gruppe handelt, die in den letzten Jahren innerhalb des tertiären Sektors das größte Beschäftigungswachstum erzielte.

Er erklärt den Aufschwung des Dienstleistungssektors mit der Theorie der industriellen Dienstleistungen. „Der Wettbewerbsdruck zwingt die Industrieunternehmen dazu, besonders hochwertige Industrieerzeugnisse hervorzubringen. Das bedeutet, dass sie die vielfältigsten Dienstleistungen in die von ihnen hergestellten Industrieerzeugnisse hineinkomponieren müssen, auch Phantasie, Kreativität, Forschung und Entwicklung, Kundenberatung, um einen Wettbewerbsvorteil gegenüber dem industriellen Mitbewerber zu gewinnen. Die Entwicklung des Dienstleistungssektors ist sozusagen das Ergebnis des „Angebotsdrucks“, der von dem verschärften Wettbewerb in dem industriellen Sektor der Wirtschaft erzeugt wird.“ (Albach 1989, S. 3-4)

Die empirische Bedeutung der Verlaufskurven der Drei-Sektoren-Hypothese ist trotz der unterschiedlichen Erklärungsansätze für den Aufschwung der Dienstleistungen unumstritten. Der prognostizierte Strukturwandel ist insbesondere in den westlich-industrialisierten Staaten nahezu idealtypisch nachgewiesen worden. Die Geschwindigkeit des Strukturwandels sowie der aktuelle Stand innerhalb des Modells werden als geeigneter Indikator für den Fortschritt und die „Modernität“ einer Volkswirtschaft angesehen. Die differenzierte Darstellung in Abb. 3 zeigt für Deutschland die Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zwischen 1984 bis 1996 nach Branchen. Besonders stark gewachsen ist die Beschäftigtenzahl in der Branche „Dienstleistungen“. Diese Branche beinhaltet ebenso wie die in der Abbildung getrennt ausgewiesenen Dienstleistungsbranchen u.a. Beschäftigte in unternehmensorientierten Dienstleistungsunternehmen. Die wirtschaftsgeographische Forschung hat in den letzten Jahren ein besonderes Augenmerk auf die unternehmensorientierten Dienstleistungen gelegt, da in diesem Bereich eine besondere Dynamik vermutet und beobachtet wurde.

Abbildung 3: Bedeutungswandel der Wirtschaftssektoren 1984-1996



* nur alte Bundesländer

Quellen: BAW 1985-1997, eigene Berechnung

3.1.2 Die Standortdynamik unternehmensorientierter Dienstleistungen

In der Diskussion um die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung von Städten und Regionen werden die unternehmensorientierten Dienstleistungen - insbesondere die sogenannten höheren unternehmensorientierten Dienstleistungen wie Finanz-, Rechts- und Wirtschaftsdienste, Datenverarbeitung, Marketing- und technische Dienste sowie Forschung und Entwicklung - besonders hervorgehoben. Zwar ist ihr direkter Beitrag zu Beschäftigung und Umsatz noch relativ gering, doch gewinnen sie im Rahmen des stattfindenden Strukturwandels und der Internationalisierung der Wirtschaft zunehmend an Bedeutung. Die Konzentration solcher Dienstleistungstätigkeiten beeinflussen das internationale Städtesystem und die zukünftige Stellung einzelner Metropolen.

Basierend auf der Konzentration von internationalen Kontrollfunktionen in wenigen Metropolen wurde in verschiedenen Studien der letzten Jahre das Entstehen einer neuen, internationalen Hierarchie von Städten untersucht (Brunet et al. 1989; Feagin und Smith 1990; Friedmann 1986). Die untersuchte Hierarchie steht über den nationalen Städtehierarchien, sie basiert auf unterschiedlichen Kriterien bzw. Kriterienkombinationen. Verwendete Kriterien sind beispielsweise: Bevölkerungszahl, Merkmale der wirtschaftlichen Stärke (insbesondere Brutto-sozialprodukt sowie Zahl und Umsatz der ansässigen internationalen und nationalen Zentralen von transnationalen Konzernen), Arbeitskräftepotential (vor allem Qualifikation), Arbeitslosigkeit, Infrastruktur, kulturelle Angebote.

Die entscheidenden Standortfaktoren der Metropolen lassen sich mit dem Begriff der Agglomerationsvorteile gut umschreiben: Der Arbeitsmarkt für spezialisierte Fachkräfte ist in den Metropolen am größten und differenziertesten¹⁶. Alle Transport- und Kommunikationstechnologien stehen auf engstem Raum zur Verfügung. Neben allgemeinen „Fühlungsvorteilen“ und der Möglichkeit der kurzfristigen Vermittlung von „face-to-face“ Kontakten¹⁷ finden sich in

¹⁶ Hierfür werden folgende Gründe benannt: Konzentration höherer Aus- und Fortbildungsinstitutionen in großen Städten, metropolitane Wohnortpräferenzen und viele adäquate Arbeitsplätze; letzteres ist somit ein Selbstverstärkungseffekt (Illeris 1989).

¹⁷ Viele höhere unternehmensorientierte Dienstleistungsunternehmen sind zudem in ein Netz von Verflechtungsbeziehungen mit anderen Dienstleistungsunternehmen eingebunden. Kooperationen und der Zukauf von Leistungen sind eine übliche Strategie insbesondere größerer und wachsender Anbieter

Metropolen viele komplementäre Dienstleistungsunternehmen. Außerdem bieten große Verdichtungsräume i.a. ein großes Nachfragepotential in der eigenen Region.

Die Standortdynamik von unternehmensorientierten Dienstleistungen wird im allgemeinen wie folgt zusammengefasst:

1. Die räumliche Verteilung von unternehmensorientierten Dienstleistungen ist gekennzeichnet durch eine starke Konzentration in regionalen, nationalen und internationalen Metropolen.¹⁸
2. Andererseits zeigen sich für einige Branchen in einigen Ländern Tendenzen einer „relativen De-konzentration“.¹⁹ Dies bedeutet, dass bei einer allgemeinen Zunahme unternehmensorientierter Dienstleistungen das Wachstum der nationalen und internationalen Zentren unterdurchschnittlich ist und in regionalen Zentren entsprechend höher als in den Metropolen ausfällt.
3. Der Konzentrationsgrad unternehmensorientierter Dienstleistungen ist abhängig von den ausgeübten Tätigkeiten. „Routinetätigkeiten“ wie beispielsweise in Labors und normalen Rechts-anwaltskanzleien weisen ein eher diffuses räumliches Muster auf. Dagegen haben innovativere und spezialisierte Dienstleistungen eine viel höhere Zentralität als weniger wissensintensive.
4. Daraus ergibt sich, dass viele der unternehmensorientierten Dienstleistungen, die in Metropolen erbracht werden, auch oder zum größten Teil überregional abgesetzt werden. Insbesondere die Dienstleistungsunternehmen, die überregional und international tätig sind, bevorzugen Standorte in den Metropolen.

Innerhalb der unternehmensorientierten Dienstleistungen gewinnen seit einigen Jahren jedoch neue sogenannte „standortunabhängige Dienstleistungen“²⁰ (vgl. 2.4) an Bedeutung, für die die hier beschriebene Standortdynamik nicht oder lediglich eingeschränkt zutrifft. Nicht nur die in dieser Arbeit untersuchten Call Center-Anwendungen, die sich rasant entwickelt haben, gehören dazu, Outsourcing und Ausgliederung von Back Office-Funktionen sind weitere Stich-worte. Nachdem sich in den vergangenen Jahrzehnten Dienstleistungen und insbesondere unter-nehmensorientierte Dienstleistungen in wenigen Großstädten geballt haben, bietet die Zunahme der „standortunabhängigen Dienstleistungen“ auch anderen Standorten eine Wachstumschance. Damit ist die Standortdynamik der unternehmensorientierten Dienstleistungen in Zukunft differenzierter zu betrachten.

Die Entwicklung standortunabhängiger Dienstleistungen basiert in erster Linie auf den Fortschritten in den IuK-Technologien und ist in zweiter Linie eine Folge der Veränderungen in der Organisation und strategischen Ausrichtung vieler Unternehmen. Aufgrund des flächen-deckenden Angebots von Telekommunikationsnetzen und -dienstleistungen in Deutschland (vgl. 2.3.1) bestehen auch für den ländlichen Raum und kleinere Städte Entwicklungschancen in diesem Dienstleistungssegment. „Für die Struktur- und Regionalpolitik bietet die flächen-deckende Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologie große Chancen, die Kluft

(Stambach 1993). Eine solche netzwerkartige Struktur bedarf der räumlichen Nähe und kann daher in großen Agglomerationen am ehesten realisiert werden.

¹⁸ „In Großstädten konzentrieren sich seit jeher Unternehmen, die auf ballungsspezifische Fühlungs-vorteile Wert legen. Dies führt zu einer sich selbst verstärkenden Tendenz der Ausprägung agglomera-tionstypischer Standortbedingungen. Damit kommt es zu räumlicher Arbeitsteilung, welche Polarisierungen in Standortstärken und -defiziten nicht ausgleichen hilft, sondern eher zu deren Festigung oder gar Verstärkung beiträgt. Dies gilt für harte wie für weiche Standortbedingungen.“ (Grabow et al. 1995, S. 23)

¹⁹ In einem föderalen System wie in Deutschland mit mehreren nahezu gleichrangigen Zentren verteilen sich die unternehmensorientierten Dienstleistungsunternehmen stärker als in einem zentralistischen Sys-tem mit einer dominierenden Metropole wie z.B. in Frankreich.

²⁰ Ähnlich wie die „footloose industries“ weisen standortunabhängige Dienstleistungen keine klaren Standortanforderungen auf, sondern können theoretisch ihren Standort beliebig verlagern.

zwischen strukturschwachen Rand- und wohlhabenden Kernregionen zu verringern und so die „Tyrannei der Geographie“ zu überwinden.“ (Lob und Oel 1998, S. 7)

3.1.3 Kommunale Wirtschaftsförderung im Informationszeitalter

Die beschriebenen unternehmensorientierten Dienstleistungen stehen bis heute nur selten im Blickpunkt der kommunalen Wirtschaftsförderer. Natürlich gibt es Ausnahmen; so haben sich z.B. Köln als Medienstandort, Frankfurt a.M. als Finanzplatz und Hamburg als Standort der Werbewirtschaft erfolgreich etabliert. In aller Regel konzentriert sich die kommunale Wirtschaftsförderung auf Flächen- bzw. Subventionsargumente. Im Bereich der unternehmensorientierten Dienstleistungen kann der einzelne Standort aber nur über die Entwicklung eines Branchenkonzeptes überregional profiliert werden. Die Entwicklung eines neuen Standortprofils – eines neuen Images – gewinnt daher ein größeres Gewicht. Diese strategische Neuausrichtung in den Kommunen muss gleichzeitig in einer Zeit der städtischen Finanznot bewerkstelligt werden, in der die Konkurrenz um öffentliche Mittel besonders groß ist. Im Zuge des wirtschaftlichen Strukturwandels sind viele Kommunen in Deutschland von starken Arbeitsplatzverlusten - vor allem im sekundären Sektor - sowie Gewerbesteuerausfällen negativ betroffen. Die kommunale Ausgabenseite verschlechtert sich gleichzeitig durch die gestiegenen Aufwendungen im sozialen Bereich. Die resultierenden Finanzprobleme haben die kommunalen Handlungsspielräume verringert. Vor diesem Hintergrund hat die kommunale Wirtschaftsförderung in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen. Angesichts steigender Arbeitslosenzahlen suchen die Kommunen insbesondere nach Möglichkeiten zur Steigerung der Beschäftigtenzahlen.

Für die Vergangenheit lassen sich Phasen von Anwerbung, Bestandspflege und Entwicklung endogener Potentiale als Leitidee unterscheiden. „Von 1930 bis 1975 dominierte die Anwerbung von Unternehmen als bevorzugte Strategie, um verlorengegangene Arbeitsplätze zu ersetzen oder Beschäftigungszuwachs zu erreichen. Ende der siebziger Jahre wurde diese Strategie zugunsten des Erhalts und der Vergrößerung bestehender Unternehmen aufgegeben; seither ist dies die oberste Priorität geblieben. Doch mit Beginn der achtziger Jahre begannen die Standorte mit einer weiteren Wachstumsstrategie, die auf inneres Wachstum - die Förderung von Neugründungen und Kleinunternehmen - setzte.“ (Kotler, Haider und Rein 1994, S. 283) Die rasante Entwicklung der IuK-Technologien führt zu neuen Rahmenbedingungen in der Wirtschaftsförderungspolitik:

- Kommunale Projekte unter Einsatz moderner Informations- und Telekommunikationstechnologien können eine Initialzündung für den notwendigen Strukturwandel auslösen (vgl. Mediapark in Köln, Medienrevier am Stadthafen von Düsseldorf).
- Durch Berichte, Erfahrungsaustausch, neu aufgebaute Netzwerke und die Verbreitung bewährter Verfahren können zahlreiche Ziele der städtischen Entwicklung leichter erreicht werden (vgl. Call Center-Initiative NRW, Call Center-Netzwerk Niedersachsen, Muster Call Center-Bremen).
- Nicht zuletzt bieten IuK-Technologien sowohl industrielle als auch Dienstleistungsarbeitsplätze (Ausbau der Hardware, Entwicklung neuer Dienstleistungen – z.B. Internet).

Inwieweit die sich aus den Fortschritten der IuK-Technologien ergebenden Chancen eine Neuausrichtung der kommunalen Wirtschaftsförderungspolitik bewirken, ist bisher nicht untersucht.

3.2 Standortfaktoren für Call Center-Anwendungen: eine theoretische Ableitung

Für ein Unternehmen stellt die Wahl des Standortes eine der wesentlichen Entscheidungen bei der Gründung, Expansion, Verlagerung oder Teilverlagerung eines Betriebes dar.²¹ „Die Standortentscheidung, als ein Mittel zur Erreichung des Unternehmensziels, hat konstitutiven Charakter; sie ist schwer reversibel und setzt für zahlreiche Folgeentscheidungen Rahmenbedingungen.“ (Pieper 1997, S.14) Die langfristige Zielsetzung des Unternehmens ist normalerweise die Gewinnmaximierung; weitere Motive können die Umsatzmaximierung, die Vergrößerung des Marktanteils, das Streben nach Macht oder Unabhängigkeit sowie optimale Liquidität und eine maximale Absicherung gegen Risiken bei einer Erhaltung der Flexibilität des Unternehmens sein.

Die Kriterien, aufgrund derer die Unternehmen ihre Standortentscheidungen fällen, werden nach Weber als Standortfaktoren bezeichnet. Weber definierte sie als ihrer Art nach scharf abgegrenzte Vorteile, die für die wirtschaftliche Tätigkeit dann eintreten, wenn diese sich an einem bestimmten Ort oder an Plätzen bestimmter Art vollzieht. Im wirtschaftsgeschichtlichen Wandel gibt es eine charakteristische Abfolge der jeweils erstrangigen Produktionsfaktoren und damit der Standortanforderungen: War dies in der Agrargesellschaft der Boden, nahm in der Industriegesellschaft das Kapital diese Rolle ein, gegenwärtig gelten Wissen und Kompetenz als entscheidende Faktoren. Die Analyse von raumwirksamen Unternehmerentscheidungen und der zugrundeliegenden Standortbedingungen und -faktoren sind zentrale Forschungsgegenstände der Wirtschaftsgeographie.

3.2.1 Überblick über die klassischen Standorttheorien

In seiner Publikation „Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie“ geht von Thünen der Frage nach, inwieweit sich unter der Annahme homogener Bodenqualität allein aus ökonomischen Gründen agrarische Landnutzungsmuster ergeben. Entscheidendes Kriterium zur Differenzierung der wirtschaftlich profitabelsten agrarischen Nutzungsarten ist in Thünens Modell die sogenannte ‚Landrente‘. Sie ist definiert als Differenz zwischen den Einkünften aus der reinen Bodennutzung einerseits und Transport-, Produktions- und Betriebskosten andererseits.

Bedingt durch die stetig sinkende Bedeutung des Kostenfaktors ‚Transport‘ haben die Theorien von Thünens, die hauptsächlich auf einer transportkostengebundenen Sortierung der Landnutzung fußen, heute an Relevanz eingebüßt. Zu prüfen ist, ob über die Telekommunikationskosten als moderne Variante der Transportkosten Theorieelemente von von Thünen in eine moderne Standorttheorie für Call Center-Anwendungen zu übernehmen sind.

In Anlehnung an die Landnutzungstheorien von Thünens ist Alonsos Werk „Location and Land Use“ (1964) konzipiert. Alonso entwickelt ein Modell der städtischen Bodennutzung und des urbanen Bodenmarktes, das auf der raumstrukturierenden Wirkung der Bodenrentenbildung bei verschiedenen konkurrierenden Nutzungsmöglichkeiten basiert.

Zur Erklärung der Ausbildung konzentrischer Wirtschaftsringe im urbanen Raum sowie zur Ermittlung des optimalen Unternehmensstandortes und dessen gewinnmaximaler Größe führt

²¹ Es zeigt sich, dass Unternehmen anstatt Optimierungskalkülen zumeist vereinfachte Erfahrungsregeln (Heuristiken) anwenden (vgl. Maier und Tödting 1995, S. 45). Behaviouristische Ansätze sehen die Standortentscheidung darüber hinaus stärker eingebunden in andere strategische Unternehmensentscheidungen wie etwa jene über das Produktionsprogramm, über Kapazitätsveränderungen sowie über die Produktionstechnologie. Dabei können sich mehrere standörtliche Alternativen ergeben, wie z.B. die Expansion am bestehenden Standort, die Betriebsverlagerung, die Zweigwerksgründung oder die Übernahme bestehender Unternehmen.

Alonso 1964 Rentengebotskurven („Bid-Price-Curves“) ein. Die Konkurrenz alternativer Nutzungen in Alonsos Modell führt dazu, dass genau der Standort, d.h. die Entfernung von der Stadtmitte gewählt wird, an dem eine der Rentengebotskurven die Bodenpreiskurve tangiert. Gleichzeitig setzt sich demzufolge die städtische Bodenpreiskurve aus der Kombination der für jede Distanz zum Zentrum jeweils höchsten Rentengebotskurven zusammen. An den Punkten, an denen sich „Bid-Price-Curves“ schneiden, sind nach Alonso die Übergänge zwischen zwei urbanen Bodennutzungen zu lokalisieren.

Der zentral-periphere Gradient der sich aus den Bodenpreisen ergebenden Büroflächenpreise kann als moderne Landrente bezeichnet werden. Die Unterschiede in den Flächenkosten führen zu einer innerstädtischen Ausdifferenzierung. In der Sonderauswertung der Telemarketing-Agenturen (vgl. 4.4) wird der Versuch unternommen, eine Standortdifferenzierung für alle Call Center-Anwendungen in Großstädten durchzuführen und die Überlegungen Alonsos anhand von Call Center-Unternehmen zu überprüfen.

Die klassische Standorttheorie des sekundären Wirtschaftssektors wurde 1909 von Weber entwickelt. In diesem deduktiven Ansatz strebt Weber die exakte Erklärung, Messung und Prognostik der Standortwahl und Standortverlagerung industrieller Betriebe an. Für die allgemeingültige „reine“ Variante seiner Standorttheorie erweisen sich „generelle Regionalfaktoren“ als relevant: 1. Rohstoffpreise, 2. Arbeitskosten und 3. Transportkosten. Da Weber die Rohstoffpreise als distanzabhängige Transportkostendifferenzen auffasst, ergibt sich letztlich eine Reduzierung auf zwei Faktoren.

Berücksichtigt man zunächst nur die Transportkosten und das Gewicht der zu transportierenden Materialien, so ist der optimale Standort für einen Industriebetrieb der Punkt, an dem die Transportkosten minimal sind. Nach der Analyse des Standortfaktors Transportkosten wendet Weber sich den Arbeitskosten zu. Fallen Transportkostenminimalpunkt und der Ort der geringsten Arbeitskosten nicht zusammen, so ist eine Verlagerung des Betriebsstandortes dann sinnvoll, wenn der Betrag der hierdurch erreichten Arbeitskostensparnis über den zusätzlich anfallenden Transportkosten liegt.

Ähnlich wie die Arbeitskosten wirken die Agglomerationsfaktoren, die Weber als „lokale Faktoren“ einstuft, auf das Standortsystem ein. Sie haben hinsichtlich der oben beschriebenen Standortorientierung entweder eine „Zusammenziehung oder Verteilung der Produktion“ zur Folge. Agglomerationsfaktoren erzeugen nach Webers Auffassung Kostenvorteile und damit eine Ballung von gleichartigen Industriebetrieben.

Die Theorie von Weber bzw. die darin enthaltenen Ansätze haben sich bis in die Gegenwart zumindest als Ausgangspunkt für Weiterentwicklungen (z. B. Isard 1956) und für empirische Forschungen als äußerst fruchtbar erwiesen. Auch für die Erklärung der Standortwahl von Call Center-Unternehmen bieten die Theorien von Weber wichtige Anhaltspunkte. Die Transportkosten entsprechen entfernungsabhängigen Telekommunikationsgebühren. Die Arbeitskosten und mögliche regionale Differenzen können für die Standortwahl von Call Center-Unternehmen eine wichtige Rolle spielen, da Gehaltskosten bei Call Center-Anwendungen mit durchschnittlich 65% der Gesamtkosten (vgl. 2.1.4) der entscheidende Kostenfaktor ist. Als mögliche Agglomerationsvorteile sind ein Potential an spezialisierten Arbeitskräften, Qualifizierungsmaßnahmen durch Dritte sowie die leichter durchzusetzende Liberalisierung gesetzlicher Regelungen denkbar.

Christaller entwickelte 1933 eine richtungweisende ökonomisch-geographische Theorie „über die Gesetzmäßigkeit der Anzahl, Verteilung und Größe der städtischen Siedlungen“ und lieferte damit einen wichtigen Beitrag zur Standorttheorie des Dienstleistungssektors. Das Kernelement seiner Theorie ist die „Zentralität“ von Orten, Gütern und Diensten. Zentralität eines Ortes definiert Christaller als Bedeutungsüberschuss gegenüber dem umgebendem Gebiet bzw. als Grad, in dem zentrale Funktionen ausgeübt werden. Je höher die Zentralität einer Siedlung ist, desto mehr und höherrangige zentrale Güter und Dienste werden im Verhältnis zur Einwohnerzahl an diesem Ort bereitgestellt.

In der vorliegenden Arbeit wird untersucht, ob Standorte von Call Center-Anwendungen nur in Orten bestimmter Zentralitätsstufen, insbesondere in Großstädten, liegen oder eher zu einer dispersen Verteilung im Raum neigen.

3.2.2 Standorttheorie für den quartären Sektor

Der Begriff Standortfaktor ist konstituierend für jeden Versuch zur Bildung einer Standortlehre. Weber begrenzte den Begriff des Standortfaktors auf einen kostenwirksamen wirtschaftlichen Vorteil ein und führte eine Reduktion auf die drei Faktoren Transportkosten, Arbeitskosten und Agglomerationsvorteile ein. De Lange (1989, S.38) gelangt für die Standortwahl von Bürobetrieben zu einer erweiterten Definition: „Als Standortfaktor werden alle diejenigen Faktoren bezeichnet, die für eine Standortwahl relevant sind. Diese Verwendung des Begriffs Standortfaktor setzt also einen konkreten Standortfindungsprozess voraus, bei dem aus einer Vielzahl von möglichen Standortbedingungen u.a. aufgrund der subjektiven Bewertung des Bürobetriebsgründers die dann relevanten Standortfaktoren abzuleiten sind.“

Der Wandel im wirtschaftlichen Produktionsprozess hat die Wertigkeit von Standortfaktoren wiederholt verändert. Grundsätzlich wichtige Standortbedingungen - Transport, Arbeitsmarkt, Verfügbarkeit von Flächen und Kapital - haben mit der Veränderung der Produktionsbedingungen, der Tertiärisierung, dem technischen, gesellschaftlichen und politischen Wandel eine Veränderung ihres Bedeutungsgehaltes erfahren.

Unter dem Stichwort „quartärer Sektor“²² oder „Informationssektor“ ist ein Forschungsansatz entstanden, der versucht, informationsbezogene Bürobetriebe in ihrer wirtschaftlichen und räumlichen Dynamik zu betrachten. Insbesondere im deutschsprachigen Raum stellt die Standortstruktur des quartären Sektors ein noch vergleichsweise junges und lange Zeit vernachlässigtes Forschungsfeld dar (de Lange 1989, S. 16ff), obwohl die Bedeutung der quartären Tätigkeiten innerhalb der entwickelten Volkswirtschaften in den letzten Dekaden ständig gewachsen ist. Nachdem ein erster Impuls 1968 erfolgte (Gad 1983), ist die Anzahl der veröffentlichten Arbeiten erst seit Anfang der 80er Jahre deutlich angestiegen. Wesentlich stärkere und frühere Beachtung hat die Bürostandortforschung in einigen anderen Staaten, vor allem in Großbritannien, Schweden und den USA, gefunden (u.a. Daniels 1989, 1991a, 1991b, 1993). Hier waren oft konkrete regionalpolitische und raumplanerische Aufgaben (z.B. Bemühungen zur Dezentralisierung des extrem auf den Großraum London konzentrierten Bürosektors in Großbritannien) Antriebsfaktor der wissenschaftlichen Analyse von Bürostandorten.

In Anlehnung an die Standorttheorien des primären, sekundären und tertiären Sektors haben die genannten Autoren versucht, für den quartären Sektor eine tragfähige Standorttheorie zu entwickeln. Die simple Übertragung einer der klassischen Theorien auf den Bürosektor erweist sich in diesem Zusammenhang als wenig sinnvoll, da die elementaren wirtschaftlichen Grundlagen der betrachteten Betriebe sich stark unterscheiden. In einigen Ansätzen und Konzeptionen werden allerdings einzelne Komponenten der genannten Standorttheorien wieder aufgegriffen. Speziell die Hierarchisierung von Orten, Gütern und Diensten und der Standortfaktor ‚Agglomerationsvorteile‘ haben für die Bestimmung des Makrostandorts eines Bürobetriebes erhebliche Relevanz, während andererseits die zentral-periphere Abnahme der Büromieten den Mikrostandort eines Unternehmens des quartären Sektors im urbanen Raum wesentlich beeinflusst.

²² Im Rahmen der Einteilung der Wirtschafts- und Erwerbstätigkeit in Sektoren nimmt der quartäre Sektor als Teilbereich des Dienstleistungssektors eine Sonderstellung ein. In diesem Sektor, der teilweise vereinfachend als Bürosektor bezeichnet wird, werden gemeinhin private und öffentliche gehobene Büroaktivitäten zusammengefaßt. (vgl. Gad 1983, Heineberg und Heinritz 1983, de Lange 1989).

Bisher sind laut de Lange (1989, S. 22f) in der Bürostandortforschung neben verschiedenen Einzelansätzen sowie der Verwendung quantitativer Methoden vornehmlich folgende grundlegende konzeptionelle Ansätze verfolgt worden:

- (1) Der funktionale Ansatz geht von einem Zusammenhang zwischen Funktion und Standortverhalten eines Büros aus, analysiert funktionstypische Standortverteilungen und leitet daraus die jeweils maßgebenden Standortbedingungen ab.
- (2) Die Basisthese des Lebenszyklus-Ansatz ist, dass jeder Bürobetrieb - bedingt durch die sich verändernde optimale Bürogröße - unterschiedliche Standortansprüche in verschiedenen Phasen seines Lebenszyklus besitzt.
- (3) Der historisch-genetische Ansatz versucht, urbane Standortverteilungen des Bürosektors mit Hilfe historischer Standortursachen und damit auch früheren Standortentscheidungen zu erklären.
- (4) Der aktionsräumliche Ansatz beschäftigt sich mit der Untersuchung allgemeiner zeitlich-räumlicher Aktivitäten von Bürobetrieben und stellt in einem weiteren Schritt behaviouristisch-geprägte Hypothesen zur unternehmerischen Standortwahl auf.
- (5) Im kommunikationstheoretischen Ansatz findet eine Konzentration auf die bürospezifischen Kommunikationsbedürfnisse und Kontaktstrukturen statt. In diesem Zusammenhang wird der Standortfaktor Face-to-Face-Kontakte eingeführt sowie deren potentielle Substituierbarkeit durch die Möglichkeiten der Telekommunikation diskutiert.

Trotz verschiedener Versuche ist bislang noch keine umfassende und allgemeingültige Standorttheorie für den quartären Wirtschaftssektor aufgestellt worden. Aufgrund der großen funktionalen Vielfalt des Bürosektors wird eine einheitliche Theorie wahrscheinlich auch kaum zu realisieren sein. Dieser Umstand dürfte auch den gegenwärtig zu beobachtenden Trend zu verstärkter empirischer Arbeit in der Standortforschung des quartären Sektors erklären. Der kommunikationstheoretische Ansatz bildet das Grundgerüst der Überprüfung der Standortfaktoren für Call Center-Anwendungen (vgl. 6.1).

Der offensichtliche Trend zur räumlichen Konzentration von Unternehmen des quartären Sektors in Orten der höchsten nationalen und internationalen Hierarchiestufen hat wiederholt Interesse geweckt. Lichtenberger (1991, S. 88) stellt in Anlehnung an Untersuchungen von Daniels fest, dass die klassischen Standortfaktoren praktisch nur noch für kleinere Städte von Bedeutung sind. De Lange (1983, S. 98) registriert eine starke Beeinflussung der Standortwahl der Unternehmen durch die Stellung der jeweiligen Stadt im Städtesystem.

Raumwissenschaftliche Untersuchungen haben sich detailliert mit den Standortanforderungen und -charakteristika von quartären Organisationsformen beschäftigt. Die folgende exemplarische Aufstellung gibt einen, allerdings sicher nicht vollständigen, Überblick über die Ergebnisse dieser Studien.

Pieper (1997) entwickelt aus einer Sichtung aller wesentlichen deutschsprachigen Zeitungen (1988 bis 1992) eine Liste der wichtigsten Standortfaktoren (Tab. 9) bei Standortverlagerungen von Mittel- und Großbetrieben. Die einzelnen Standortfaktoren sind nach der Zahl der Nennungen als Grund für die Verlagerung der Betriebe geordnet (Rangplatz).

Tabelle 9: Standortfaktoren sich verlagernder Mittel- und Großbetriebe nach Pieper

Standortwahlfaktor	Alte Bundesländer 1988-1992 (n=95)		Neue Bundesländer 1990-1992 (n=126)	
	Grad der Bedeutung / Rangplatz / Rangplatz / Grad der Bedeutung			
Verfügbarkeit von Industrie-/Gewerbefläche	6,04	1	1	6,41
Fernstraßenanbindung (Autobahn)	5,78	2	3	5,49
Lage zu eigenen Absatzmärkten	5,29	3	4	4,88
Grundstückspreise	4,78	4	5	4,87
Fachkräftepotential	4,72	5	6	4,87
Investitionsförderung	4,44	6	2	6,00
Potential hochqualifizierter Arbeitskräfte	4,27	7	9	3,92
Arbeitsweise der Behörden vor Ort	4,02	8	10	3,92
Lage im überregionalen / int.Raum	3,91	9	12	3,36
Anlernkräftepotential	3,60	10	11	3,82
Lohn- u. Gehaltsniveau	3,58	11	8	4,06
Ver- und Entsorgungsinfrastruktur	3,53	12	7	4,17
Image des Standortes / der Region	3,50	13	17	2,93
Kommunale Wirtschaftsförderung	3,48	14	19	2,74
Marktnähe zu EU-Ländern	3,27	15	24*	2,08
Gewerbesteuerhebesatz	3,27	16	15	3,07
Lage zu eigenen Beschaffungsmärkten	3,12	17	18	2,91
Wohnattraktivität	3,00	18	22	2,15
Persönliche Gründe der Entscheidungsträger	2,98	19	27*	1,87
Freizeit- / Kulturangebot	2,73	20	26*	1,93
Tarife für Ver- und Entsorgung	2,71	21	14*	3,19
Schiienenanbindung	2,53	22	21	2,42
Kommunikationsinfrastruktur	2,47	23	16*	2,98
Anbindung Luftverkehr	2,24	24	32*	1,26
Fühlungsvorteile / Kooperationsmögl.	2,23	25	29	1,87
Nähe zu Universitäten / Forschungseinr.	2,22	26	31	1,28
Auflagen im Umweltschutz	2,13	27	20*	2,66
Angebot unternehmensorientierter DL	2,13	28	25	1,93
Marktnähe zu Osteuropa	1,93	29	13*	3,36
Vorhandene Gebäude / Anlagen	1,84	30	23*	2,15
Beratung / Information / Schulung	1,82	31	33	1,15
Technologietransferstelle	1,44	32	34	0,98
Rohstoffvorkommen	0,85	33	28	1,87
Wasserquantität und -qualität	0,70	34	30	1,59
Anbindung Wasserstraße	0,62	35	35	0,65
Anbindung Seehafen	0,31	36	36	0,47

* Abweichung um mindestens 5 Rangplätze zwischen alten und neuen Bundesländern

Quelle: Pieper 1997, S. 188

Wichtigster Standortwahlfaktor nach Pieper ist die Flächenverfügbarkeit, gefolgt von der Verkehrsanbindung und der Lage zu den Absatzmärkten. Die für Call Center-Anwendungen interessanten Faktoren - Fachkräftepersonal, Potential hochqualifizierter Arbeitskräfte und Lohn- und Gehaltsniveau - belegen die Plätze 5, 7 und 11 bei den alten Bundesländern.

Krickau-Richter und Olbrich (1982) führten eine umfangreiche Expertenbefragung zur Bedeutung verschiedener Standortfaktoren für die Lokalisation der Hauptverwaltungen von Industrie, Banken und Versicherungen durch, bei der sich folgende Systematik ergab:

- a) Hauptverwaltungen der Industrie
 - sehr wichtige Faktoren: Verkehrsanbindung, Arbeitsmarkt, persönliche Geschäftskontakte;
 - wichtige Faktoren: Grundstücks- und Mietpreise, Präferenzen vorhandener Mitarbeiter, Branchenkonzentration, Industriebetriebe, Steuerbelastung;
 - weniger wichtige Faktoren: Öffentliche Verwaltung, ausländische Niederlassungen, wissenschaftliche Einrichtungen
- b) Hauptverwaltungen von Banken
 - sehr wichtige Faktoren: Branchenkonzentration, Verkehrsanbindung, persönliche Geschäftskontakte;
 - wichtige Faktoren: Öffentliche Verwaltung, Arbeitsmarkt, ausländische Niederlassungen, Präferenzen vorhandener Mitarbeiter;
 - weniger wichtige Faktoren: Grundstücks- und Mietpreise, Steuerbelastung, wissenschaftliche Einrichtungen
- c) Hauptverwaltungen von Versicherungen
 - sehr wichtige Faktoren: Branchenkonzentration, Verkehrsanbindung, persönliche Geschäftskontakte, Arbeitsmarkt;
 - wichtige Faktoren: Präferenzen vorhandener Mitarbeiter, ausländische Niederlassungen, öffentliche Verwaltung, Grundstücks- und Mietpreise, Steuerbelastung;
 - weniger wichtige Faktoren: Industriebetriebe, wissenschaftliche Einrichtungen

De Lange (1983) ermittelt anhand von Befragungen und Auswertungen für München, Düsseldorf und Hannover folgende Standortcharakteristika:

- a) *Wirtschaftsprüfungsunternehmen* zeigen hinsichtlich der Makrostandortfaktoren unterschiedliche Prioritäten in Abhängigkeit von der Betriebsgröße. Während bei kleineren Büros Beharrungsfaktoren dominieren, heben größere Wirtschaftsprüfungsgesellschaften die Bedeutung des Standortes in einer (Wirtschafts-) Metropole mit großem Einzugsbereich und (verkehrs-) zentraler Lage hervor. Als entscheidende Mikrostandortfaktoren sind neben der Verkehrslage, Raumbedarf, -kosten und -angebot, Repräsentations- und Imagefaktoren zu nennen.
- b) *Rechtsanwaltskanzleien* weisen bezüglich ihrer Makrostandortwahl eine große Bedeutung von Persistenzmomenten (z.B. berufliche und private Kontakte) auf. Gerichtsnähe, Repräsentativität, günstige Verkehrsanbindung und ein günstiges Raumangebot wurden als wichtigste Faktoren für die Wahl des Mikrostandortes genannt. Eine Auswertung der Standorte und Standortentwicklungen ergab für die untersuchten Städte bei einer erheblichen Zunahme der Anzahl der Rechtsanwaltskanzleien insgesamt einen deutlichen Trend zur Dekonzentration.
- c) Die Makrostandortwahl von *Banken und Sparkassen* wird in erster Linie von Absatzgesichtspunkten (d.h. Absatz bzw. Bedarf an bankbetrieblichen Leistungen) bestimmt. Darüber hinaus trat in den Befragungen eine hohe Relevanz der ‚Kontaktnähe zu anderen Banken und Bankfunktionen‘ zutage. Für die Mikrostandortwahl erwiesen sich (bei relativ großer Antwortstreuung) folgende Faktoren als besonders wichtig: Repräsentativität, günstiges Raumangebot, günstige Miet- und Erwerbskosten sowie gute Verkehrsanbindung.

Grabow et al. (1995, S. 274ff) zeigen u.a. die unterschiedliche Bedeutung von ‚weichen‘ Standortfaktoren in den einzelnen Branchen des Dienstleistungssektors auf. Sie stellen in diesem Zusammenhang beispielsweise fest, dass *Banken und Versicherungen* im Vergleich zu anderen Dienstleistern Statusfaktoren (wie z.B. Image, Wohnen, Schulqualität) und Führungsvorteilen einen auffallend hohen Stellenwert einräumen. Kostenfaktoren (lokale Steuern und Abgaben, Kosten und Verfügbarkeit von Büroflächen) sind dagegen anscheinend von geringer

Bedeutung. Das Segment der quartären Wirtschaftsunternehmen zeichnet sich darüber hinaus allgemein durch eine vergleichsweise große Relevanz unternehmensbezogener (Unternehmensfreundlichkeit der kommunalen Verwaltung, wirtschaftspolitisches Klima des Bundeslandes) und personenbezogener (Attraktivität der Stadt, Kulturangebot, Umweltqualität) weicher Faktoren aus. In sämtlichen befragten Branchen ergaben sich harte Standortfaktoren als wichtigste Kriterien zur betrieblichen Standortwahl. Eine gute Verkehrsanbindung landete ausnahmslos auf dem ersten Platz der Rangliste, auch Flächenverfügbarkeit und -kosten sowie die Qualität des Arbeitsmarktes wurden sehr hoch eingestuft.

3.2.3 Standortfaktoren für Call Center-Anwendungen

Von größeren Unternehmen wird im allgemeinen eine systematische Vorgehensweise bei der Auswahl neuer Standorte eingeschlagen. Bei der Prüfung von alternativen (Büro-) Standorten durch die Unternehmen wird eine große Zahl von Faktoren berücksichtigt, die einen Großteil der in 3.2.2 genannten Standortfaktoren abdecken. Die Gewichtung der einzelnen Standortfaktoren bei Call Center-Betreibern weicht möglicherweise deutlich von den allgemeinen Kriterien ab. Aus der breiten Palette möglicher Standortfaktoren, wie sie beispielsweise in der Tabelle 9 dargelegt sind, galt es deshalb, eine sinnvolle Auswahl zu treffen und gegebenenfalls zu ergänzen. In den Call Center-Unternehmensbefragungen sollte ein Katalog von Standortfaktoren zum Einsatz gelangen, welcher die Bedingungen dieser Dienstleistungsbranche relativ genau abdeckt.

Auf der Basis der Expertengespräche und der Literaturanalyse über Call Center-Anwendungen (vgl. Kapitel 2) wurden zunächst die folgenden Kriterien isoliert und anschließend auf ihre mögliche Relevanz für Standortentscheidungen und ihre Operationalisierbarkeit überprüft:

1. Lokaler Arbeitsmarkt
2. Büroflächen
3. Verkehrsanbindungen
4. Telekommunikationskosten und Infrastruktur
5. Agglomerationsvorteile
6. Schulsystem, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Qualifizierung
7. Öffentliche Investitionshilfen
8. Wirtschaftliches Klima, Steuern und Verordnungen
9. Zugang zu Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen (FuE)
10. Kapitalverfügbarkeit

In Bezug auf Call Center-Anwendungen werden diese zehn Standortkriterien in insgesamt 20 Unterpunkte aufgeteilt und kurz erläutert, um hieraus anschließend eine Liste der in den Unternehmensbefragung verwendeten 13 Standortfaktoren abzuleiten.

1. Lokaler Arbeitsmarkt

- Die Unternehmen könnten versuchen, bei der Ausgliederung von Call Center-Anwendungen gegebenenfalls über eine Standortverlagerung Einsparpotentiale im Personalbereich zu erzielen.
- Darüber hinaus ist die Verfügbarkeit von Personal ein entscheidender Punkt, da in aller Regel relativ unattraktive Arbeitszeiten für die Mehrzahl der Beschäftigten mit einem häufig unterdurchschnittlichen Gehaltsniveau zusammentreffen.
- Die Qualifikation des Personals differiert in den verschiedenen Arbeitsmärkten. Über Wanderungsbewegungen ist wohl prinzipiell ein Ausgleich möglich, in der Realität werden sich Differenzen aber nur langfristig abbauen lassen. Die benötigten Qualifikationen für Call Center-Anwendungen sind nur auf einer ersten Ebene relativ leicht zu beschreiben (Sprachgewandtheit, Fremdsprachenkenntnisse, EDV-Kenntnisse), die Fähigkeiten für die spezielle Tätigkeit können grundverschieden sein.

Aus dem Komplex „Lokaler Arbeitsmarkt“ wurden die Antwortvorgaben „Personalkosten“ und „Arbeitskräftepotential“ abgeleitet.

2. Büroflächen

- Die Verfügbarkeit von Büroflächen ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Ansiedlung. Da den beauftragten Beratern oder Projektleitern in den Unternehmen für die Umsetzung des Projektes häufig nur kurze Zeitspannen von der Konzeptionsphase bis zur Realisierung zugestanden werden, können nur kurzfristig verfügbare Objekte genutzt werden. Ein Büroneubau scheidet somit häufig aus. Der zeitnahe Bezug einer Bestandsimmobilie kann zum Schlüsselfaktor der Ansiedlung werden.
- Call Center benötigen weder das Image eines Büroparks (einer „guten“ Büroadresse) noch die baurechtlichen Freiheiten eines klassischen Gewerbegebietes. Call Center-Anwendungen wurden ebenso in umgenutzten alten Gewerbehallen (Bank 24 im Bonner Hafengebiet, Bertelsmann auf dem ehemaligen Olympiagelände Schortens bei Wilhelmshaven) wie auch in modernen Bürogebäuden häufig in einer Stadtrandlage (FutureCom in Eschborn, Otto-Versand in Bremen-Hastedt, B&W an der Autobahn in Osnabrück) umgesetzt. Call Center-spezifische Standortfaktoren bezogen auf die Immobilie führen zu einer intraregionalen Differenzierung. Da Call Center-Anwendungen keinen gesteigerten Wert auf ein repräsentatives Büroambiente legen müssen, da direkte Kundenkontakte praktisch selten vorkommen, sind rein funktionale Bürobauten mit optimaler Preis-Leistungsrelation gefragt.
- Für Call Center ergeben sich aufgrund der ausgeführten Tätigkeit und der überwiegend gewählten Organisationsform (Gruppenarbeit in Großraumbüros) technische Anforderungen an die Immobilie. In aller Regel werden bei Büroflächen und insbesondere bei der hohen Ausnutzung der Flächen Deckenhöhen von 3 m und mehr verlangt. Die Büroflächen müssen optimale Voraussetzungen für eine Telekommunikations- und EDV-Verkabelung bieten, hier kommt ein Doppelboden oder eine Kabelführung oberhalb einer Rasterdecke in Betracht. Daneben sind absolut trockene, klimatisierte oder teilklimatisierte Räume für die Unterbringung von EDV- und Telekommunikationsanlagen notwendig.
- Je nach Größe und Konzeption des Unternehmens können die Räumlichkeiten zwischen wenigen hundert bis zu tausend Quadratmetern Größe erreichen. Da in den letzten Jahren fast keine Großraumbüros auf dem Mietermarkt zu platzieren waren, wurden solche Flächen selten errichtet; hieraus resultiert eine Angebotslücke. Unter anderem aus diesem Mangelfaktor ist die Umnutzung von ehemaligen Gewerbebauten zu erklären. Für die Umnutzung dieser Altbausubstanz sprechen neben der Zielsetzung der Weiternutzung der Immobilien bzw. der erneuten Inwertsetzung die Anforderungen der Gewerbeaufsicht bezüglich der Deckenhöhe bei Großraumbüros.

Aus dem Komplex „Büroflächen“ wurden die Antwortvorgaben „Büro- und Gewerbeflächenangebot“ und „Büro- und Gewerbeflächenkosten“ abgeleitet.

3. Verkehrsanbindungen

- Besonderes Gewicht liegt in der Erreichbarkeit der Immobilie. Sobald in der Einrichtung ein 24-Stundenservice angeboten wird, wächst die Bedeutung der PKW-Erreichbarkeit und der Stellplatzsituation. Echte Innenstadtstandorte sind hier häufig mit dem Mangel der entweder nicht vorhandenen oder aber bewirtschafteten Parkplätze behaftet. Standorte in Stadtrandlage oder Mischnutzung bieten hier Vorteile. „Fällt erfahrungsgemäß die meiste Arbeit in den Nachtstunden an, wird auch der Standort zum wichtigen Faktor: Bei dezentraler Lage und schlechten Verkehrsanbindungen kann schwerlich Personalplanung im Halbstundentakt betrieben werden.“ (Kolm und Fichte 1996, S. 466) Die Arbeitszeiten und die Arbeitsentgelte der Call Center-Agenten bedingen ebenfalls eine optimale Erreichbarkeit des Standortes mit den Verkehrsmitteln unter besonderer Berücksichtigung des ÖPNV.

Aus dem Komplex „Verkehrsanbindungen“ wurden die Antwortvorgaben „Gute ÖPNV-Anbindung“ und „Gute Straßenverkehrsanbindung“ abgeleitet.

4. Telekommunikationskosten und Infrastruktur

- Die ISDN-Technologie stellt die nahezu unverzichtbare technische Grundlage vieler Call Center dar. Die benötigte bzw. geforderte ISDN-Technologie ist prinzipiell nahezu ubiquitär in Deutschland vorhanden, allerdings bestehen zum Teil deutliche Unterschiede in den Distanzen zum nächsten ISDN-Knoten. Alle Call Center-Anwendungen mit hohen Anforderungen an einen abgesicherten Dauerbetrieb, dies trifft z.B. auf Finanzdienstleister zu, benötigen möglichst zwei Anschlüsse an jeweils verschiedenen ISDN-Knoten. Damit kann im Falle einer Durchtrennung des Netzes (Bauarbeiten usw.) der Betrieb des Call Centers aufrechterhalten werden. Die Dichte der Knoten ist abhängig von der Nutzungsdichte von Telefonkunden und damit unmittelbar abhängig von der Bevölkerungs- und Arbeitsstätdichte.
- Die Preise für Telekommunikationsdienstleistungen sind derzeit noch relativ stark distanzabhängig. Die Deregulierung in diesem Bereich der Telekommunikationsdienstleistungen (vgl. 2.3.1) wird diesen Faktor aber in seiner Bedeutung reduzieren. Die Entwicklungen im Bereich der mobilen Netzbetreiber bzw. die angebotene Preisgestaltung zeigen hier bereits in die Richtung einer noch stärkeren Betonung des Tageszeitfaktors gegenüber dem Distanzfaktor. Entscheidend für die Preisgestaltung wird die zukünftige Konkurrenzsituation in der jeweiligen Region sein. Aufgrund der Nachfrageorientierung neuer privater Anbieter werden zuerst hochverdichtete dienstleistungsorientierte Ballungszentren mit alternativen Netzstrukturen versehen. In diesen Räumen kann durch die Konkurrenzsituation zuerst und am nachhaltigsten mit Preisreduzierungen im Telekommunikationsmarkt gerechnet werden.

Aus dem Komplex „Telekommunikationskosten und Infrastruktur“ wurden die Antwortvorgaben „Telekommunikationskosten“ und „Technische Infrastruktur für Telekommunikation“ abgeleitet.

5. Agglomerationsvorteile

- Agglomerationsvorteile sind für Call Center-Anwendungen nicht unmittelbar erkennbar. Die Ballung der Call Center-Anwendungen führt in einer Region zu einer Konkurrenz um leistungsfähige Mitarbeiter, insbesondere Telefonagenten, und damit zum Anstieg der Lohnkosten.
- Bei einer interregionalen Betrachtungsweise lässt sich feststellen, dass die Unternehmen, die Call Center-Dienstleistungen auslagern, neu gründen oder ausgliedern, in aller Regel bereit sind, große Distanzen zwischen Hauptsitz/Mutterkonzern und Call Center zu akzeptieren. Die Ansiedlung und Standortsuche von Call Center-Unternehmen entspricht damit nicht den

üblichen Pfaden der geographisch erforschten Standortverlagerung im gewerblichen bzw. industriellen Sektor.

Aus dem Komplex „Agglomerationsvorteile“ wurde die Antwortvorgabe „Nähe zum Stammhaus“ abgeleitet.

6. Schulsystem, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Qualifizierung

- Das Schulsystem sowie die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten am Standort spielen für Call Center nur eine geringe Rolle. Eine Ausnahme stellt eine Hochschule bzw. eine Universität dar, da Call Center häufig auf studentische Aushilfskräfte zurückgreifen.
- Call Center-spezifische Qualifizierungsmaßnahmen über Bildungsträger bzw. die Industrie- und Handelskammern können ein positiver Standortfaktor sein, der einen Standort gegenüber anderen herausstellt (Alleinstellungsmerkmal).
- Bei international ausgerichteten Call Center-Anwendungen stellen gute Fremdsprachenkenntnisse bei den Arbeitnehmern eine wesentliche Voraussetzung bei der Standortwahl dar.

Aus dem Komplex „Schulsystem, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Qualifizierung“ wurden die Antwortvorgaben „(Fremd)-Sprachenkenntnisse“ und „Qualifizierungsmöglichkeiten“ und „Qualifikation der Mitarbeiter“ abgeleitet.

7. Öffentliche Investitionshilfen

- Über die Bedeutung von öffentlichen Investitionshilfen wird eine differenzierte Diskussion geführt. Die Expertengespräche haben ergeben, dass die Investitionshilfen bei der Akquisition von Call Center-Unternehmen durch die Kommunen ein sehr starkes Gewicht besitzen.

Aus dem Komplex „Öffentliche Investitionshilfen“ wurde die Antwortvorgabe „Öffentliche Investitionsförderprogramme“ abgeleitet.

8. Wirtschaftliches Klima, Steuern und Verordnungen

- Die Standortentscheidung kann nach der räumlichen Ebene (Staat, Land, Region, Stadt / Kommune) unterschieden werden. Eine Vielzahl von Standortkriterien wirkt überwiegend auf der nationalstaatlichen Ebene: vom Bundesgesetzgeber festgesetzte Steuern, politische und wirtschaftliche Stabilität, Gewerkschaften, Inflation, Wachstum. Diese Faktoren sind in der vorliegenden Arbeit nicht herausgearbeitet worden, da die Arbeit sich ausschließlich auf Deutschland beschränkt.
- Call Center-Anwendungen berühren mit der gewünschten 24-Stunden und 365-Tage-Erreichbarkeit Arbeitszeitregelungen. Eine unkomplizierte Genehmigungspraxis durch die Behörden, z.B. bei der Freistellung vom Verbot der Sonn- und Feiertagsarbeit, kann eine standortdifferenzierende Wirkung besitzen. Ein positives wirtschaftliches Umfeld wirkt generell stimulierend, und die Anbahnung von Geschäftskontakten wird erleichtert.

Aus dem Komplex „Wirtschaftliches Klima, Steuern und Verordnungen“ wurden keine Antwortvorgaben abgeleitet, da keine sinnvoll erscheinende Operationalisierung möglich war.

9. Zugang zu Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen (FuE)

- Call Center-Anwendungen arbeiten mit hohem technischen Einsatz, trotzdem ist die Nähe zu FuE-Einrichtungen kein erkennbarer Standortvorteil.

Aus dem Komplex „Zugang zu FuE-Einrichtungen“ wurden keine Antwortvorgaben abgeleitet.

10. Kapitalverfügbarkeit

- In Deutschland stellt die Kapitalverfügbarkeit kein raumdifferenzierendes Kriterium dar. Die Kosten pro neuem Call Center-Arbeitsplatz sind im Vergleich zur gewerblichen Wirtschaft gering. Das in Deutschland stark ausdifferenzierte Banken- und Sparkassensystem gewährleistet die Kapitalverfügbarkeit in allen Regionen.

Aus dem Komplex „Kapitalverfügbarkeit“ wurden keine Antwortvorgaben abgeleitet.

Als Ergebnis der vorangegangenen Diskussion ergibt sich die in der Untersuchung verwandte Liste der 13 Antwortvorgaben für Call Center-Standortfaktoren. Um unberücksichtigte mögliche wichtige Standortkriterien nicht zu verlieren, wurde die Antwortvorgabe „Sonstiges“ aufgenommen. Die folgende Auflistung der Antwortvorgaben stellt keine Rangfolge dar:

1. Arbeitskräftepotential
2. Büro- und Gewerbeflächenangebot
3. Büro- und Gewerbeflächenkosten
4. (Fremd-) Sprachenkenntnisse
5. Gute ÖPNV-Anbindung
6. Nähe zum Stammhaus
7. Öffentliche Investitionsförderprogramme
8. Personalkosten
9. Qualifizierungsmöglichkeiten
10. Qualifikation der Mitarbeiter
11. Straßenverkehrsanbindung
12. Telekommunikationskosten
13. Technische Infrastruktur für Telekommunikation

3.3 Forschungsthesen

In 1.1 wurden die folgenden Forschungsfragen formuliert:

(I) Welche Standortfaktoren sind bei der Standortwahl von Call Center-Unternehmen entscheidend, und worin unterscheidet sich das Kriteriengerüst von den aus der Literatur bekannten Standortfaktoren für Bürodienstleister?

(II) Wie sieht das Standortmuster von Call Center-Anwendungen in Deutschland aus? Welche Kreis- und Regionstypen, welche Bundesländer und Städte sind bevorzugte Call Center-Standorte? Bilden sich Schwerpunktregionen heraus?

(III) Welche Bedeutung besitzt die Anwerbung von Call Center-Anwendungen in der kommunalen Wirtschaftsförderung? Welche Wirtschaftsförderungsinstrumente setzen die Kommunen bei der Anwerbung von Call Center-Anwendungen ein, und gibt es erfolgreiche Beispiele?

Auf der Basis der Ausführungen in Kapitel 1, 2 und 3 lassen sich die folgenden Forschungsthesen als mögliche Antworten auf die Forschungsfragen ableiten. In den Kapiteln 4 und 5 werden die Forschungsthesen empirisch überprüft.

(I) Standortfaktoren für die Ansiedlung von Call Center-Anwendungen

(Ia) Bei der Ansiedlung von Call Center-Anwendungen dominieren personalbezogene Standortfaktoren, da das Personal den mit Abstand wichtigsten Produktions- und Kostenfaktor in einem Call Center darstellt. Weitere wichtige Faktoren sind die Verfügbarkeit und der Preis von (Großraumbüro-) geeigneten Immobilien.

(Ib) Differenzen in den Telekommunikationskosten - z. B. aufgrund unterschiedlicher Entfernungen oder leistungsfähiger lokaler Carrier - beeinflussen die Standortwahl von Call Center-Unternehmen nicht, da i.a. nicht die Call Center-Anwendungen selbst, sondern die Kunden die entstehenden Kosten tragen (Inbound-Call Center dominieren). Außerdem stellen die Telekommunikationskosten nur einen relativ kleinen Anteil der Gesamtkosten in einer Call Center-Anwendung (vgl. 2.1.4) und werden in der Zukunft weiter sinken (vgl. 2.3.1).

(II) Standortmuster von Call Center-Anwendungen

Das Standortmuster von Call Center-Anwendungen ist von Konzentrationen an bestimmten Standorten geprägt.

(IIa) Call Center-Konzentrationen treten in den Agglomerationsräumen der großen Dienstleistungsmetropolen auf (insbesondere Düsseldorf, Frankfurt a.M., Hamburg, München).

(IIb) Weitere mögliche Konzentrationspunkte bilden ausgewählte strukturschwache Regionen mit niedrigem Gehaltsniveau und guter Infrastrukturausstattung.

(IIc) Mikrostandorte für Call Center sind nicht die Innenstädte, sondern preiswerte Standorte am Stadtrand bzw. im Stadtumland.

(III) Kommunale Handlungsstrategien mit dem Ziel der Ansiedlung von Call Center-Anwendungen

(IIIa) Die kommunalen Handlungsträger sehen in der Ansiedlung von Call Center-Unternehmen eine Chance, die wirtschaftliche Struktur der Kommune zu verbessern. Für die Akquisition werden spezifische Strategien entwickelt.

(IIIb) Call Center können in strukturschwachen Regionen einen deutlichen Beitrag zum Strukturwandel leisten.

4 Empirische Erhebung bei Call Center-Unternehmen

Das Kapitel 4 dokumentiert die Ergebnisse der Befragung von Call Center-Unternehmen. Dabei wird die Nachfrageseite für kommunale Dienstleistungen bzw. für regionale Standortfaktoren abgefragt. Zielsetzung der empirischen Untersuchung ist es, eine Beschreibung der Standortanforderungen privater Unternehmen an potentielle Standorte (Regionen bzw. Kommunen) zu liefern. Die methodischen Probleme sowie Fragen der Repräsentativität sind in 1.2 behandelt. Insgesamt liegen der Untersuchung von 1996 173 Fragebögen zugrunde, die Untersuchung von 1997 basiert auf 185 Fragebögen. Nicht alle Unternehmen haben jede Frage beantwortet, so dass die Zahl der Nennungen je Frage vom Wert 173 (1996) bzw. 185 (1997) abweichen kann.

Die Ergebnisse der schriftlichen Unternehmensbefragung sind in 4.1 im wesentlichen in der Reihenfolge des Fragebogens behandelt. Der Fragebogen ist im Anhang dokumentiert. Einige Ergebnisse wurden nach Branchen zusammengefasst und sind in 4.2 aufgeführt. Ausgewählte räumliche Aspekte wurden selektiert und sind im 4.3 dargestellt. Eine Sonderauswertung für das Standortwahlverhalten von Telemarketing-Agenturen wird in 4.4 vorgestellt. Auf der Basis der empirischen Ergebnisse werden in 4.5 Standortfaktoren für Call Center-Anwendungen abgeleitet.

4.1 Ergebnisse der Unternehmensbefragung

Moderne Dienstleistungsanwendungen durchdringen die Branchen in unterschiedlicher Geschwindigkeit. Die Unterscheidung nach Branchen bildet daher in den folgenden Auswertungen die Leitvariable. Die erste Frage des Fragebogens bezieht sich auf das Hauptgeschäftsfeld des Unternehmens.²³

Frage: Welches ist Ihr Hauptgeschäftsfeld? Antwortvorgaben: Bank; Industrie; Telemarketing als Dienstleistung; Telekommunikation; Touristik; Verlag; Versandhandel; Versicherung; Sonstiges (mit Freitextfeld).

Im Jahr 1996 sind Telemarketing-Agenturen (TMA), die Telemarketing als Dienstleistung erbringen (vgl. 2.2.8), mit 24% aller Unternehmen der Stichprobe deutlich dominierend (Tab. 10). Bei der Unternehmensbefragung 1997 dagegen liegt der Schwerpunkt mit 20% bei den Banken (inkl. Sparkassen), gefolgt von Industrieunternehmen (17%) und Telemarketing-Agenturen (14%).

Die angeschriebenen Unternehmen sind in den Befragungen 1996 und 1997 in weiten Teilen identisch; es wurden lediglich Anschriften aktualisiert und wenige Unternehmen (z.B. Tochtergesellschaften) neu aufgenommen. Um so auffälliger ist die starke Zunahme der Rückantworten aus der Finanzwirtschaft. Sicher ist hier ein erstes Indiz für den ausgeprägten Bedeutungsgewinn des Direktbankgeschäfts zu finden. Die Bereitschaft der Telemarketing-Agenturen, sich an der Befragung aktiv zu beteiligen, ist deutlich zurückgegangen

²³ Viele Großunternehmen decken mit ihren Produkten und Dienstleistungen mehrere Branchen ab, hier wurde jeweils nur das Hauptgeschäftsfeld berücksichtigt.

Tabelle 10: Hauptgeschäftsfeld der Unternehmen 1996 und 1997

Hauptgeschäftsfeld	1996, absolut	1996, in %	1997, absolut	1997, in %
Bank	23	13	37	20
Industrie	23	13	30	17
Telemarketing als Dienstleistung	42	24	26	14
Versicherung	18	10	21	12
Touristik	13	8	20	11
Versandhandel	11	6	12	7
Telekommunikation	19	11	10	6
Verlag	12	7	9	5
Sonstiges	12	7	17	9
Stichprobe insgesamt	173	100	182	100

4.1.1 Bisherige und geplante Entwicklung von Call Center-Anwendungen

Bei der Frage nach der bisherigen und geplanten Entwicklung von Call Center-Anwendungen wurden die Antwortvorgaben in der zweiten Befragung 1997 leicht modifiziert und durch eine zusätzliche Frage ergänzt, um Missverständnisse auszuschließen.

Frage: Haben Sie derzeit ein oder mehrere Call Center? Antwortvorgaben (1996): ja; ja, mehrere; nein; in Planung. Antwortvorgaben (1997): ja, ein Call Center; ja, mehrere Call Center; nein, kein Call Center.

In der Befragung 1997 wurden die Planungen für die Einrichtung neuer Call Center gesondert abgefragt, da nicht nur Unternehmen, die bisher nicht über ein Call Center verfügen, sondern auch Unternehmen, die bereits eine oder mehrere Call Center-Anwendungen betreiben, weitere neue Call Center-Anwendungen planen (können).

Im Jahr 1996 betrieben fast drei Viertel der befragten Unternehmen bereits mindestens eine Call Center-Anwendung, davon die Hälfte sogar mehrere (Tab. 11). Nur gut ein Viertel der Unternehmen hatte 1996 keine Call Center-Anwendung, davon beabsichtigte jedes dritte Unternehmen eine Call Center-Anwendung zukünftig einzurichten.²⁴

²⁴ Im Frühjahr 1998 hat die TA-Telearbeit im Auftrag der Zeitschrift Computerwoche eine schriftliche Befragung bei über 500 deutschen Führungskräften zu den Themen Telearbeit, Call Center und Multimedia durchgeführt. Die Befragung ergab insgesamt einen eher geringen Nutzungsgrad von Call Center-Anwendungen. 21% der Unternehmen verfügen danach zur Zeit über ein eigenes Call Center und lediglich weitere 7% beauftragen externe Call Center. Unter Berücksichtigung der Planungen der Unternehmen für die nächsten zwei Jahre ergibt sich eine hohe Akzeptanz in der deutschen Wirtschaft; zusätzlich zum Nutzungsgrad von 28% planen weitere 31% der Unternehmen entweder ein eigenes Call Center (19%) oder die Dienstleistung eines externen Call Centers in Anspruch zu nehmen (12%). (vgl. Computerwoche: Zukunft der Arbeit, 1998, S. 25)

Tabelle 11: Call Center-Anwendungen 1996

Bestehende Call Center in den Unternehmen 1996	Häufigkeit der Nennungen, absolut	Häufigkeit der Nennungen, in %
Ja	62	37
Ja, mehrere	62	37
Nein	31	18
Nein, aber in Planung	16	9
Summe	171	100

Quelle: Unternehmensbefragung 1996

Bei der Befragung 1997 war der Anteil der Unternehmen ohne Call Center-Anwendungen etwa genauso hoch wie 1996 (Tab. 12). Bei den Unternehmen dominieren 1997 dagegen jene mit nur einer Call Center-Anwendung.

Tabelle 12: Call Center-Anwendungen 1997

Bestehende Call Center in den Unternehmen 1997	Häufigkeit der Nennungen, absolut	Häufigkeit der Nennungen, in %
Ja, ein Call Center	77	45
Ja, mehrere Call Center	47	27
Nein, kein Call Center	48	27
Summe	172	100

Quelle: Unternehmensbefragung 1997

Tabelle 13 gibt Aufschluss über die Akzeptanz der neuen Technik und Organisationsform Call Center in den untersuchten Branchen. Die höchste branchenspezifische Verbreitung von Call Center-Anwendungen besteht mit 92 bzw. 87% aller befragten Unternehmen im Versandhandel bzw. in Verlagen; insbesondere im Versandhandel bestehen seit Jahren Erfahrungen mit der telefonischen Bestellannahme. Telemarketing-Agenturen und Telekommunikationsunternehmen bieten dagegen neue Dienstleistungen an. Trotz des Gründungsbooms bei den Direktbanken verfügten immer noch 40% aller befragten Banken über keine Call Center-Anwendung.

Tabelle 13: Call Center-Einsatz in den untersuchten Branchen 1997

Branche	n	Betreiben Call Center in %			Betreiben kein Call Center in %
		ein Call Center (a)	mehrere Call Center (b)	Summe a + b, gerundet	
Versandhandel	12	58	33	92	8
Verlag	8	38	50	87	13
TMA*	23	48	35	83	17
Telekommunikation	9	22	56	78	22
Industrie	29	55	21	76	24
Versicherung	20	60	15	75	25
Touristik	19	47	26	74	26
Bank	35	34	26	60	40
Sonstige	17	29	18	47	53
Stichprobe insgesamt	172	45	27	73	27

*TMA = Telemarketing-Agentur

Quelle: Unternehmensbefragung 1997

Frage (nur 1997): Planen Sie, ein Call Center neu zu errichten? Antwortvorgaben: ja, in Planung; ja, mehrere in Planung; nein.

Von den Unternehmen, die diese Frage beantwortet haben, planen fast die Hälfte (46%) den Aufbau von einem oder sogar mehreren Call Center-Anwendungen (Tab. 14). Die 64 Unternehmen die weitere Call Center-Anwendungen planen, wollen dies zu 55% (35) unternehmensintern, zu 25% (16) über eine Tochtergesellschaft und zu 20% (13) über einen Dienstleister realisieren.

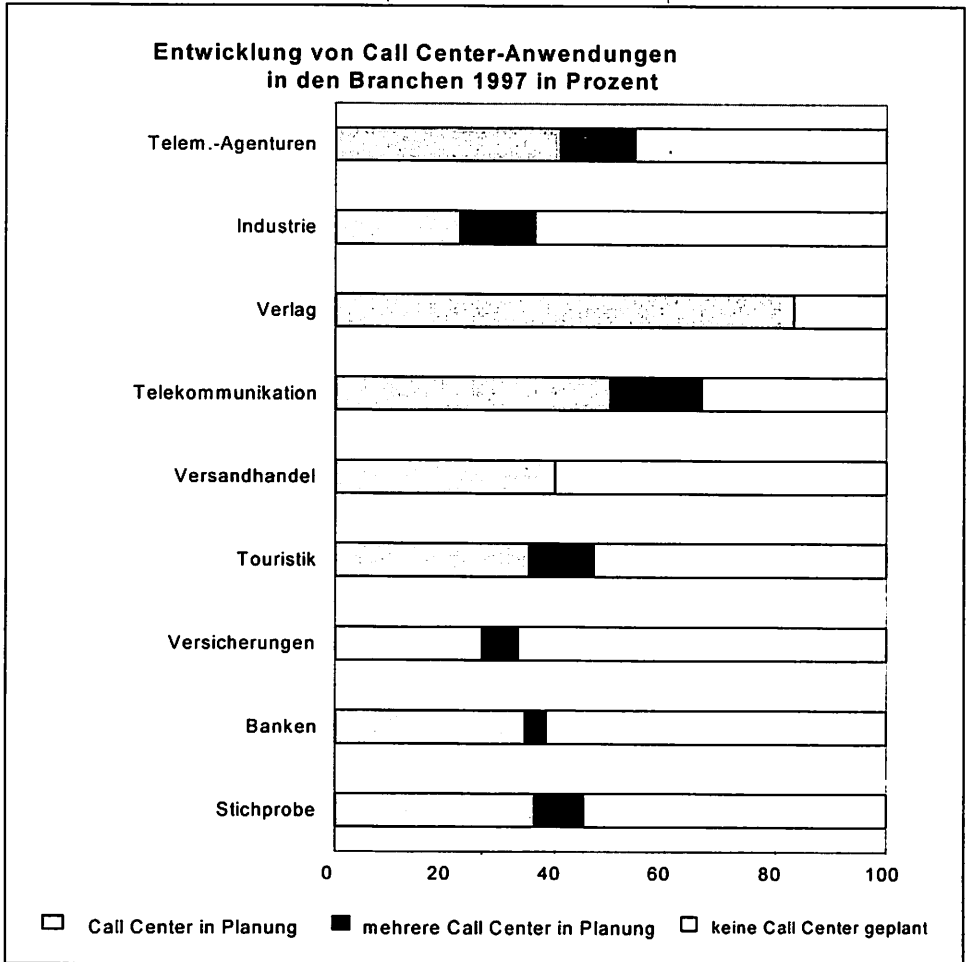
Tabelle 14: Call Center-Anwendungen in Planung 1997

Call Center in Planung 1997	in %	absolut
Ja, in Planung	38	53
Ja, mehrere in Planung	8	11
Nein	54	73
Summe	100	137

Quelle: Unternehmensbefragung. 1997

Die Planung neuer Call Center-Anwendungen variiert in den Branchen stark (Abb. 4). So beabsichtigen 62% aller befragten Banken und 67% aller Versicherungen, keine neuen Call Center-Anwendungen einzurichten. Von den Verlagen planen dagegen 83% für die Zukunft den Aufbau einer Call Center-Anwendung.

Abbildung 4: Planung zusätzlicher Call Center-Anwendungen in den Branchen 1997



n=Telemarketing-Agenturen (22), Industrie (22), Verlage (6), Telekommunikationsunternehmen (6), Versandhandel (10), Touristikunternehmen (17), Versicherungen (15), Banken (26).
 Quelle: Unternehmensbefragung 1997

4.1.2 Organisationsform und Standort

Call Center-Anwendungen sind im allgemeinen ein Resultat unternehmensinterner Umstrukturierungen; häufig wird die Einrichtung einer Call Center-Anwendung auch genutzt, um eine unternehmensinterne Umstrukturierung durchzusetzen. Call Center-Anwendungen als Tochtergesellschaften des Stammunternehmens bieten die Möglichkeit, neue Tarifstrukturen, Arbeitszeitmodelle und Stellenbeschreibungen und -besetzungen durchzusetzen und so Kostenvorteile zu realisieren (vgl. 2.1.3). Da viele Unternehmen bisher nicht über Call Center-Erfahrungen verfügen, dem eigenen Projekt eine Testphase vorschalten oder aber interne Auseinandersetzungen vermeiden wollen, werden Call Center-Aufgaben häufig ganz oder teilweise an Dritte vergeben. Die organisatorische Einbindung des Call Centers ist Gegenstand von Frage 3; zusätzlich werden in dieser Frage die Call Center-Standorte abgefragt. Für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit ist der Standort der Call Center-Anwendung von einem besonderen Interesse. Durch den Vergleich zwischen dem Hauptsitz des Unternehmens und dem

Standort der Call Center-Anwendung lassen sich Aussagen zur Bewertung von Call Center-Anwendungen als standortunabhängige Dienstleistungen ableiten.

Frage: Wenn ein Call Center vorhanden ist, wie ist das Call Center organisatorisch angebunden und in welcher Stadt / Gemeinde befindet es sich? Antwortvorgaben: unternehmensintern; Tochtergesellschaft; an Dritte vergeben - jeweils mit einem Freitextfeld für den/die Namen der betreffenden Gemeinde(n).

Im Jahr 1996 betrieben 67% der Unternehmen ihre Call Center-Anwendung innerhalb des Unternehmens. 33% der Unternehmen betreiben die Call Center-Anwendung über eine Tochtergesellschaft (16%) oder haben ihr Call Center 1996 an Dritte vergeben (17%). Zwischen 1996 und 1997 ist eine Verschiebung von unternehmensinternen Lösungen zu externen Call Center-Lösungen entweder über Tochtergesellschaften bzw. Dienstleister festzustellen. Im Jahr 1997 betrieben 19% der Unternehmen ihr(e) Call Center über eine Tochtergesellschaft, weitere 19% haben Call Center-Aufgaben an Dritte (Telemarketing-Agenturen) vergeben.

Tabelle 15: Organisationsform nach Branchen 1997

Branchen	n	Unternehmensintern in % (absolut = 97)	Tochtergesellschaft in % (absolut = 30)	An Dritte vergeben in % (absolut = 30)
Industrie	27	74	15	11
Versicherung	17	71	24	6
Versandhandel	13	69	0	31
Verlag	11	64	9	27
TMA	23	61	30	9
Telekommunikation	10	60	0	40
Bank	27	52	26	22
Touristik	14	50	29	21
Sonstige	15	53	20	27
Stichprobe insgesamt	157	62	19	19

Quelle: Unternehmensbefragung 1997

Zwischen den untersuchten Branchen auftretende Unterschiede sind in Tabelle 15 dokumentiert. In allen Branchen werden unternehmensinterne Lösungen bevorzugt, dies gilt besonders stark für Industrie- und Versicherungsunternehmen, aber auch für den Versandhandel. Die Gründung von Tochtergesellschaften spielt bei Telemarketing-Agenturen die größte Rolle, aber auch Touristikunternehmen, Banken und Versicherungen entscheiden sich überdurchschnittlich häufig für diese Lösung. In Telekommunikationsunternehmen und im Versandhandel spielen Call Center-Tochtergesellschaften dagegen bisher gar keine Rolle. Die Vergabe von Call Center-Aufgaben durch alle befragten Unternehmen an Dritte ist bisher nicht besonders häufig; am ausgeprägtesten ist sie bei den Telekommunikationsunternehmen und dem Versandhandel.

Die Befragung ergab, dass 77 Unternehmen (1997), dies entspricht 79% aller antwortenden Unternehmen, ihre unternehmensinterne Call Center-Anwendung am Standort des Hauptsitzes betreiben. 20 Unternehmen haben für ihre interne Call Center-Anwendung einen neuen Standort gewählt: Bad Homburg, Berlin (2), Crailsheim, Düsseldorf, Eschborn, Ettlingen, Hannover, Herne, Karlsruhe, Köln, Krefeld, Mannheim, Mülheim, München (2), Pasewalk, Saarbrücken (3).

Von den 30 Unternehmen (1997), die angaben, eine Tochtergesellschaft gegründet zu haben, haben nur 19 Unternehmen den Standort spezifiziert. Fünf Tochtergesellschaften wurden am Standort des Hauptsitzes gegründet. 14 Unternehmen entschieden sich für einen neuen Standort: Aachen, Bonn, Düsseldorf, Erfurt, Eschborn, Frankfurt a.M., Hamburg (2), Magdeburg (2), Mannheim, Montabaur und Offenburg (2).

30 Unternehmen vergeben die Call Center-Dienstleistungen an Dritte. Von den 20 Unternehmen, die Angaben zum Standort machten, gaben 4 Unternehmen an, die Dienstleistung am Sitz des eigenen Unternehmens einzukaufen. 16 Unternehmen kaufen die Call Center-Dienstleistungen in anderen Orten ein: Bonn, Berlin, Bochum, Dortmund, Düsseldorf, Frankfurt a.M., Hannover, Kassel, Köln, Magdeburg, Mainz, Nürnberg (2), Köln, Pirmasens und Schortens.

In der Befragung 1997 konnten insgesamt 136 Standorte bestimmt werden. In 50 Fällen werden die Call Center-Dienstleistungen nicht in der Standortgemeinde des befragten Unternehmens erbracht, davon entfallen 20 Fälle auf unternehmensinterne Call Center-Anwendungen, 14 Fälle auf Tochtergesellschaften und 16 Fälle auf Telemarketing-Agenturen.

Für eine kommunale Wirtschaftsförderung stellen diese 50 exemplarischen Fälle einen wichtigen Ansatzpunkt dar.

4.1.3 Beschäftigte

Frage: Wie viele Beschäftigte hat Ihr Unternehmen insgesamt? Keine Antwortvorgabe (Freitextfeld) Frage: Wie viele Beschäftigte hat Ihr Call Center? Keine Antwortvorgabe (Freitextfeld)

Die Untersuchungen 1996 und 1997 zeigen übereinstimmend, dass die Mitarbeiterzahl in Call Center-Anwendungen zwischen einem und mehreren hundert Beschäftigten schwankt (Tab. 16). Die Unternehmen, die die Mitarbeiterzahl in ihrer Call Center-Anwendung angaben, beschäftigen dort durchschnittlich 84 (1996) bzw. 100 (1997) Personen. Trotz einer Gründungswelle von zunächst kleinen Call Center-Anwendungen seit Mitte der 90er Jahre ist also die Durchschnittsgröße nicht gesunken, sondern gestiegen. Dies kann über die Neugründung einzelner sehr großer Call Center-Anwendungen mit mehreren hundert Beschäftigten erklärt werden.

Tabelle 16: Beschäftigte in den Unternehmen und in den Call Center-Anwendungen

Unternehmensbeschäftigte	Zahl der Antworten	Summe	Mittelwert	Median	Minimum	Maximum
1996	159	1.020.846	6.420	450	2	310.000
1997	162	1.368.833	8.502	530	5	280.000
“Call Center-Beschäftigte“*						
1996	129	10.838	84	35	1	850
1997	118	11.792	100	41	3	800

*Unternehmensintern und in Tochtergesellschaften

Quelle: Unternehmensbefragungen 1996 und 1997

Insgesamt wurden bei den Befragungen 1997 fast 12.000 Arbeitsplätze in Call Center-Anwendungen erfasst. Legt man die Zahlen von Gemini Consult für 1997 zugrunde (ca. 61.400 Arbeitsplätze in Call Center-Anwendungen in Deutschland) zugrunde, wurden bei dieser Befragung rund ein Fünftel aller Call Center-Arbeitsplätze erfasst.

Tabelle 17: Call Center-Arbeitsplätze in den Branchen 1997

Branchen	Anzahl der Antworten absolut	Anzahl der Arbeitsplätze	Mittelwert	Median
Telemarketing-Agenturen	18	2.439	136	85
Banken	21	1.865	89	32
Industrie	21	1.814	86	30
Versandhandel	11	1.345	122	80
Telekommunikation	7	1.321	189	45
Touristik	13	1.054	81	35
Verlag	7	721	103	71
Versicherungen	13	533	41	20
Sonstige	7	700	100	17
Stichprobe	118	11.792	100	41

Quelle: Unternehmensbefragung 1997

Betrachtet man die Zahl der Call Center-Beschäftigten nach Branchen (Tab. 17), so wird deutlich, dass die Telemarketing-Agenturen die meisten Call Center-Beschäftigten haben. Viele Call Center-Beschäftigte gibt es außerdem in den Banken und in der Industrie. Besonders große Call Center-Anwendungen hat die Telekommunikationsbranche eingerichtet.²⁵ So unterhält Mannesmann Mobilfunk an mehreren Standorten Call Center-Anwendungen mit jeweils ca. 200 Mitarbeitern, die virtuell verbunden sind und damit eine Kundenweitschaltung erlauben.

4.1.4 Personalbestandsentwicklung

Für die Erfassung der bisherigen Personalbestandsentwicklung wurde der Zeitraum ab 1990 gewählt, um kurzfristige jährliche Schwankungen auszuschließen. Die geschlossenen Antwortvorgaben sollten eine eindeutige Beantwortung durch den Interviewten ermöglichen.

Frage: Ist Ihr Personalbestand im Call Center seit 1990 ...? Antwortvorgaben: gestiegen; gleich geblieben; gesunken.

Mit der Frage nach der zukünftigen Personalbestandsentwicklung in den eigenen Call Center-Anwendungen wird die Markteinschätzung der Interviewten abgefragt, da eine enge positive Korrelation zwischen Marktwachstum und Ausbau der Personalstärke als gegeben angenommen werden kann.

Frage: Wird Ihr Unternehmen seinen Personalbestand im Call Center voraussichtlich bis ins Jahr 2000 ...? Antwortvorgaben: steigern; halten; senken.

Das große Wachstum der Call Center-Anwendungen spiegelt sich in den Angaben zur Personalbestandsentwicklung wider (Tab. 18). 80% der Unternehmen gaben 1996 an, dass die Mitarbeiterzahl in ihrem Call Center seit 1990 gestiegen ist. Dieser Wert liegt für das Jahr 1997 sogar bei 88%. Nur bei 4% bzw. 5% der Unternehmen (1996 bzw. 1997) ist die Zahl der Beschäftigten in Call Center-Anwendungen gesunken.

²⁵ Das Telekommunikationsgesetz schreibt allen heutigen und zukünftigen Anbietern von Telekommunikationsdienstleistungen in Deutschland vor, Auskunftsdienste einzurichten. (vgl. 2.3.1)

Tabelle 18: Personalbestandsentwicklung in Call Center-Anwendungen

	Personalbestandsentwicklung				Personalbestandsentwicklung			
	1996		1997		Nicht-Gründer* 1997		Gründer* 1997	
Personal seit 1990	Häufigkeit absolut	Häufigkeit in %	Häufigkeit absolut	Häufigkeit in %	Häufigkeit absolut	Häufigkeit in %	Häufigkeit absolut	Häufigkeit in %
Gestiegen	107	80	100	88	35	83	42	95
Gleich geblieben	22	16	8	7	3	7	1	2
Gesunken	5	4	6	5	4	10	1	2
Summe	134	100	114	100	42	100	44	100
Personalbestand zukünftig	Häufigkeit absolut	Häufigkeit in %	Häufigkeit absolut	Häufigkeit in %	Häufigkeit absolut	Häufigkeit in %	Häufigkeit absolut	Häufigkeit in %
Steigen	93	76	105	82	31	70	49	92
Halten	25	20	19	15	10	23	4	8
Sinken	5	4	4	3	3	7	0	0
Summe	123	100	128	100	44	100	53	100

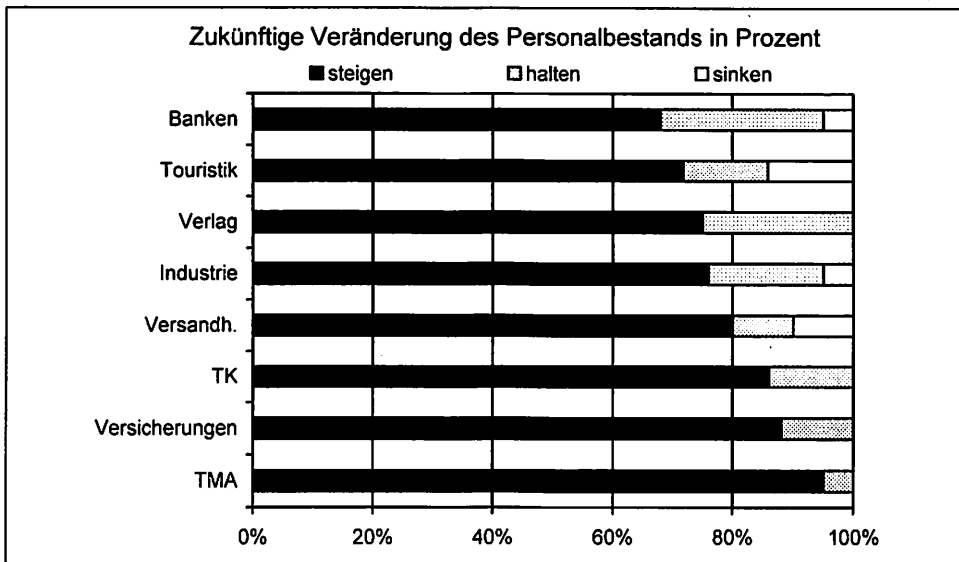
* Unter Nicht-Gründer sind alle 73 Unternehmen zusammengefasst, die angeben, in Zukunft keine weitere Call Center-Anwendungen zu planen. Unter Gründer sind alle 64 Unternehmen zusammengefasst, die angeben, in Zukunft entweder eine oder mehrere Call Center-Anwendungen zu planen. Aus beiden Gruppen haben jeweils nicht alle Unternehmen geantwortet. Quelle: Unternehmensbefragungen 1996 und 1997

76% der befragten Unternehmen gaben 1996 an, dass sie in der näheren Zukunft mit einer Steigerung des Personalbestandes in ihren Call Center-Anwendungen rechnen; lediglich 4% prognostizieren eine sinkende Mitarbeiterzahl. Die Befragung 1997 erbrachte noch positivere Werte in der Einschätzung der Unternehmen zur zukünftigen Personalbestandsentwicklung. 82% der befragten Unternehmen gaben an, das sie von einer weiteren Steigerung des Personalbestandes ausgehen.²⁶ Erwartungsgemäß setzt die Gruppe der Gründer sich positiv von der Gesamtstichprobe ab, 92% aller Unternehmen dieser Gruppe gegenüber nur 82% in der Stichprobe 1997 sehen ein weiteres Personalwachstum.

Die für die Zukunft erwartete Personalbestandsentwicklung ist in den Branchen unterschiedlich, aber durchgehend sehr positiv (Abb. 5). Etwa 95% der Telemarketing-Agenturen rechnen mit einer weiterhin positiven Personalbestandsentwicklung und belegen damit die Spitzenposition. Die Versicherungen folgen mit 88% und die neuen Telekommunikationsanbieter mit 86%. Das Schlusslicht bilden die Banken und die Touristikunternehmen, bei denen nur 68% bzw. 71% mit weiterem Wachstum rechnen.

²⁶ „Die Zahl der Operatorenplätze in Call Centern belief sich 1996 auf 45.000 und soll nach Schätzungen des Instituts der Deutschen Wirtschaft bis 1999 auf 99.000 steigen. Der Gesamtbedarf an Arbeitskräften in solchen Dienstleistungszentren dürfte sich in den nächsten drei Jahren in Deutschland auf 140.000 verdreifachen.“ (Troje Wirtschaftsförderung aktuell 1998, Nr. 3, S. 2)

Abbildung 5: Zukünftige Personalbestandsentwicklung nach Branchen 1997



n=Banken (22), Touristik (14), Verlag (8), Industrie (21), Versandhandel (9), Telekommunikationsanbieter (TK) (7), Versicherungen (16) und Telemarketing-Agenturen (22)

Quelle: Unternehmensbefragung 1997

4.1.5 Gehaltsniveau

Häufig gelten Call Center-Anwendungen in den Medien und bei vielen (politischen) Entscheidern als nicht vollwertige Arbeitsstätten, in denen überwiegend Arbeitnehmer in Teilzeit oder als Aushilfen eine Beschäftigung erhalten. Neben den unsicheren Arbeitsverhältnissen wird immer wieder das niedrige Gehaltsniveau als Begründung für das geringe arbeitsmarktpolitische Gewicht angegeben. Deshalb war es selbstverständlich, in die Untersuchung eine Frage zum Gehaltsniveau einzuarbeiten. Problematisch bei Fragen nach der Gehaltsstruktur ist immer die Unterscheidung zwischen Brutto- und Nettogehalt. Aufgrund des Pretest wurde auf eine geschlossene Frage mit Größenklassen verzichtet, da eine solche Frage nicht von allen Befragten ohne komplizierte Umrechnung hätte beantwortet werden können; statt dessen wurde sowohl nach dem Bruttomonatsgehalt als auch nach dem Bruttostundenlohn gefragt.²⁷

Frage: Wie hoch ist das durchschnittliche Bruttogehalt für einen Telefonagenten in Ihrem Call Center? Jeweils ein Freitextfeld für das Bruttomonatsgehalt und den Bruttostundenlohn in den Kategorien „Einsteiger/Aushilfe“ bzw. „berufserfahrener Telefonagent“ (Profi).

Das Gehaltsgefüge für Telefonagenten schwankt aufgrund der unterschiedlichen Qualifikation für die Tätigkeit deutlich (Tab. 19). So bewegt sich das Bruttomonatsgehalt (1996) für einen Einsteiger (Vollzeit) zwischen DM 2.000 und DM 4.650 bei einem Mittelwert von DM 3.141. Bei Unternehmen, die überwiegend auf Stundenbasis kalkulieren, beläuft sich der mittlere Bruttostundenlohn für einen Einsteiger auf DM 17; die Schwankungsbreite liegt hier zwischen

²⁷ Viele kleinere Unternehmen und besonders die Telemarketing-Agenturen bezahlen häufig nach Bruttostundenlöhnen bei einem sehr hohen Anteil an beschäftigten Studenten, Aushilfen und Teilzeitarbeitnehmern. Gerade in diesen Unternehmen sind den Befragten oftmals nur die Stundensätze bekannt.

DM 14 und DM 23. Größere Differenzen treten bei der Kostenstruktur für einen professionellen erfahrenen Telefonagenten auf. Der Mittelwert liegt hier bei einem Bruttomonatsgehalt von DM 4.220 und schwankt zwischen DM 2.900 und DM 7.500. Der durchschnittliche Stundensatz für einen berufserfahrenen Telefonagenten liegt bei DM 22 mit einer Schwankungsbreite zwischen DM 17 und DM 30. Die Werte der Befragungen 1996 und 1997 stimmen weitgehend überein.

Tabelle 19: Bruttogehalt in Call Center-Unternehmen

Gehalt	Befragungen 1996 und 1997	Anzahl Antworten	Mittelwert in DM	Minimum in DM	Maximum in DM
1996	Bruttomonat, Einsteiger	66	3.141	2.000	4.615
1997	Bruttomonat, Einsteiger	56	3.277	1.200	6.500
1996	Bruttostunde, Einsteiger	35	17	14	23
1997	Bruttostunde, Einsteiger	27	17	10	22
1996	Bruttomonat, Profi	71	4.223	2.900	7.500
1997	Bruttomonat, Profi	67	4.206	2.300	8.000
1996	Bruttostunde, Profi	33	22	17	30
1997	Bruttostunde, Profi	24	22	12	35

Quelle: Unternehmensbefragungen 1996 und 1997

Auch der Vergleich mit fremden Untersuchungen belegt die Validität der eigenen Ergebnisse. In einer Marktstudie der GfK im Auftrag des Europäischen Zentrums für Medienkompetenz GmbH im Jahr 1998 wird ein Mittelwert (Profi/Einsteiger) von DM 3.990 angegeben. Die Untersuchung ergab, dass Telefonagenten in Telemarketing-Agenturen deutlich (DM 3.150) weniger verdienen, als Agenten in Inhouse-Call Center-Anwendungen (DM 4.446). Die in einer Befragung von TMC Thieme Management Consulting ermittelten Werte für einen Telefonagenten liegen für Einsteiger bei 3.277 DM/Monat und für Profi Telefonagenten bei 4.206 DM/Monat (Thieme 1997, S. 56). Die weiteren Ergebnisse von Thieme verdeutlichen insbesondere, dass in Call Center-Anwendungen nicht nur Mitarbeiter unterer Lohngruppen beschäftigt werden. Die ermittelten durchschnittlichen Monatsgehälter lagen bei 12 Gehältern pro Jahr für Vollzeitmitarbeiter:

- Telefonagent 3.700 DM
- EDV- und Technikspezialist 5.300 DM
- Supervisor 6.550 DM
- Projektleiter 6.800 DM
- Manager 9.150 DM

Die branchenspezifische Aufschlüsselung der Durchschnittsverdienste, unterteilt in Einsteiger und Profi, zeigt die große Ausdifferenzierung zwischen den Branchen und dokumentiert damit indirekt die unterschiedlichen Anforderungsprofile (vgl. Tab. 20). In der Touristik, dem

Versandhandel und in den Telemarketing-Agenturen liegt das durchschnittliche Gehaltsniveau deutlich unter den Werten der anderen Branchen. Telekommunikationsunternehmen, Banken, und Versicherungen zahlen die höchsten Einstiegsgehälter. Bei den Profiagenten dominiert neben diesem Trio mit den höchsten Bruttomonatsverdiensten die Industrie.

Tabelle 20: Call Center-Gehaltsniveau nach Branchen 1997

Branche	Ø Bruttomonats- gehalt Einsteiger in DM	Ø Bruttostunden- verdienst Einsteiger in DM	Ø Bruttomonats- gehalt Profi in DM	Ø Bruttostunden- Verdienst Profi in DM
Telekommunikation	3.817	20,3	4.333	31,3
Banken	3.723	16,6	4.644	23,0
Versicherungen	3.636	17,5	4.718	25,8
Industrie	3.529	22,0	5.067	–
Verlag	3.450	14,3	3.950	17,5
Touristik	2.938	21,0	3.506	21,0
Versandhandel	2.912	18,4	3.394	20,7
Telemarketing- Agenturen	2.571	16,3	3.660	22,1
Stichprobe insgesamt*	3.277	17,1	4.206	22,3

* Inklusive der Unternehmen in der Kategorie „Sonstiges“

Quelle: Unternehmensbefragung 1997

4.1.6 Aufgabengebiete bzw. Tätigkeitsschwerpunkte

Frage: Welche Aufgaben hat Ihr Call Center zur Zeit? Antwortvorgaben (Mehrfachnennungen möglich): Adressqualifikation; Auftragsabwicklung; Auftragsannahme; Beschwerdemanagement; Buchungssystem; Business-to-Business Kontakte; Hotline / Kundenservice; Informationssystem; Kundenakquisition; Kundenbindung; Terminvereinbarungen; Sonstiges (Freitextfeld).

Die Untersuchung ergab, dass bei der Mehrzahl der Unternehmen Call Center-Aufgaben (vgl. Abb. 6) dominieren, die den Kundenservice im weitesten Sinne verbessern sollen (Tab. 21). Die Aufgabenstellungen (1997) Hotline/Kundenservice (81%), Kundenbindung (64%), Auftragsannahme (62%), Beschwerdemanagement (57%) und Auftragsabwicklung (52%) sind die fünf dominierenden Antworten.²⁸ Dieses Ergebnis wird bestätigt durch die Auswertung der Frage nach den zukünftigen Zielen des Einsatzes von Call Center-Anwendungen (vgl. 4.1.7). Zusätzlich gaben 13 Unternehmen in der Befragung weitere Aufgabengebiete in der Rubrik „Sonstiges“ an, welche durch die Unternehmen aber nicht detailliert dargestellt wurden.

²⁸ Die Unternehmensbefragung von Gemini Consult (o.V. in TeleTalk 9/1997, S. 46/47) kam 1997 zu dem Ergebnis, dass häufige Einsatzschwerpunkte von Call Center-Anwendungen Hotline / Service und Direktmarketing bzw. Telemarketing sind. Teleshopping, Teleselling, Kundenbarometer, Kundenclubs wurden mit einer mittleren Einsatzhäufigkeit belegt. Selten sind heute noch Anwendungen im Bereich Auftragsdienste, (z.B. Weckdienste), oder Ad-hoc Call Center (z.B. im Sinne einer Störfall-Information der lokalen Energieversorger).

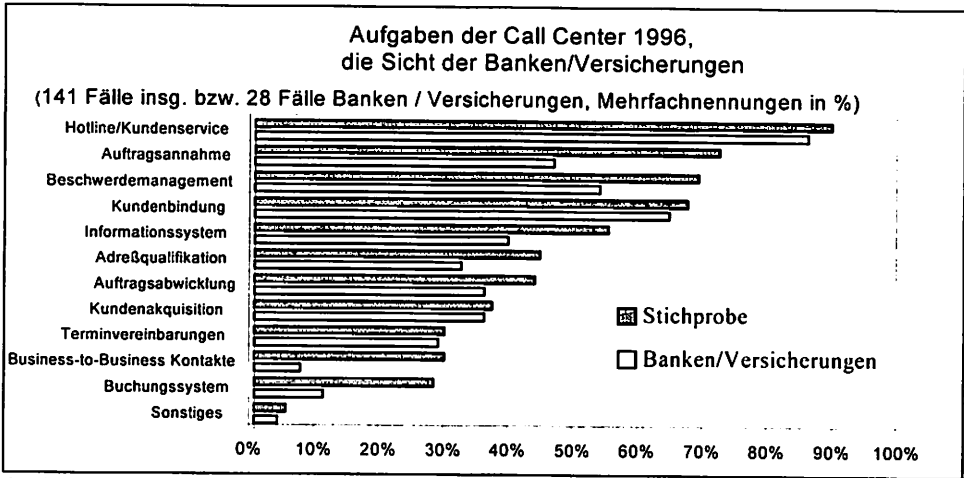
Tabelle 21: Call Center-Aufgabenbereiche

Aufgaben Call Center (Mehrfachnennungen 1996 = 688 1997 =706)	1996 Häufigkeit, absolut n=140	1996 Häufigkeit, in %	1997 Häufigkeit, absolut n=131	1997 Häufigkeit, in %
Hotline/Kundenservice	109	78	106	81
Auftragsannahme	88	63	81	62
Beschwerdemanagement	84	60	74	57
Kundenbindung	82	59	84	64
Informationssystem	67	48	56	43
Adressqualifikation	54	39	56	43
Auftragsabwicklung	53	38	68	52
Kundenakquisition	45	32	56	43
Terminvereinbarungen	36	26	43	33
Business-to-Business	36	26	52	40
Buchungssystem	34	24	30	23
Sonstiges	6	4	13	10

Quelle: Unternehmensbefragungen 1996 und 1997

Die in einer Call Center-Anwendung wahrgenommenen Aufgaben sind naturgemäß stark abhängig von der einzelnen Branche. Im Bereich der Banken bzw. Versicherungen dominiert die Aufgabe Kundenservice (Abb. 6). Auftragsannahme, Beschwerdemanagement und Informationssystem besitzen eine geringere Bedeutung. Der Bereich Business-to-Business Kontakte spielt im Banken- und Versicherungsbereich bisher nahezu keine Rolle.

Abbildung 6: Aufgaben der Call Center 1996



4.1.7 Unternehmensziele beim Call Center-Einsatz

Frage: Welche zukünftigen Ziele verfolgen Sie mit Ihrem Call Center? Antwortvorgaben (Mehrfachnennungen): Kundenbindung; neue Zielgruppe erreichen; Kostenstruktur verbessern; Sonstiges (Freitextfeld).²⁹

In beiden Befragungen dominierte klar die Zielsetzung, die Kundenbindung zu verbessern (Tab. 22). Die Zielsetzungen „neue Zielgruppe erreichen“ und „Kostenstruktur verbessern“ wurden jeweils von rund 50% der Unternehmen angegeben.

Tabelle 22: Zielsetzung der Call Center-Geschäftstätigkeit 1996 und 1997

Ziele der Call Center (Mehrfachnennungen 1996 = 280 1997 = 267)	1996		1997	
	Häufigkeit, absolut n = 141	Häufigkeit, in %	Häufigkeit, absolut n = 132	Häufigkeit, in %
Kundenbindung	120	85	121	92
Neue Zielgruppen erreichen	73	52	66	50
Kostenstruktur verbessern	77	55	64	49
Sonstiges	10	7	16	12

Quelle: Unternehmensbefragungen 1996 und 1997

Die Ergebnisse der Gemini-Studie von 1997 bestätigen die oben getroffenen Aussagen. 90% der befragten Unternehmen gaben in der Gemini-Studie an, dass sie Call Center-Anwendungen zur Verbesserung der Kundenschnittstelle einzusetzen. Als eine effiziente Möglichkeit zur Kundengewinnung bzw. Kundenbindung betrachten 55% der Unternehmen ihre Call Center-Anwendung (o. V. in TeleTalk 9/1997, S. 46-47).

²⁹ Die Antwortvorgaben ergaben sich aus den vor der Befragung geführten Expertengesprächen.

4.1.8 Begrenzende Faktoren der Call Center-Geschäftstätigkeit

Für die Standortwahl von Unternehmen ist nicht die Ausprägung von harten bzw. weichen Standortfaktoren allein entscheidend, auch das Fehlen von einzelnen Angeboten kann eine Standortentscheidung verhindern. Deshalb wurde in der Unternehmensbefragung Wert auf die Ermittlung von Engpassfaktoren gelegt. Nur wenn die Engpässe von den Kommunen und Regionen beseitigt werden, kann eine Akquisitionsstrategie bei Call Center-Unternehmen erfolgreich sein.

Frage: Welche Faktoren behindern die Geschäftstätigkeit Ihres Call Centers zur Zeit? Antwortvorgaben (Mehrfachnennungen): Administrative Hemmnisse (intern); Arbeitskräftepotential; Büro- und Gewerbeflächenkosten; Fehlende öffentliche Investitionsförderprogramme; Investitionskosten; Mangelndes Büro- und Gewerbeflächenangebot; Personalkosten; Qualifizierungsmöglichkeiten; Technische Infrastruktur für Telekommunikation (ATM, ISDN); Telekommunikationskosten; Zu geringe Nachfrage; Keine Engpassfaktoren; Sonstiges.

Von den Unternehmen werden hier neben den administrativen Hemmnissen (betriebsintern; z.B. arbeitsrechtliche Probleme) besonders die Verfügbarkeit und Qualifikation des Personals genannt (Tab. 23).

Tabelle 23: Begrenzende Faktoren für die Call Center-Geschäftstätigkeit 1996 und 1997

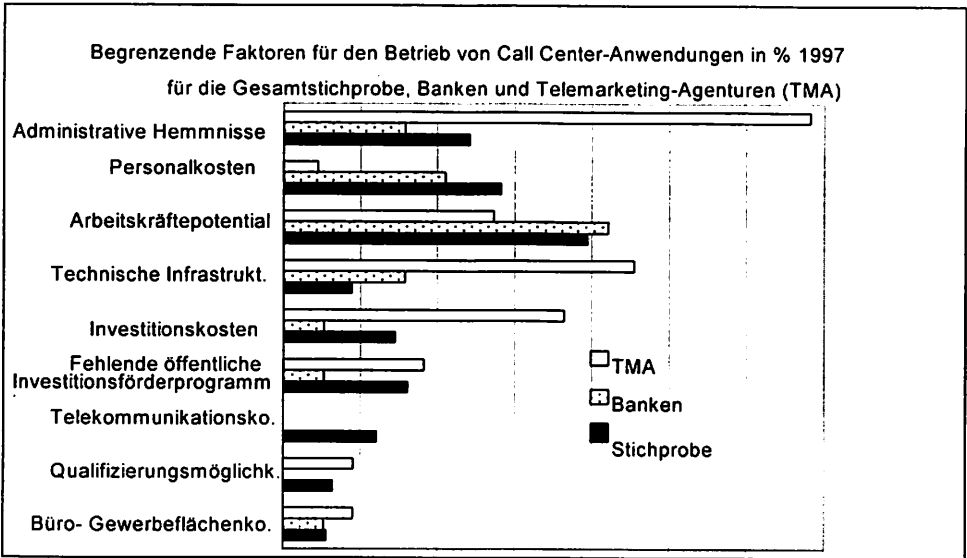
Begrenzende Faktoren (Mehrfachnennungen 1996 = 263 1997 = 243)	1996			1997		
	Häufigkeit, absolut, n=127	Häufig- keit, in %	Rang	Häufigkeit, absolut n=123	Häufig- keit, in %	Rang
Arbeitskräftepotential	33	26	3	49	40	1
Personalkosten	40	31	2	35	28	3
Administrative Hemmnisse (interne Probleme)	46	36	1	30	24	4
Fehlende öffentliche Investitionsförderprogramme	19	15	7	20	16	5
Investitionskosten	22	17	6	18	15	6
Telekommunikationskosten	17	13	8	15	12	7
Technische Infrastruktur für Telekommunikation	22	17	5	11	9	8
Qualifizierungsmöglichkeiten	17	13	9	8	7	9
Büro- und Gewerbeflächenkosten	6	5	11	7	6	10
Sonstiges	7	5	10	7	6	10
Mangelndes Büro- und Gewerbeflächenangebot	4	3	13	4	3	12
Zu geringe Nachfrage	5	4	12	2	2	13
Keine Engpassfaktoren	25	19	4	37	30	2

Quelle: Unternehmensbefragungen 1996 und 1997

In der Abbildung 7 sind die 9 häufigsten Antwortvorgaben wiedergegeben. Die Antwortvorgaben, die insgesamt nur selten genannt und in den beiden Untergruppen Banken und Telemarketing-Agenturen gar nicht belegt wurden, sind nicht aufgeführt. Für die Untergruppe der Telemarketing-Agenturen sind direkte Kostengründe bei der Standortwahl entscheidender: Investitionskosten- und Förderprogramme (45%), Telekommunikationskosten (18%) und Büro- und Gewerbeflächenkosten (9%).

Standorte, die heute nicht über eine optimale Netzanbindung verfügen (ISDN), haben im interkommunalen Standortwettbewerb um Telekommunikationsanbieter bzw. starke Telekommunikationsnutzer keine Chance. Die Telekommunikationsinfrastruktur wird nicht als Engpass, sondern als Voraussetzung durch die befragten Unternehmen aufgefasst.

Abbildung 7: Die wichtigsten begrenzenden Faktoren 1997



4.1.9 Standortfaktoren

In der Diskussion über die Bedeutung von Standortfaktoren bei der Ansiedlung von Wirtschaftsunternehmen hat in den letzten Jahren die Debatte um „weiche Standortfaktoren“ dominiert (vgl. Grabow 1996 und 1997, Henckel 1997). Dabei werden die weichen Standortfaktoren in „weiche unternehmensbezogene Faktoren“ (z.B. politische Berechenbarkeit einer Kommune oder Verhalten der öffentlichen Verwaltung) und „weiche personenbezogene Faktoren“ (subjektive Bewertung der Lebens- und Wohnqualität der Kommune / Region, Kultur- und Bildungsangebote) unterschieden. Die Bedeutung weicher Standortfaktoren ist ausgesprochen schwer zu messen, da auch für die Unternehmen die Bewertung nur über subjektive Einschätzungen erfolgt (z.B. breites Theaterangebot in Berlin bzw. preiswertes Wohnungsangebot in Oldenburg). Bei vergleichbaren harten Standortfaktoren (Personalkosten und Personalverfügbarkeit, Büroflächenangebot und -kosten, Verkehrsinfrastruktur, Netzinfrastruktur) können weiche Standortfaktoren den Ausschlag für eine Kommune oder Region geben.

Die Standortfaktoren, welche in den Unternehmensbefragungen im Hinblick auf ihre Relevanz abgefragt wurden, sind in Kapitel 3 diskutiert und ausgewählt worden. Es wurden sowohl „harte“ und „weiche“ Standortfaktoren berücksichtigt. Die Grenze zwischen beiden Gruppen ist allerdings fließend, da z.B. das Vorhandensein von Personalqualifizierungsangeboten abgefragt werden kann, gleichzeitig die Qualität der Angebote nur subjektiv zu bewerten ist.

Frage: Welche Faktoren sind Ihrer Meinung nach ausschlaggebend für die Standortwahl eines Call Centers? Antwortvorgaben (Mehrfachnennungen): Arbeitskräftepotential; Büro- u. Gewerbeflächenangebote; Büro- u. Gewerbeflächenkosten; Fremdsprachenkenntnisse; Gute Straßenverkehrsanbindung; Gute ÖPNV-Anbindung; Nähe zum Stammhaus; Öffentliche Investitionsförderprogramme; Personalkosten; Qualifikation der Mitarbeiter; Qualifizierungsmöglichkeiten; Technische Infrastruktur für Telekommunikation; Telekommunikationskosten; Sonstiges.

Drei der vier am häufigsten genannten Standortkriterien in der Befragung 1996 bzw. die drei häufigsten Nennungen in der Befragung 1997 - Arbeitskräftepotential, Personalkosten und Qualifikation des Personals - belegen die dominierende Rolle des Faktors „Personal“ (Tab. 24). Eine leistungsfähige Telekommunikationsversorgung ist Grundvoraussetzung für jede Call Center-Anwendung. Weitere ausschlaggebende Kriterien sind die Telekommunikationskosten im Zusammenhang mit der Verfügbarkeit einer modernen technischen Infrastruktur sowie das Vorhandensein von kostengünstigen und gut erreichbaren Gewerbe- und Büroflächen am Standort.

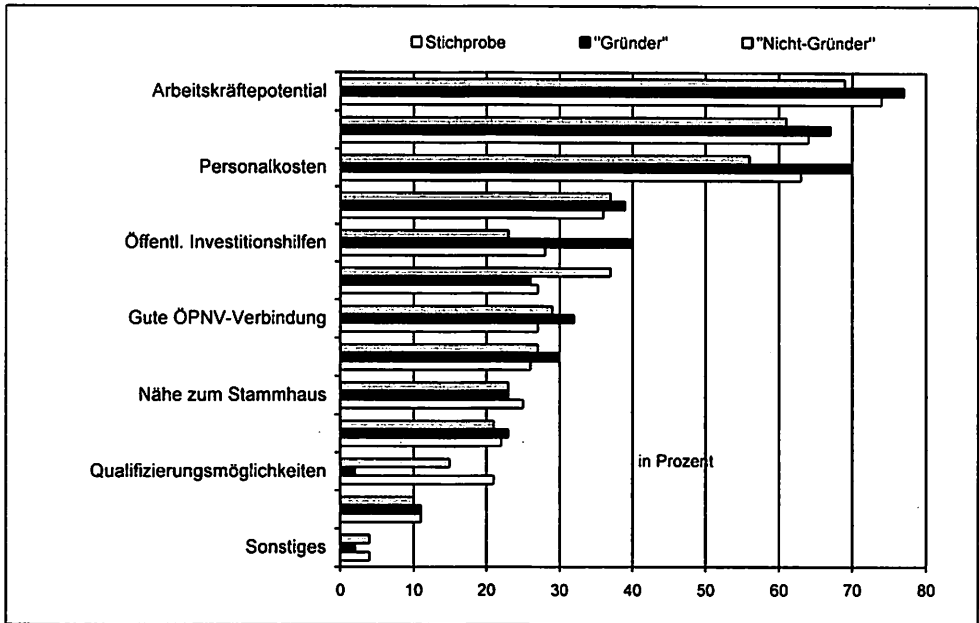
Tabelle 24: Standortfaktoren 1996 und 1997

Standortwahl (Mehrfachnennungen 1996 = 675 1997 = 676)	1996			1997		
	Häufigkeit, absolut n=138	Häufigkeit, in %	Rang	Häufigkeit, absolut n=143	Häufigkeit, in %	Rang
Arbeitskräftepotential	94	68	1	106	74	1
Qualifikation der Mitarbeiter	80	58	4	91	64	2
Personalkosten	85	62	3	90	63	3
Technische Infrastruktur für Telekommunikation	91	66	2	65	46	4
Büro- und Gewerbeflächenkosten	47	34	6	51	36	5
Öffentliche Investitionsförderprogramme	32	23	9	40	28	6
Telekommunikationskosten	61	44	5	39	27	7
Gute ÖPNV-Anbindung	37	27	7	38	27	8
Fremdsprachenkenntnisse	25	18	13	37	26	9
Nähe zum Stammhaus	27	20	10	36	25	10
Gute Straßenverkehrsanbindung	36	26	8	32	22	11
Qualifizierungsmöglichkeiten	26	19	12	30	21	12
Büro- und Gewerbeflächenangebot	27	20	11	16	11	13
Sonstiges	7	5	14	5	4	14

Quelle: Unternehmensbefragungen 1996 und 1997

Die Abbildung 8 stellt die Bewertung der Standortfaktoren der beiden Untergruppen der Gründer (n = 57) bzw. der Nicht-Gründer (n = 52) der Gesamtstichprobe dar. Als Gründer werden alle Call Center-Unternehmen verstanden, die angegeben haben, in Zukunft weitere Call Center-Anwendungen zu planen. Bei der Rangfolge der wichtigsten vier Standortfaktoren gibt es nur Abweichungen um maximal einen Rangplatz. Die Öffentlichen Investitionshilfen erhalten bei den Gründern den Rangplatz 5, bei den Nicht-Gründern dagegen nur Platz 9. Fast umgekehrt ist die Bewertung der Telekommunikationskosten, die Nicht-Gründer setzen die Telekommunikationskosten auf Rangplatz 5 und die Gründer nur auf Platz 10.

Abbildung 8: Bewertung der Standortfaktoren durch Gründer / Nicht-Gründer 1997



Quelle: Unternehmensbefragung 1997

4.1.10 Bedeutung neuer Kommunikationswege

Call Center-Anwendungen werden in ihrer technischen Ausprägung ständig weiterentwickelt. Im Bereich der sogenannten übermittlungsorientierten Telekommunikationsdienste überwiegt ISDN³⁰; Telefax und das Mobiltelefon sind auf dem Vormarsch. Dagegen stellen neuere Telekommunikationsmittel wie Email oder Videokonferenzsysteme Arbeitsmittel dar, die bisher weniger Betriebe nutzen. Das gilt auch für Telekommunikationsdienste wie EDI (Electronic Data Interchange). Die Bedeutung dieser neuen Angebote zu ermitteln, war Ziel der letzten Frage.

Frage: Welchen neuen Kommunikationswegen messen Sie für die Zukunft besondere Bedeutung bei? Antwortvorgaben (Mehrfachnennungen): Internet; Intranet; Videokonferenz; Bildtelefon; Email; Sonstiges.

Bei der Frage nach der zukünftigen Bedeutung neuer Kommunikationswege wurden von den meisten Unternehmen sowohl 1996 und 1997 dem Internet sowie dem Email die größte zukünftige Bedeutung beigemessen (Tab. 25). Alle weiteren Kategorien fallen gegenüber diesen beiden deutlich ab. Multimedia und Call Center-Anwendungen wachsen zusammen, damit steigen die Anforderungen an den Standort und an die Personalqualifikation.

³⁰ Die Deutsche Telekom AG hat nach der Wiedervereinigung mit großem technischen und finanziellen Aufwand die Telekommunikationsinfrastruktur in den neuen Bundesländern neu aufgebaut. Bundesweit ist in Deutschland ein ISDN-Anschluß in aller Regel möglich.

Tabelle 25: Kommunikationswege 1996 und 1997

Kommunikationswege (Mehrfachnennungen 1996 = 304 1997 = 390)	Stichprobe 1996 Häufigkeit, absolut n=151	Stichprobe 1996 Häufigkeit, in %	Stichprobe 1997 Häufigkeit, absolut, n=165	Stichprobe 1997 Häufigkeit, in %
Internet	121	80	152	92
Email	93	62	107	65
Intranet	36	24	79	48
Bildtelefon	25	17	14	9
Videokonferenz	18	12	32	19
Sonstiges	11	7	6	4

Quelle: Unternehmensbefragungen 1996 und 1997

4.2 Erfolgchancen der Call Center-Akquisition nach Branchen

Der Einsatz und das Wachstumspotential von Call Center-Anwendungen ist in den Branchen unterschiedlich (vgl. Tab. 8); damit differieren ebenfalls die sich ergebenden Ansiedlungspotentiale. Tabelle 26 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die wichtigsten Ergebnisse im Hinblick auf das Ansiedlungspotential nach Branchen und liefert damit wichtige Hinweise auf erfolgversprechende Akquisitionsfelder für die kommunale Wirtschaftsförderung.

Tabelle 26: Ergebnisse nach Branchen im Überblick

Hauptgeschäftsfeld n = 182	Befragte Unter- nehmen 1997, abs.	Planung zukünftiger Call Center in %			Organisationsform der Call Center-Anwendung in %			Einschätzung des zukünftigen Personal- bestands
		Ja, in Planung	Ja, mehrere in Planung	Nein	Unter- nehmens- intern	Tochter- gesell- schaften	Über Dritte	zukünftig steigend in %
Versicherung	21	27	7	66	71	24	6	88
Industrie	30	23	13	64	74	15	11	76
Bank	37	35	4	61	52	26	22	68
Versandhandel	12	40	0	60	69	0	31	80
Touristik	20	35	12	53	50	29	21	71
Telemarketing- Agentur	26	41	14	45	61	30	9	95
Telekommunikation	10	50	17	33	60	0	40	86
Verlag	9	83	0	17	64	9	27	75
Sonstige	17	62	0	38	53	20	27	100

Quelle: Unternehmensbefragung 1997

In die folgende Branchenbewertung sind neben den Planungen für neue Call Center-Anwendungen, die Organisationsform und die Einschätzung des zukünftigen Personalbestandes sowie weitere Ergebnisse der Unternehmensbefragung und der Expertengesprächen eingegangen.

Nur rund ein Drittel aller Versicherungen konzipieren derzeit eine oder mehrere neue Call Center-Anwendung. Außerdem dominiert die für eine Akquisition wenig erfolgversprechende unternehmensinterne Organisationsform. Der Versicherungsbereich stellt sich damit als ein nicht besonders erfolgversprechendes Akquisitionsfeld dar.

Unternehmen aus der Industrie planen nur in relativ wenigen Fällen den Aufbau neuer Call Center-Anwendungen. Die für eine Akquisition leichteren Organisationsformen - Tochtergesellschaften und über Dritte - sind mit insgesamt 26% unterrepräsentiert. Dieses Feld bietet sich für eine kommunale Akquisitionsstrategie ebenfalls nicht unbedingt an.

Banken planen unterdurchschnittlich häufig neue Call Center-Anwendungen und diese zu über 50% unternehmensintern, meist am Standort der Bank. Eine auf den Bankensektor ausgerichtete Akquisitionsstrategie erscheint daher zunächst wenig erfolgversprechend; aufgrund der insgesamt großen Zahl von Banken ist dies aber nur eingeschränkt richtig.

Im Versandhandel planen 40% der Unternehmen den Aufbau einer neuen Call Center-Anwendung und dieses wiederum zu über zwei Drittel im eigenen Unternehmen. Hier treffen positive und negative Aspekte für eine Akquisitionsstrategie zusammen.

Touristikunternehmen bauen in einer mittleren Intensität neue Call Center-Anwendungen auf. Für Akquisitionsbemühungen ist hierbei interessant, dass dies sehr häufig in Tochtergesellschaften oder über Dritte abgewickelt wird (50%). Der Touristikbereich bietet sich deshalb für eine Akquisitionsstrategie besonders an.

Den Aufbau einer oder mehrerer Call Center-Anwendungen sehen viele Telemarketing-Agenturen vor (55%). Hieraus erklärt sich auch der hohe Wert von 95 % der Telemarketing-Agenturen, die mit einem Personalwachstum rechnen. Telemarketing-Agenturen sind damit ein besonders lohnendes Feld für Akquisitionsstrategien.

Rund 67% der Unternehmen der Telekommunikationsbranche bereiten weitere Call Center-Anwendungen vor. Dieser Wert wird nur von den Verlagen übertroffen. Da viele der neuen Call Center-Anwendungen der Telekommunikationsbranche bei Dritten eingerichtet werden sollen, erscheint diese Branche für Akquisitionsanstrengungen besonders geeignet. Die Aussagen zu der erwarteten zukünftigen Personalentwicklung bestärken diese Aussage.

Von den Verlage planen 83% neue Call Center-Anwendungen; dies soll häufig im Unternehmen selbst umgesetzt werden. Die Aussagen für die Verlage, ebenso wie für die Telekommunikationsanbieter und den Versandhandel, sind aufgrund der geringen Fallzahl nur bedingt aussagekräftig. Insgesamt scheinen sich diese Branchen im Wachstumsmarkt Call Center weiterhin besonders positiv zu entwickeln.

Daraus kann abgeleitet werden, dass neben dem branchenübergreifenden Tätigkeitsfeld der Telemarketing-Agenturen insbesondere Verlage, Telekommunikationsanbieter und Touristikunternehmen für kommunale Akquisitionsstrategien erfolgversprechend sind.

4.3 Räumliche Muster der Verteilung von Call Center-Anwendungen

Eine unmittelbare Raumwirksamkeit einer neuen Technologie - hier der Telekommunikation - liegt vor, wenn durch das Raumüberwindungspotential der Telekommunikation direkte Wirkungen auf das Standortwahlverhalten von privaten Haushalten und Unternehmen ausgehen. „Die Raumwirksamkeit wird vom Adaptionverhalten der potentiellen Anwender der Informations- und Kommunikationstechniken beeinflusst. Kommt es zu einer räumlich unterschiedlichen Ausnutzung der produktivitätssteigernden Effekte der neuen Techniken durch qualitativ gleichwertige Anwender, verschieben sich die komparativen Kostenvorteile zwischen den Regionen mit der Folge einer Veränderung der Wettbewerbssituation, die entsprechende Wachstums- und damit Wohlfandeffekte auslöst.“ (Mark 1992, S. 7)

Tabelle 27 gibt einen Überblick über die räumliche Verteilung der Call Center-Anwendungen nach Kommunen. Angegeben wird die absolute Anzahl der Call Center-Anwendungen in allen Kommunen, die als Standorte in der Call Center-Unternehmensbefragung 1996 überhaupt genannt wurden. Insgesamt konnten 91 Call Center-Standorte sicher einer Kommune zugeordnet werden. Die absolute höchste Zahl an Call Center-Anwendungen hatte 1996 Hamburg.

Die räumliche Verteilung der neuen Dienstleistung Call Center stellt ein wesentliches Element der Untersuchung dar. In Abbildung 9 ist die Verteilung der befragten Call Center-Unternehmen (1996) auf die westdeutschen Bundesländer wiedergegeben. Zum Zeitpunkt der Untersuchung waren in Ostdeutschland einschließlich Berlin insgesamt 5 Call Center-Anwendungen aus der Literatur bekannt. In Abbildung 9 sind deshalb die fünf neuen Bundesländer und Berlin nicht berücksichtigt.³¹

Bei den Befragungen 1996 und 1997 haben offensichtlich die im Saarland bekannten Call Center-Anwendungen (AOL, Land's End, Cosmos Direkt usw.) nicht alle geantwortet, damit sind die Zahlen für dieses Bundesland nicht vollständig. Bei beiden Erhebungen sind die neuen Bundesländer deutlich unterrepräsentiert. Aus der Fachpresse und den Expertengesprächen sind derzeit für Mecklenburg-Vorpommern 15 bis 20 Call Center-Anwendungen (u.a. drei Standorte von Telegate, einer von DB-Dialog) bekannt. Für die südlichen neuen Bundesländer, aber auch für Berlin ist das fast vollständige Fehlen von Call Center-Anwendungen zum Zeitpunkt der Erhebung 1997 festzustellen, obwohl z.B. Thüringen 1998 eine umfangreiche Akquisitionsstrategie gestartet hat.

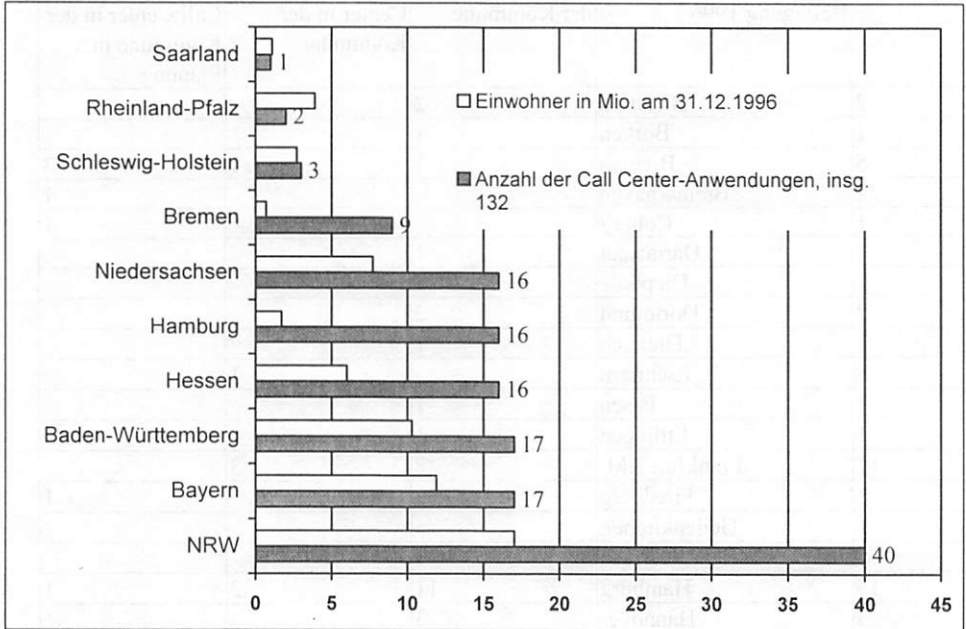
³¹ In einer Standortuntersuchung von der Industrial Investment Council und Kienbaum Berlin im August 1998 konnten bereits 50 Call Center-Anwendungen in Berlin und den neuen Bundesländern selektiert werden. Die Mehrzahl hatte ihren Standort in Berlin oder im Berliner Umland. (vgl. Hertweck 1999)

Tabelle 27: Standorte der Call Center-Anwendungen 1996

Zahl	Standort - Befragung 1996	ein Call Center in der Kommune	mehrere Call Center in der Kommune	ein oder mehrere Call Center in der Kommune in Planung
2	Bielefeld	2		
1	Borken	1		
5	Bremen	1	1	3
1	Bremerhaven			1
1	Coburg			1
1	Darmstadt	1		
1	Diepholz	1		
2	Dortmund	2		
1	Dreieich	1		
1	Eschborn		1	
1	Essen	1		
1	Ettlingen	1		
11	Frankfurt a.M.	8	3	
1	Friedberg			1
1	Geilenkirchen			
1	Gütersloh	1		
15	Hamburg	11	2	1
3	Hannover	3		
1	Heidenheim	1		
1	Hilden	1		
1	Hirschau	1		
2	Karlsruhe	1	1	
1	Kerpen	1		
3	Köln	3		
1	Krefeld	1		
1	Lampertheim	1		
1	Langenfeld	1		
1	Leverkusen	1		
1	Limburg	1		
1	Mannheim	1		
1	Mönchengladbach	1		
1	Mörfelden-Walldorf	1		
1	Mülheim a. d. Ruhr	1		
6	München	3	2	1
2	Neu-Isenburg	2		
2	Nürnberg	2		
2	Oberursel	1	1	
1	Osnabrück	1		
1	Ranstadt	1		
1	Rüsselsheim			1
4	Stuttgart	3	1	
1	Wiesbaden	1		
1	Worms		1	
1	Wuppertal	1		

Quelle: Unternehmensbefragung 1996

Abbildung 9: Verteilung der Call Center-Anwendungen in Westdeutschland 1996



Quelle: Unternehmensbefragung 1996

Die Verteilung auf die alten Bundesländer (Tab. 28) zeigt die Stärke Norddeutschlands bei der Ansiedlung/Entwicklung dieser neuen Dienstleistung auf. Die Call Center-Dichte (Call Center-Anwendungen je 1 Mio. Einwohner) ist hier fast doppelt so hoch wie in West- und Süd-deutschland. Insbesondere die Stadtstaaten Bremen und Hamburg ragen mit hohen absoluten und vor allem relativen Werten heraus. Die Bedeutung der Telemarketing-Agenturen für diese Verteilung wird im folgenden Abschnitt (4.4) detailliert untersucht.

Tabelle 28: Räumliche Verteilung der Call Center-Anwendungen 1997

Bundesland	Anzahl der Call Center-Anwendungen	Einwohner in Tsd. (1.1.1996)	Einwohner je Call Center	Call Center je 1 Mio. Einwohner
Schleswig-Holstein	3	2.725	908.333	1,1
Hamburg	20	1.708	85.400	11,7
Niedersachsen	24	7.780	324.167	3,1
Bremen	15	680	45.333	22,1
Norddeutschland	62	12.729	205.306	4,9
NRW	40	17.893	447.325	2,2
Hessen	31	6.010	193.871	5,2
Saarland	1	1.084	1.084.000	0,9
Rheinland-Pfalz	4	3.978	994.500	1,0
Westdeutschland	76	28.965	381.118	2,6
Baden-Württemberg	25	10.319	412.760	2,4
Bayern	18	11.993	666.278	1,5
Süddeutschland	43	22.312	518.884	1,9
Stichprobe insgesamt	181	64.006	353.624	2,8

Quelle: BBR 1998, Unternehmensbefragung 1997

4.4 Sonderauswertung Telemarketing-Agenturen

Bei fast allen Call Center-Anwendungen spielt zumindest in der Startphase die Nähe zum Unternehmenshauptsitz eine entscheidende Rolle (vgl. 4.1.2). Da die Call Center-Entwicklung in Deutschland noch relativ jung ist, werden die regionalen Untersuchungen durch diesen Umstand stark beeinflusst. Deshalb wurde eine Sonderuntersuchung von „Telemarketing-Agenturen“ (TMA) durchgeführt, weil diese Unternehmen in aller Regel unabhängig von einem Mutterunternehmen ihren Standort wählen können. Die Anschriften der TMA sind der eigenen Unternehmensbefragung entnommen und ergänzt durch alle Telemarketing-Agenturen, die im führenden Fachmagazin „TeleTalk“ in der Ausgabe Oktober 1997 durch eine „Visitenkarte“ vertreten waren (vgl. 1.2.5).

Die 152 selektierten Telemarketing-Agenturen werden in drei Untersuchungsschritten auf ihre jeweilige räumliche Verteilung in den Raumeinheiten „Bundesländer“, „Regionen“ sowie „Kreise und Großstädte“ untersucht. Ziel ist es, räumliche Schwerpunkte innerhalb der Raumkategorien der BfLR/BBR zu analysieren.

4.4.1 Verteilung auf die Bundesländer

Auffällig ist das fast vollständige Fehlen von Telemarketing-Agenturen in den neuen Bundesländern. Unter Einbeziehung von Berlin konnten nur 4 Standorte in den neuen Bundesländern lokalisiert werden. Als Bundesland ragt der Stadtstaat Hamburg heraus. 24 Telemarketing-Agenturen haben ihren Sitz in Hamburg, damit liegt dort die TMA-Dichte bei 14 je 1 Mio. Einwohner. Bei den Flächenländern liegt Hessen mit der Dienstleistungsmetropole Frankfurt a.M. mit einer Dichte von 3,5 vor Nordrhein-Westfalen mit 2,5. Die TMA-Dichte bildet damit die Dienstleistungsorientierung in den Bundesländern ab.

Tabelle 29: Verteilung der Telemarketing-Agenturen auf die Bundesländer 1997

Bundesland	Anzahl	Einwohner in Tsd. (1.1.1996)	Einwohner je TMA	TMA je 1 Mio. Einwohner
Schleswig-Holstein	3	2.695	898.333	1,11
Niedersachsen	14	7.648	546.286	1,83
Hamburg	24	1.703	70.958	14,09
Bremen	2	683	341.500	2,93
Norddeutschland	43	12.729	296.023	3,38
NRW	44	17.759	403.614	2,48
Hessen	21	5.967	284.143	3,52
Saarland	1	1.085	1.085.000	0,92
Rheinland-Pfalz	1	3.926	3.926.000	0,25
Westdeutschland	67	28.737	428.910	2,33
Mecklenburg-Vorp.	0	1.823	---	0,00
Brandenburg	0	2.542	---	0,00
Berlin	3	3.471	1.157.000	0,86
Sachsen-Anhalt	0	2.739	---	0,00
Thüringen	0	2.504	---	0,00
Sachsen	1	4.567	4.567.000	0,22
Ostdeutschland	4	17.646	4.411.500	0,23
Baden-Württemberg	17	10.234	3.411.333	1,66
Bayern	21	11.863	564.905	1,77
Süddeutschland	38	22.097	581.500	1,72
Stichprobe insgesamt	152	81.209	534.269	1,87

Quelle: BBR 1998, Sonderauswertung Telemarketing-Agenturen

4.4.2 Verteilung auf die Regions- und Kreistypen

Die BfLR (jetzt BBR) hat nach Abschluss der Kreisgebietsreform in den neuen Bundesländern die siedlungsstrukturellen Regions- und Kreistypen 1996 überarbeitet. Auf der Grundlage der neuen Abgrenzung³² wurden alle ermittelten 152 Telemarketing-Agenturen in Deutschland diesen Regions- und Kreistypen zugeordnet. Die Klassifizierung der BfLR in siedlungsstrukturelle Regionstypen (Tab. 30) erlaubt die Zuordnung der untersuchten Telemarketing-Agenturen auf die Agglomerationsräume.

³² Veröffentlicht in Mul der BfLR 1/1997, S. 4/5

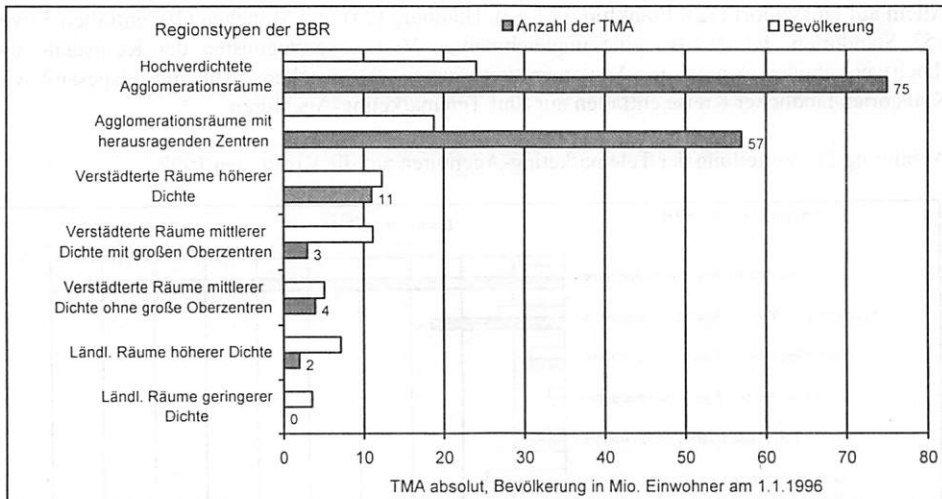
Tabelle 30: Siedlungsstrukturelle Regionstypen

Grundtyp I: Agglomerationsräume	
1 Hochverdichtete Agglomerationsräume	Oberzentrum > 100.000 E. und Umland-Dichte > 300 E/qkm
2 Agglomerationsräume mit herausragenden Zentren	Oberzentrum > 100.000 E. und Umland-Dichte < 300 E/qkm
Grundtyp II: Verstädterte Räume	
3 Verstädterte Räume höherer Dichte	Dichte > 200 E/qkm
4 Verstädterte Räume mittlerer Dichte mit großen Oberzentren	Dichte 100-200 E/qkm und Oberzentrum > 100.000 E
5 Verstädterte Räume mittlerer Dichte ohne große Oberzentren	Dichte 150-200 E/qkm und ohne Oberzentrum > 100.000 E
Grundtyp III: Ländliche Räume	
6 Ländliche Räume höherer Dichte	Dichte > 100E/qkm
7 Ländliche Räume geringerer Dichte	Dichte < 100E/qkm

Quelle: Siedlungsstrukturelle Regionstypen, neue Abgrenzung der BfLR (Mul der BfLR 1997, S. 4/5)

Abbildung 10 zeigt die starke absolute und relative Konzentration der Telemarketing-Agenturen auf die Agglomerationsräume. Etwa 87% aller TMA liegen in Agglomerationsräumen und weitere 7% in verstäderten Räumen höherer Dichte. Überhaupt nur 6% aller TMA entfallen auf die weiteren vier Kategorien.

Abbildung 10: Verteilung der Telemarketing-Agenturen auf die Regionstypen 1997



Quelle: BBR 1998, Sonderauswertung Telemarketing-Agenturen

Dieses Ergebnis deckt sich mit den Erfahrungen aus der Bürostandortforschung (Bade 1996, Grabow 1996 und 1997). „Wachstumsstarke Regionen in bezug auf die Entwicklung der Bürobeschäftigung waren in den 80er Jahren Südhessen, Württemberg, Schwaben, Südbayern und die Rheinschiene. Die Bürobautätigkeit zeigt eine deutliche Konzentration auf diese wachstumsstarken Regionen. Allein in Frankfurt a.M. und München wurde von 1979 bis 1987 knapp ein Fünftel aller Büroflächen in den alten Ländern der Bundesrepublik gebaut.“ (Sauberzweig und Neuhaus 1994, S. 272)

Die siedlungsstrukturellen Kreistypen der BfLR (Tab. 31) dienen dem intraregionalen Vergleich. Als Kernstädte werden nach der geltenden Abgrenzung kreisfreie Städte mit einer Einwohnerzahl über 100.000 definiert.

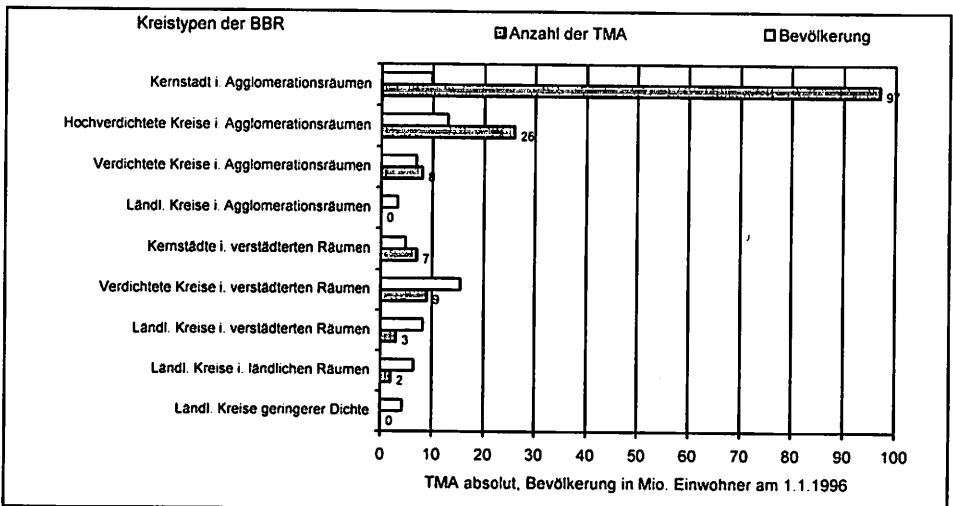
Tabelle 31: Siedlungsstrukturelle Kreistypen

Agglomerationsräume	
1 Kernstädte	Kreisfreie Städte > 100.000 E.
2 Hochverdichtete Kreise	Kreise \geq 300 E/qkm
3 Verdichtete Kreise	Kreise \geq 150 E/qkm
4 Ländliche Kreise	Kreise/Kreisregionen < 150 E/qkm
Verstädterte Räume	
5 Kernstädte	Kreisfreie Städte > 100.000 E
6 Verdichtete Kreise	Kreise/Kreisregionen \geq 150 E/qkm
7 Ländliche Kreise	Kreise/Kreisregionen < 150 E/qkm
Ländliche Räume	
8 Ländliche Kreise höhere Dichte	Kreise/Kreisregionen \geq 100E/qkm
9 Ländliche Kreise geringerer Dichte	Kreise/Kreisregionen < 100E/qkm

Quelle: Siedlungsstrukturelle Kreistypen, neue Abgrenzung der BfLR (Mul der BfLR 1997, S. 4/5)

Fast 64% aller Telemarketing-Agenturen haben ihren Firmensitz in der Kernstadt eines Agglomerationsraums (Abb. 11). Zusammengefasst mit den hochverdichteten Kreisen in den Agglomerationsräumen (17%) bedeutet dies eine Konzentration von fast 81% aller analysierten Einrichtungen in den beiden genannten Kategorien. Eine kreisscharfe Analyse zeigt, dass Telemarketing-Agenturen sich extrem stark auf wenige Dienstleistungsmetropolen konzentrieren. Allein auf Düsseldorf (12), Frankfurt a.M. (7), Hamburg (24) und München (10) entfallen 53 von 152 Standorten. Es ist also eine ungleichmäßige Verteilung zugunsten der Kernstädte und (hoch)verdichteten Kreise in Agglomerationsräumen festzustellen. Auf die insgesamt vier Kategorien ländlicher Kreise entfallen nur fünf Telemarketing-Agenturen.

Abbildung 11: Verteilung der Telemarketing-Agenturen auf die Kreistypen 1997



Quelle: BBR 1998, Sonderauswertung Telemarketing-Agenturen

4.4.3 Verteilung der Telemarketing-Agenturen im Stadtgebiet

Die engen funktionalen Beziehungen zwischen Bürostandorten innerhalb von Stadtzentren werden von Heineberg und Heinritz (1983, S. 19) betont, wobei sie allerdings feststellen, dass kleinräumlich funktionale Bindungen für die Standortwahl von Bürobetrieben tendenziell an Bedeutung verlieren. Da es nicht möglich war, die Standorte aller Call Center-Anwendungen der empirischen Unternehmensbefragung auf ihre Lage im Stadtgebiet zu überprüfen, musste eine Auswahl erfolgen. Es wurde die Teilgruppe der Telemarketing-Agenturen ausgewählt. Die Telemarketing-Agenturen sind in ihrer Standortwahl besonders frei, da sie in aller Regel nicht aus bestehenden Unternehmen entwickelt werden.

Um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, wurden nur TMA in vergleichbaren Stadtgrößen untersucht. Die starke Konzentration der TMA auf Agglomerationsräume und speziell auf Großstädte legt die Festlegung auf Großstädte nahe. Für alle zum Zeitpunkt November 1997 bekannten 105 Telemarketing-Agenturen in deutschen Großstädten wurde ihre Lage im Stadtgebiet anhand von Stadtplänen bestimmt. Um die Standortwahl im Stadtgebiet zu definieren, wurden Entfernungskriterien entwickelt. Der zentrale Punkt in jeder Stadt wird aus dem Stadtplan über die Kriterien Hauptkirche / Markt / Rathaus bestimmt. Die vier verwandten Entfernungskategorien basieren auf der metrischen Distanz vom definierten Ortsmittelpunkt (Tab. 32).³³

Tabelle 32: Verteilung der Telemarketing-Agenturen im Stadtgebiet der Großstadt

Stadtgebiet	Entfernung in Metern	Anzahl abs.	Anzahl in %*
1. City	<1.500	26	28
2. Cityrand	<3.000	25	27
3. Stadtbereich	<4.500	15	16
4. Vorstadt	>4.500	28	30
	o. Angaben	11	-
Gesamt		105	

* Berechnet auf 94 zugeordnete Standorte.

Quelle: Sonderauswertung Telemarketing-Agenturen

Die standörtlichen Bedingungen sind in den verschiedenen Teilräumen der Agglomeration unterschiedlich ausgeprägt: Die Flächenknappheit in den Innenstädten wirkt als Push-Faktor, das reiche Angebot an Flächen am Stadtrand und im suburbanen Raum als Pull-Faktor. Deshalb ist zu erwarten, dass TMA eher am Stadtrand liegen. Dies trifft aber nicht zu. Aus den Zahlen ist weder eine große Konzentration auf die City abzulesen, noch kann ein Schwerpunkt im Stadtrandbereich abgeleitet werden. TMA scheinen innerhalb der Städte keinem eindeutigen Standortmuster zu folgen. Die Entfernung der Telemarketing-Agenturen (94 Fälle) vom definierten Stadtmittelpunkt lagen zwischen 300 m (Minimum) und 9.800 m (Maximum). Der Mittelwert beläuft sich auf 3.168 m.

4.5 Empirische Ableitung der Standortfaktoren für Call Center-Anwendungen

Die Ergebnisse der Call Center-Unternehmensbefragungen 1996 und 1997 sind im wesentlichen deckungsgleich. Interessant ist die Differenzierung der Standortfaktoren nach

³³ Nach dem Test verschiedener Klassengrößen wurden die folgenden Kategorien verwendet: Entfernung vom zentralen Platz / Markt / Rathaus mit Rathaus / Hauptkirche: bis 1.500 m City, bis 3.000 m Cityrand, bis 4.500 m Stadtbereich und ab 4.500 m Vorstadt.

Branchen. Die drei am häufigsten genannten Standortkriterien in der Untersuchung 1997 sind zwischen Gesamtstichprobe und der Untergruppe der Telemarketing-Agenturen gleich (Arbeitskräftepotential, Personalkosten und Qualifikation des Personals) und belegen jeweils die dominierende Rolle des Faktors "Personal". Für die Telemarketing-Agenturen sind das Arbeitskräftepotential (83%) und die Personalkosten (62%) noch bedeutsamer als für die Gesamtheit aller befragten Unternehmen. Im Gegensatz zur Gesamtstichprobe messen die Telemarketing-Agenturen der Qualifikation des Personals ein geringeres Gewicht bei.

Abbildung 12 differenziert die Bewertung der Standortfaktoren auf die untersuchten Branchen. Die Reihenfolge der Standortfaktoren entspricht der Gesamtbewertung in der Stichprobe. Dabei bildet der Rangplatz 1 den wichtigsten Standortfaktor in der Wertung der Unternehmen ab. Wurde in einer Branche ein Standortfaktor überhaupt nicht genannt, wurde grundsätzlich der Wert 14 vergeben. Bei gleicher Rangbelegung durch zwei oder mehrere Standortfaktoren wurden die nachfolgenden Rangplätze übersprungen.

Die Standortfaktoren Arbeitskräftepotential, Qualifikation der Mitarbeiter und Personalkosten belegen fast einheitlich in allen untersuchten Branchen die vorderen Rangplätze. Lediglich bei den Telemarketing-Agenturen liegt der Faktor Qualifikation der Mitarbeiter nur auf dem siebten Rangplatz und wird z.B. von den Kostenfaktoren Büro- und Gewerbeflächenkosten sowie Telekommunikationskosten verdrängt.

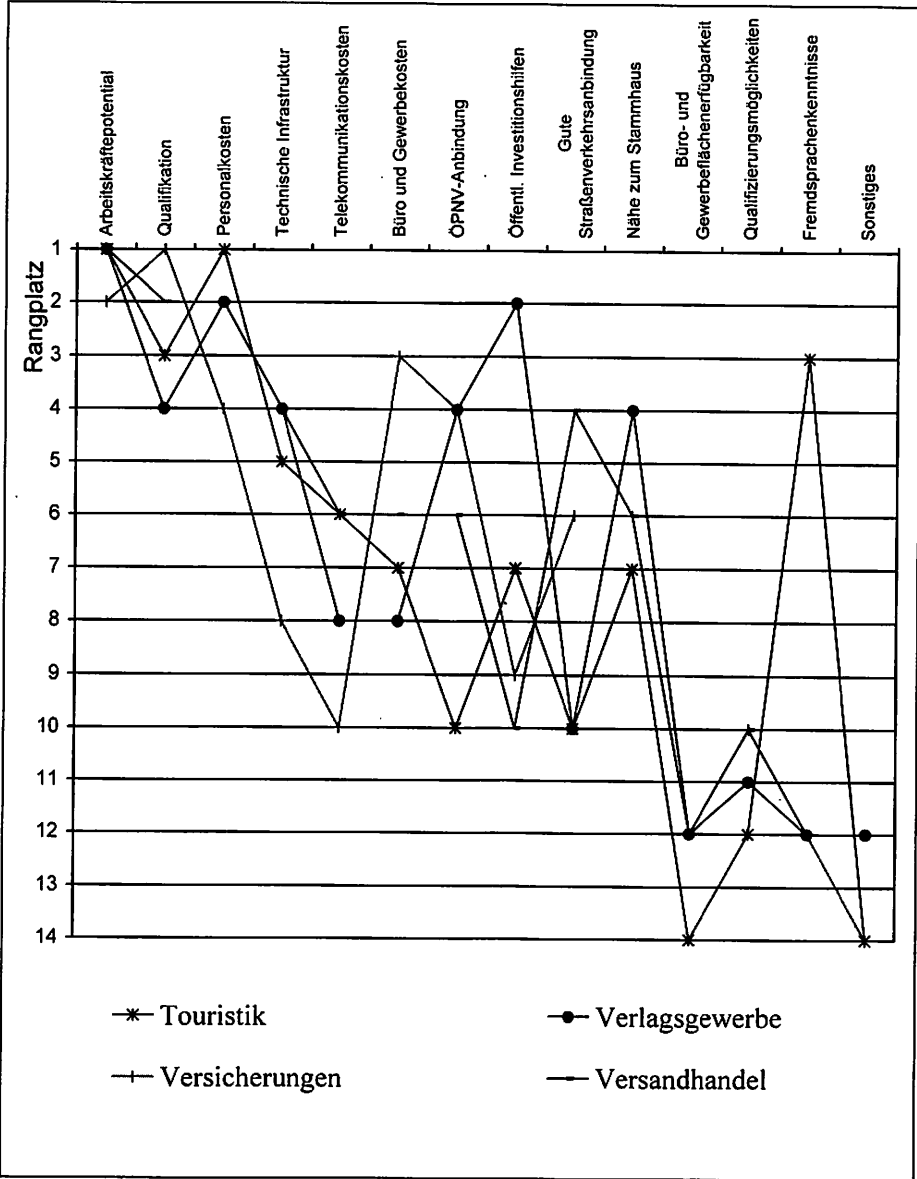
Für alle anderen Standortfaktoren ist das Bild uneinheitlich und bildet branchenspezifische Unterschiede ab. So liegt bei den Touristikunternehmen der sonst als relativ unwichtig eingestufte Standortfaktor Fremdsprachenkenntnisse auf dem dritten Rangplatz.

Für Call Center-Anwendungen lassen sich auf der Basis der empirischen Ergebnisse zusammenfassend die untersuchten Standortfaktoren nach ihrer Bedeutung sortieren:

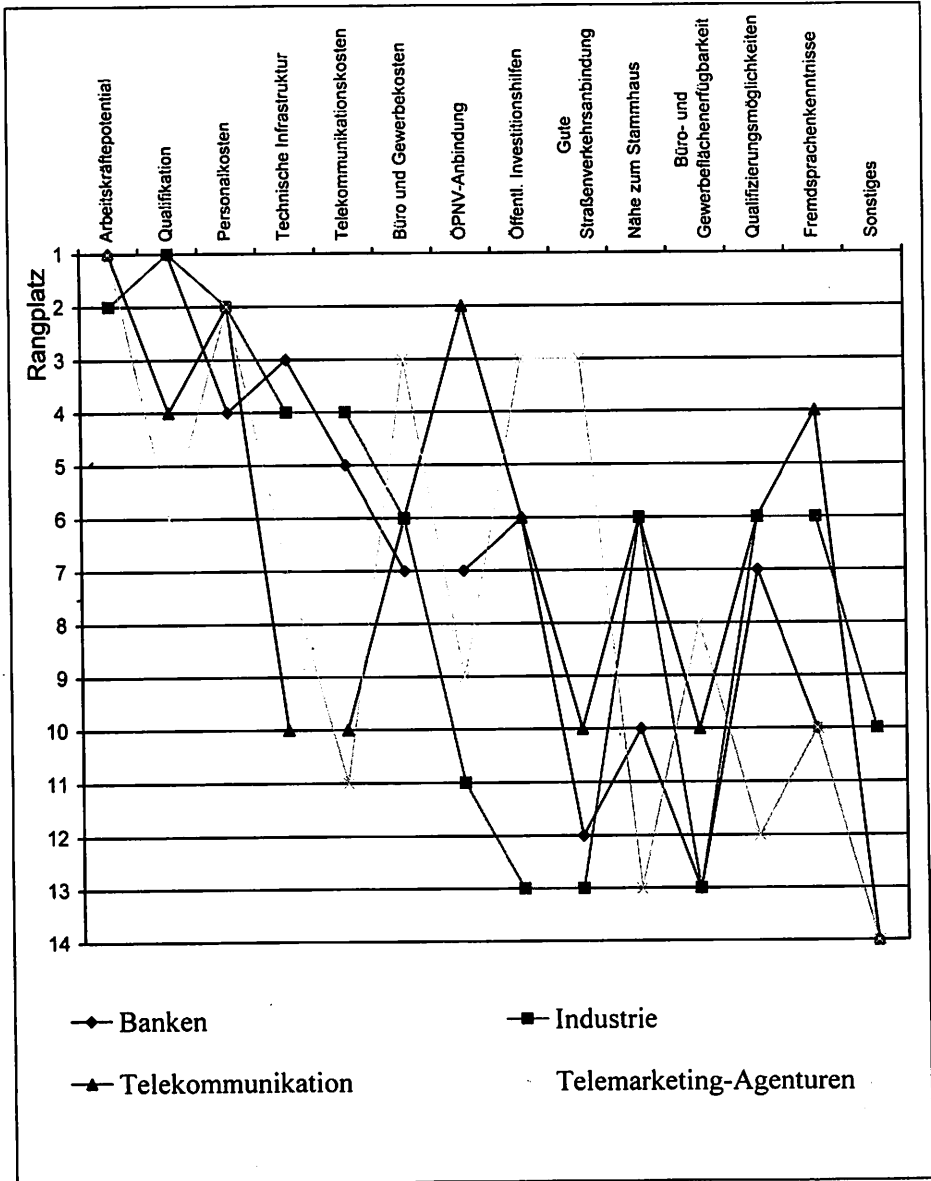
1. Arbeitskräftepotential
2. Qualifikation der Mitarbeiter
3. Personalkosten
4. Technische Infrastruktur für Telekommunikation
5. Büro- und Gewerbeflächenkosten
6. Öffentliche Investitionsprogramme
7. Telekommunikationskosten
8. Gute ÖPNV-Anbindung
9. (Fremd-) Sprachenkenntnisse
10. Nähe zum Stammhaus
11. Gute Straßenverkehrsanbindung
12. Qualifizierungsangebote, -möglichkeiten
13. Büro- und Gewerbeflächenangebote
14. Sonstiges

Abbildung 12: Differenzierung der Bewertung der Standortfaktoren in den Branchen

Teil 1



Quelle: Eigene Erhebung 1997



Quelle: Eigene Erhebung 1997

5 Empirische Erhebung bei Städten und bei Industrie- und Handelskammern

Das Kapitel 4 untersucht die Nachfrageseite - die Call Center-Anwendungen nutzenden Unternehmen - und liefert eine Beschreibung der Standortanforderungen privater Unternehmen an potentielle Standorte. Im Gegensatz hierzu analysiert das Kapitel 5 die Anbieterseite, sowie die regionalen bzw. lokalen Strategien zur Ansiedlung von Unternehmen aus dem Bereich der IuK-Branchen, insbesondere von Call Center-Anwendern.

Die Wirtschaftsförderungspolitik hat sich in den vergangenen Jahrzehnten zu einem bedeutenden Politikfeld der größeren Städte entwickelt.³⁴ Dabei richtet sich das Augenmerk der lokalen Akteure immer stärker auf die Dienstleistungswirtschaft. Allerdings werden auch bei den Dienstleistungen nur noch in wenigen Bereichen in nennenswertem Umfang neue Arbeitsplätze geschaffen. Zu diesen Bereichen gehören die Dienstleistungen in Zusammenhang mit IuK. Innerhalb der dazugehörigen Telekommunikationsbranche hat sich insbesondere der Markt für Call Center-Dienstleistungen seit Anfang der 90er Jahre ausgesprochen positiv beschäftigungswirksam entwickelt. Um für die eigene Kommune eine möglichst gute Ausgangsbasis zu erreichen, werden verschiedene kommunale Strategien neben den Landes- und Bundesprogrammen eingesetzt. Die Kommunen stehen bei der Ansiedlung von Call Center-Anwendungen als moderne Dienstleistungsbetriebe in einer zunehmend schärferen interkommunalen Konkurrenz. Wenn Call Center-Anwendungen tatsächlich standortunabhängig sind, müssten die Erfolgsaussichten einer solchen Akquisitionsstrategie für alle Kommunen etwa gleich hoch sein.

Die Ergebnisse der Städte- und der Kammerbefragung sind in 5.1 ausführlich dargestellt und in 5.2 zusammengefasst. Die methodischen Probleme sowie Fragen der Repräsentativität sind in Kapitel 1.2 behandelt.

5.1 Ergebnisse der Städte- und der Kammerbefragung

Eine Umfrage bei allen unmittelbaren Mitgliedsstädten des Deutschen Städtetages (DST) liefert empirisches Datenmaterial über das Engagement der Städte bei der Akquisition bzw. Bestandspflege von Unternehmen der IuK-Branchen sowie insbesondere von Call Center-Anwendern. Die Umfrage wurde im Frühsommer 1998 in Kooperation mit dem DST und der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Bremen durchgeführt. Der Fragebogen (vgl. Anhang) enthält dreizehn überwiegend geschlossene Fragen. Die Frage nach den Standortfaktoren aus kommunaler Sicht (bzw. aus Kammersicht) ist offen gestellt; die Antworten wurden gesichtet und anschließend in Kategorien zusammengefasst.

Die Fragebögen der Städtebefragung wurden an die Wirtschaftsförderungseinrichtungen der Städte bzw. - falls solche nicht existierten - an das Hauptamt geschickt. Die Fallzahl von 138 Fragebögen entspricht einem Rücklauf von ca. 58% (vgl. Tab. 33) aller angeschriebenen Städte (237). Der Rücklauf der Großstädte (83 Großstädte mit einer Einwohnerzahl von mindestens 100.000 im Jahr 1996) beläuft sich mit 53 ausgefüllten Fragebögen auf 64%. Da mit Ausnahme von Paderborn alle deutschen Großstädte unmittelbare Mitgliedsstädte des DST sind und damit angeschrieben wurden, weisen die Ergebnisse für diese Gruppe eine hohe Repräsentativität auf. Mit Ausnahme von Hamburg, Berlin und Saarland sind Städte aus allen Bundesländern in der Stichprobe vertreten. Die Städte in Ostdeutschland und hier insbesondere die kleineren Gebietskörperschaften haben überdurchschnittlich oft geantwortet. Bei der absoluten Zahl liegen die Bundesländer Bayern und Nordrhein-Westfalen mit je 22 Antworten an der Spitze.

³⁴ Die auf Beschäftigungszuwächse ausgerichteten Handlungsstrategien der Kommunen unterliegen in den letzten Jahrzehnten einem Wandel. Für die Vergangenheit lassen sich Phasen von Anwerbung, Bestandspflege und Entwicklung endogener Potentiale als Leitidee unterscheiden.

Tabelle 33: Anzahl und Größe der befragten Städte sowie Rücklauf 1998

Stadtgröße (Einwohnerzahl am 31.12.1996)	Angeschriebene Städte des DST	Rücklauf absolut	in %
über 500.000	12	7	58
400.000 - 499.999	4	3	75
300.000 - 399.999	3	2	67
200.000 - 299.999	20	14	70
100.000 - 199.999	44	27	61
Großstädte	83	53	64
Städte unter 100.000	154	85	55
Alle Städte	237	138	58

Quelle: Städtebefragung 1998

Im Frühsommer 1998 wurde außerdem eine Umfrage in Kooperation mit der Handelskammer Bremen bei allen deutschen Industrie- und Handelskammern (insgesamt 83) durchgeführt. Der Fragebogen für die Umfrage bei den Industrie- und Handelskammern (vgl. Anhang) stimmt im wesentlichen mit dem der Städtebefragung überein; differierende Fragestellungen sind in den jeweiligen Unterkapiteln besprochen und erklärt. Die Fallzahl von 55 Fragebögen bedeutet einen Rücklauf von 65% bei einer Grundgesamtheit von 83 Industrie- und Handelskammern in Deutschland 1998 (Ost- und Westdeutschland). Von den 14 Industrie- und Handelskammern in den neuen Bundesländern haben neun Einrichtungen geantwortet; dies entspricht 64%. Von den 69 Kammern in Westdeutschland bzw. Berlin gingen 45 Fragebögen ein; dies entspricht einem Rücklauf von 65%.

Die Ergebnisse der Befragung der Industrie- und Handelskammern sowie der unmittelbaren Mitgliedsstädte des Deutschen Städtetags werden im folgenden überwiegend gemeinsam und gegliedert nach der Reihenfolge im Fragebogen dargestellt.

5.1.1 Wichtige Branchen der kommunalen Wirtschaftsstruktur

Frage: Welche Branchen stehen im Mittelpunkt Ihrer Bemühungen zur Stärkung Ihres Standortes? Freitextfeld mit der Möglichkeit, mehrere Antworten einzutragen.

Zielsetzung der ersten Frage war es, von den Kammern bzw. den Kommunen für die regionale bzw. lokale Wirtschaft als wichtig eingestufte Branchen kennen zulernen.

Bei der offenen Frage nach wichtigen Branchen für die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung der eigenen Stadt bzw. des eigenen Kammerbezirks dominieren das Produzierende Gewerbe sowie Dienstleistungen (allgemein). Eine zweite starke Gruppe bilden die Bereiche IuK, High-Tech- sowie Bio- und Umwelttechnologien (vgl. Tab. 34).

Tabelle 34: Wichtige Branchen zur Stärkung des eigenen Standorts

Branchen (Mehrfachnennungen)	Alle Städte (n=138) absolut	%	Groß- städte (n=53) absolut	%	Kammern (n=55) absolut	%
Produzierendes Gewerbe	89	64	29	55	26	47
Dienstleistungen (allgemein)	68	49	26	49	24	43
Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK)	46	33	28	53	21	38
High-Tech-Technologien	32	23	19	36	13	24
Bio- und Umwelttechnologien	28	20	18	34	10	18
Einzelhandel	17	12	6	11	4	7
Tourismus	13	9	4	8	6	11
Medienwirtschaft	13	9	7	13	-	0
Verkehrsdienstleistungen, Logistik, Verkehrstelematik	12	9	8	15	8	15
Medizintechnik	11	8	10	19	4	7
Summe der Nennungen	329		155		214	

Quelle: Städte- und Kammerbefragungen 1998

Von mehreren Städten wurde die Breite der städtischen Bemühungen betont, die sich in der Gesamtzahl der Angaben (329, also im Schnitt 2,4 pro Stadt) widerspiegelt. Insbesondere kleine Städte führten aus, dass sie keine Wahlalternativen bei der Ansiedlung besitzen. Für die Teilgruppe der befragten Großstädte ergibt sich ein nur leicht abweichendes Bild. Ein deutlich höherer Anteil der Großstädte, nämlich über die Hälfte gegenüber nur einem Drittel in allen Städten, stellt die IuK-Branche in den Mittelpunkt der Bemühungen zur Stärkung des eigenen Standorts. Deutlich höhere Werte als in kleineren Städten erzielen auch High-Tech-, Bio- und Umwelttechnologien sowie die Medizintechnik. Vor dem Hintergrund des höheren Durchschnittswert von 2,9 Angaben pro Großstadt fällt außerdem der niedrigere Wert des Produzierenden Gewerbes auf. Dieses wurde von 64% aller Städte, aber nur von 55% der Großstädte genannt und belegt die stärkere Dienstleistungsorientierung der Großstädte.

5.1.2 Bedeutung der Telekommunikation für die Entwicklung des Wirtschaftsstandortes

Das Deutsche Institut für Urbanistik (DIFU) hat im zweiten Quartal 1997 eine Umfrage zum Themenkomplex „Lokale Informations- und Kommunikationspolitik“ durchgeführt. (Grabow und Riedmann 1998) Die Städte sehen nach dieser Untersuchung die Wirkungen der neuen IuK-Technologien auf die eigene Kommune positiv. In der Regel ist aber das Engagement der Kommunen im Bereich Wirtschaft und Arbeit gering und fokussiert sich stark auf die Einrichtung von Wirtschafts- und Standortinformationssystemen. „Wenn man über diese allgemeine Einschätzung hinaus die konkreten Maßnahmen im Bereich Wirtschaft und Arbeit betrachtet, wird die Ratlosigkeit der Städte bezüglich der kommunalen Möglichkeiten, standortfördernd einzugreifen, sichtbar. [...] Auf der Ebene konkreter Maßnahmen haben die Kommunen also offensichtlich noch deutliche Schwierigkeiten, die Verknüpfung zwischen Standort- und IuK-Politik herzustellen.“ (Grabow und Riedmann 1998, S. 5) Dieser Sachverhalt wird in der folgenden Frage thematisiert.

Frage: Besitzt die Telekommunikation in der Strategie Ihres Hauses zur Stärkung des Wirtschaftsstandortes eine besondere Bedeutung? Antwortvorgaben: ja (Freitextfeld); nein

Die Bedeutung der Telekommunikationsbranche in der Akquisitionstrategie zur Stärkung des eigenen Wirtschaftsstandortes schätzen 70 von 138 Städten (51%) als wichtig ein. Von 55 Kammern berichten 49, dies entspricht 82%, dass der Telekommunikationsbranche eine wichtige Bedeutung bei der Regionalentwicklung im Kammerbezirk zukommt. In der Gruppe der Großstädte ist dieser Prozentsatz mit 68% sogar noch höher (36 von 55 Großstädten). Diese Werte liegen weit über den in der offenen Frage (vgl. 5.1.1) ermittelten Nennungen. Dies bestätigt die Sichtweise von Grabow und Riedmann (1998; s.o.), derzufolge die Verknüpfung von Standortpolitik und konkreten Maßnahmen im Bereich IuK bisher nur unzureichend gelingen.

Die Städte ebenso wie die Kammern nutzen eine Vielzahl von Ansätzen, um Unternehmen, aber auch ihre Bürger mit den neuen Möglichkeiten vertraut zu machen: Informationsveranstaltungen, eigene Geschäftsbereiche, Bürgerinfozentren, ständige Arbeitskreise, Aufbau lokaler Kompetenzzentren für Electronic Commerce, Multimedia und Telekommunikation unter Federführung oder Mitwirkung der Städte (z. B. in Zusammenarbeit mit den Industrie- und Handelskammern), intensive eigene Darstellung im Internet und dadurch Ausüben einer Vorbildfunktion, Mitarbeit in Landesinitiativen (z. B. Call Center-Akademien in Nordrhein-Westfalen), Kooperation mit Universitäten und Fachhochschulen bei Lehrinhalten sowie Qualifizierungsangebote für Arbeitnehmer. Bei der Mehrzahl der Städte beschränken sich die Aktivitäten allerdings auf eher konventionelle Angebote wie z. B. Informationsveranstaltungen und eigene Internetpräsenz.

5.1.3 Call Center-Akquisition als lokale bzw. regionale Strategie

In vielen Kommunen und ebenso auf Länderebene gewinnt die Ansiedlung von Call Center-Anwendungen ein immer größeres Gewicht. Wirtschaftsförderungseinrichtungen der Bundesländer legen spezielle Broschüren auf (z.B. Bremen, Niedersachsen, NRW, Saarland, Schleswig-Holstein usw.) und richten Investitions- und Qualifizierungsprogramme ein. In einigen Bundesländern wurde die Landesgesetzgebung (u.a. Verbot der Sonntagsarbeit) reformiert. Viele Städte und Regionen werben mit ihrer Kompetenz bei der Call Center-Ansiedlung (Bochum, Bremen, Duisburg, Saarland, Wilhelmshaven usw.). Ziel der folgenden Frage ist es, diese Trends empirisch zu belegen.

Frage: Besitzen Call Center in der Strategie Ihrer Stadt / Ihrer Kammer zur Stärkung des Wirtschaftsstandortes eine besondere Bedeutung und welche Maßnahmen werden ergriffen? Antwortvorgaben ja (Freitextfeld); nein

Im Gegensatz zur sehr breiten Beschäftigung mit Themen der Telekommunikation engagieren sich nur 38% aller Städte im Bereich Call Center (52 von 138 Städten). Bei den deutschen Großstädten ist dagegen die Beschäftigung deutlich ausgeprägter; hier gab rund die Hälfte der Städte (27 von 53) an, sich bereits mit dieser Thematik zu beschäftigen. Nur wenige Städte haben eigene Kompetenzzentren (Muster Call Center in Bremen, TZN Technologie Zentrum Nord in Wilhelmshaven oder Call Center Akademien in verschiedenen Städten in NRW) aufgebaut. Häufig wird der Einsatz für den Ausbau von kommunalen bzw. regionalen Telekommunikationsnetzen betont. Auf die von den Städten angebotenen Infrastruktureinrichtungen und Fördermaßnahmen zur Ansiedlung von Call Center-Anwendungen wird weiter unten ausführlicher eingegangen (5.1.5 und 5.1.6).

Die Beschäftigung mit dem Thema „Call Center“ ist bei den Kammern ebenso wie bei den Städten im Gegensatz zum Thema Telekommunikation geringer. Auch bei den Kammern, die sich engagieren (29 von 55 Kammern), sind die Maßnahmen wenig ausdifferenziert. Nur wenige

Kammern haben eigene Kompetenz aufgebaut. Einige Kammern gaben an, dass sie Ausbildungsmaßnahmen anbieten (zertifizierter Lehrgang zum Call Center-Agenten nach dem Beispiel der IHK Düsseldorf). Relativ häufig bieten die Kammern Informationsveranstaltungen an oder organisieren themengebundene Arbeitskreise. Teilweise beteiligen sich die Kammern auch an Aktivitäten der Kommunen.

5.1.4 Vorhandene Call Center-Anwendungen in der Stadt bzw. im Kammerbezirk

Eine Rückkopplung der Städte- und der Kammerbefragung mit den Ergebnissen der Call Center-Unternehmensbefragung 1996 und 1997 soll über folgende Frage erfolgen.

Frage: Welche Call Center existieren in Ihrer Kommune / Ihrem Kammerbezirk bereits?
Tabellarische Übersicht mit den Freitextfeldern für Unternehmen, Tätigkeitsbereich / Branche, Planung/realisiert sowie Mitarbeiterzahl

In 36 der 138 ausgewerteten Städte- bzw. 40 der 55 Kammer-Fragebögen werden Angaben zu bestehenden oder geplanten Call Center-Anwendungen in der eigenen Stadt bzw. im eigenen Bezirk gemacht. Keine der befragten Städte und keine Kammer listete alle durch Fachpublikationen bekannten Call Center-Anwendungen auf. In mehreren Fragebögen wird angeführt, dass bisher noch keine detaillierten Informationen vorliegen und derzeit erst eine Bestandsaufnahme erfolgt. Keine Stadt bzw. Kammer konnte genaue Angaben zur heutigen bzw. zukünftig erwarteten Mitarbeiterzahl für alle Call Center-Anwendungen im Stadtgebiet bzw. Kammerbezirk machen.

Informationen, z.B. über die aktuelle Zahl der Mitarbeiter in Call Center-Anwendungen, gaben nur 36 Städte an. Demnach existieren in diesen 36 Städten (zusammen 6.894.300 Einwohner) 8.219 Arbeitsplätze in Call Center-Anwendungen, davon 6.648 in 20 Großstädten (zusammen 6.210.900 Einwohner). In den meisten Städten lagen nur wenige Informationen zur zukünftig erwarteten Mitarbeiterzahl in der eigenen Stadt vor; die Gesamtzahl der erwarteten neuen Arbeitsplätze beläuft sich auf 5.945 (25 Städte), davon 4.655 in 13 Großstädten. Nur in 24 Kammern liegen Informationen z.B. über die Mitarbeiterzahl der in Call Center-Anwendungen vor. Insgesamt sind in den befragten Industrie- und Handelskammern aber immerhin 18.500 Arbeitsplätze in Call Center-Anwendungen bekannt.

Der eigene Einsatz von Call Center-Anwendungen für kommunale Dienstleistungen bildet einen Indikator für die Aufgeschlossenheit der Kommune gegenüber neuen Anwendungen. Die folgenden Fragen wurden nur in der Städtebefragung verwendet.

Frage: Sehen Sie die Möglichkeit, über Call Center-Anwendungen Ihre kommunalen Dienstleistungen für den Bürger zu verbessern? Antwortvorgaben: ja; nein.
Frage: Setzt Ihre Kommune bereits ein Call Center ein (wofür)? Antwortvorgaben: ja (Freitextfeld); nein

Obwohl immerhin 47 Städte sinnvolle Einsatzmöglichkeiten für Call Center-Anwendungen innerhalb der städtischen Dienstleistungen sehen, setzen nur 10 Städte, darunter 5 Großstädte, Call Center-Anwendungen aktiv ein; die beiden bisherigen Einsatzgebiete sind Touristikzentralen sowie Informationstelefone für die Bürger. Weitere acht städtische Call Center-Anwendungen befinden sich in der Planung. Zusätzlich betreiben heute schon städtische Eigenbetriebe bzw. Betriebe im Einfluss der Kommunen, z. B. aus der Ver- und Versorgungswirtschaft, Call Center-Anwendungen.

5.1.5 Kommunale und regionale IuK-Infrastruktur

Wie geographische Untersuchungen gezeigt haben, setzen Kommunen, Regionen und Länder in vielfältiger Form auf Infrastrukturprojekte, um den regionalen Strukturwandel zu unterstützen (z.B. „Gründerzentren“ vgl. Sternberg 1995). Die regionalen und lokalen Angebote werden mit der folgenden Frage ermittelt.

Frage: Welche Infrastruktur wird angeboten bzw. befindet sich in der konkreten Planung, um Telematik- und Call Center-Anwendungen in Ihrer Kommune / Ihrem Kammerbezirk zu fördern? Antwortvorgaben (für vorhandene Infrastruktur bzw. Planungsvorhaben) (Mehrfachnennung): Kommunale Netze; Ausbildungsangebote; Gründerzentren; Electronic Commerce Center; Call Center-Hotel /Immobilie; Multimedia Zentrum; Telematikzentrum; Sonstiges (mit Freitextfeld).

Das lokale bzw. regionale. Infrastrukturangebot zur Förderung von Call Center-Ansiedlungen streut deutlich und ist bei den Großstädten besser als in den kleineren Städten (vgl. Tab. 35). Kommunale Telekommunikationsnetze sind in vielen Regionen aufgebaut worden bzw. befinden sich in einem konkreten Planungsstadium. Die Ausbildungsangebote werden bereits bei fast der Hälfte aller befragten Städte auf die neuen Anforderungen umgestellt. Bauliche Anlagen für die neuen Anwendungen – Multimedia, Electronic Commerce, Call Center und Telematik – sind bisher nur in wenigen Städten errichtet bzw. in der Planung. Dagegen gehören Gründerzentren mit einer allgemeineren Ausrichtung bereits zum Standard. Von fünf Städten wurde auf eigene Aktivitäten im Rahmen der Initiative Media@Komm³⁵ verwiesen. Die Großstädte weisen generell mehr Infrastruktureinrichtungen zur Förderung von Call Center-Anwendungen auf. Bei den 11 von den Städten angegebenen Call Center-Hotels dürfte es sich um Teleshäuser und Teleservicecenter handeln, da aus den Medien und den Expertengesprächen bundesweit nur sehr wenige Einrichtungen (z.B. TCN Wilhelmshaven, Muster Call Center mit Telematik Zentrum Bremen) bekannt sind.

Tabelle 35: Bedeutung der Infrastruktureinrichtungen aus Städte- und Kammersicht

Infrastruktur (Mehrfachnennungen)	Kammer Vor- handen		Kammer in Planung		Städte vorhanden		Städte in Planung		Groß- städte Vor- handen		Groß- städte in Planung	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Kommunale Netze	40	73	11	20	66	48	25	18	28	53	14	26
Ausbildungsangebote	30	55	14	25	64	46	16	12	20	38	7	13
Gründerzentren	25	45	5	9	45	33	15	11	29	55	9	17
Electronic Commerce Center	10	18	18	33	24	17	14	10	8	15	11	21
Call Center-Hotel /Immobilie	4	7	5	9	11	8	18	13	5	9	2	4
Multimedia Zentrum	16	29	8	15	11	8	5	4	15	28	6	11
Telematikzentrum	11	20	4	7	9	7	9	7	7	13	5	9
Sonstiges	2	4	*		9	7	*		6	11	*	

* Weiterführende Erklärungen wurden nicht gegeben, in einem Fall wurde auf die Call Center-Initiative Niedersachsen hingewiesen.

Quelle: Städte- und Kammerbefragungen 1998

³⁵ Media@Komm ist eine Initiative der Bundesregierung mit dem Ziel, über einen Wettbewerb beispielhafte kommunale Pilotanwendungen aus dem Multimediabereich zu selektieren und zu bewerben.

5.1.6 Kommunale bzw. regionale Förderung von Call Center-Ansiedlungen

Einen Überblick über die eingesetzten direkten und indirekten Hilfestellungen bei der Ansiedlung neuer Einrichtungen durch die Städte und Kammern soll die folgende Frage vermitteln.

Frage: Fördert Ihre Kommune / Region die Ansiedlung von Call Center-Unternehmen (unternehmensbezogen)? Antwortvorgaben (Mehrfachnennung): GA/GRW-Förderung; Förderung durch Landesprogramme; Kommunale Förderung; Preisgünstige kommunale Gewerbeflächen; Preisgünstige Büroräume durch die Kommune; Spezielle Call Center-Immobilien; Einarbeitungszuschüsse / Lohnkostenzuschüsse; Qualifizierungsförderung; Unterstützung bei Genehmigungsverfahren; Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt; Weitere Anreize (mit Freitextfeld).

In etwa 61% aller Städte werden Call Center-Ansiedlungen gefördert; bei den Großstädten sind es sogar 84%. Das Förderinstrumentarium ist breit angelegt, wobei das Instrumentarium der Großstädte umfangreicher ist (Tab. 36).

In etwa zwei Dritteln aller Kammerbezirke werden Call Center-Ansiedlungen gefördert. Da bei den Einzelförderungsarten mit Ausnahme der Investitionsförderung die Werte der Kammern meist unter den Angaben der Städte liegen, werden im folgenden vor allem die Antworten der Städte ausgewertet.

Tabelle 36: Unterstützung der Unternehmen durch die Städte bzw. Kammern

Art der Förderung (Mehrfachnennungen)	Kammer n (n=55)		Alle Städte (n=138)		Großstädte (n=53)	
	absolut	%	absolut	%	absolut	%
<i>Unterstützung im Personalbereich</i>	22	40	72	52	38	72
davon Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt	17	31	65	47	29	55
davon Qualifizierungsförderung	17	31	37	27	22	42
davon Einarbeitungs- oder Lohnkostenzuschüsse	-	-	33	24	13	25
davon Unterstützung bei Genehmigungsverfahren ^a	13	24	54	39	26	49
<i>Investitionsförderung</i>	27	49	53	38	37	70
davon Landesprogramme ^b	21	38	43	31	22	42
davon GRW /GA ^c	18	33	31	22	17	32
davon kommunale Programme	5	9	6	4	3	6
<i>Bereitstellung von preiswerten bzw. speziellen Immobilien</i>	13	24	62	45	33	62
davon preiswerte Gewerbeflächen	11	20	52	38	26	49
davon preiswerte Büroflächen	9	16	32	23	13	25
davon spezielle Call Center-Immobilien	3	6	13	9	5	9
Weitere Anreize ^d	6	11	20	14	11	21
Keine Förderung	20	36	43	31	4	8
Keine Antwort	-	-	11	8	4	8

Die *kursiv* gedruckten Förderungsarten wurden im Fragebogen nicht abgefragt, sondern sind Aggregate von abgefragten Förderungsarten

^a vor allem bei der Genehmigung von Sonn- und Feiertagsarbeit,

^b z.B. Call Center Initiative NRW, Landesinvestitionsprogramm Bremen,

^c GRW/GA = Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur,

^d z.B. Hilfe bei der Markterschließung, kostenlose Immobiliensuche.

Quelle: Städte- und Kammerbefragungen 1998

Ein Schwerpunkt der Förderung ist bei den personalbezogenen Maßnahmen erkennbar. Über die Hälfte aller Städte bietet Förderung im Personalbereich an; unter den Großstädten sind es sogar fast drei Viertel der Städte. Die meisten Nennungen erzielten in diesem Zusammenhang die Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt und die Unterstützung bei Genehmigungsverfahren - hierbei handelt es sich sowohl in den Groß- als auch in allen Städten um die Einzelförderungsarten mit den meisten Nennungen. Außerdem bieten viele Großstädte Qualifizierungsförderung an.

Investitionsförderung für Call Center-Anwendungen ist nur in 38% aller Städte, aber in 70% der Großstädte möglich. Die Investitionsförderung ist damit in den Großstädten üblicher als die Bereitstellung von Immobilien. Generell stellen Landesprogramme das dominierende Förderinstrument dar; sie werden in 42% der Großstädte und 31% aller Städte angeboten. Darüber hinaus fördern 22% aller Städte und 32% der Großstädte Call Center-Ansiedlungen über die Gemeinschaftsaufgabe zur „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (vgl. Anhang). Kommunale Investitionsförderungsprogramme bilden die Ausnahme.

Bei der Bereitstellung von Immobilien, mit der immerhin 62% der Großstädte, aber nur 45% aller Städte Call Center-Anwendungen unterstützen, dominiert die Bereitstellung preiswerter

Gewerbeflächen. Preiswerte Büroflächen und insbesondere spezielle Call Center-Immobilien werden in deutlich weniger Städten angeboten.

Bei der Bereitstellung preiswerter bzw. spezieller Immobilien kennen die Kammern offensichtlich die Angebote der Städte nur unzulänglich.

5.1.7 Rolle der Befragten

Um die Qualität der Antworten abschätzen zu können, wurde eine Frage nach dem persönlichen Engagement der Befragten in den Fragebogen aufgenommen.

Frage: Sind Sie bei ihrer beruflichen Tätigkeit schon unmittelbar mit Call Center-Planungen in Berührung gekommen? (Nur bei den Industrie- und Handelskammern abgefragt.) Antwortvorgaben: ja; nein.

Frage: Haben sich daraus konkrete Ansiedlungsprojekte ergeben, an denen Sie derzeit arbeiten? Antwortvorgaben: ja (Branchen/Mitarbeiterzahl); nein.

Da die Antworten bei der Kammerbefragung sehr lückenhaft waren, wurde auf diese Frage bei der Städtebefragung verzichtet. Die Hälfte der befragten Kammermitarbeiter (28 von 55) hat sich bereits in ihrer beruflichen Tätigkeit unmittelbar mit der Thematik Call Center beschäftigt. In 11 von 55 Kammern liegen bereits Erfahrungen mit konkreten Ansiedlungsprojekten vor. Mehrfach wurde angegeben, dass die Akquisition die Aufgabe anderer Organisationen, z.B. der Wirtschaftsförderungseinrichtungen, sei. Nach Aussagen der Kammern beschränken sich die Kammeraufgaben auf Stellungnahmen und Informationsveranstaltungen.

5.1.8 Bewertung der Standortfaktoren aus lokaler Sicht

Interessant ist die Gegenüberstellung der Bewertung der Standortfaktoren durch die Unternehmen (vgl. Kap. 4, Tab. 24) mit der Sichtweise der Städte bzw. der Kammern. Denn nur wenn die Regionen gezielt an den Standortfaktoren arbeiten, die von den Unternehmen wahrgenommen und als wichtig eingestuft werden, kann eine Akquisitionsstrategie erfolgreich sein. Die drei am häufigsten genannten Standortkriterien der Call Center-Unternehmensbefragung - Arbeitskräftepotential, Personalkosten und Qualifizierung - belegen die dominierende Rolle des Faktors „Personal“.

Frage: Welche Standortfaktoren sind nach Ihrer Einschätzung für die Call Center-Ansiedlung entscheidend? Freitextfeld (offene Frage).

An der Spitze der Auflistung der wichtigsten Standortfaktoren aus Städtesicht (vgl. Tab. 37) für eine Call Center-Ansiedlung steht – als Ergebnis einer offenen Fragestellung – das Arbeitskräftepotential. Dieses Ergebnis korrespondiert mit der Bedeutung von personalbezogenen Fördermaßnahmen (vgl. 5.1.6). Es folgen verschiedene Aspekte der sogenannten harten Standortfaktoren wie Büro- und Gewerbeflächenkosten und technische Infrastrukturausstattung sowie Verkehrsanbindung. Die lokale Nachfrage nach Call Center-Dienstleistungen halten immerhin 21% der Städte für einen entscheidenden Standortfaktor, während die verschiedenen Formen der Förderung auch bei einer Zusammenfassung ähnlicher Aspekte von relativ wenigen Städten genannt wurden.

Tabelle 37: Bedeutung der Standortfaktoren aus der Sicht der Städte bzw. Kammern

Standortfaktor (Mehrfachnennungen)	Alle Städte (n=138)		Großstädte (n=53)		Kammern (n=55)	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Arbeitskräftepotential	72	52	35	66	38	69
Qualifizierungsförderung	16	12	11	21	17	31
Genehmigungspraxis	14	10	7	13	13	24
Fremdsprachenkenntnisse / Sprache	11	8	5	9	5	9
Universitäts-/ Fachhochschulstandort	7	5	5	9	2	4
Investitionsförderung	10	7	5	9	5	9
Kosten für Gewerbe-/Büroflächen,	58	42	31	59	18	23
Technische Infrastrukturausstattung	38	28	16	30	23	42
Verkehrsanbindung der Stadt	29	21	16	30	6	11
Lokale Nachfrage nach Call Center- Dienstleistungen	29	21	11	21	11	20
Lokale/regionale Carrier für TK- Dienstleistungen	22	16	7	13	13	24
Weiche Standortfaktoren	12	9	5	9	5	9
Gute Unterstützung durch die Kommune	5	3	0	0	6	11

Quelle: Städte- und Kammerbefragungen 1998

Beschränkt man die Analyse auf die Großstädte, so treten Qualifizierungsförderung und Genehmigungspraxis als Standortfaktor stärker hervor. Insgesamt waren die Angaben der Großstädte differenzierter: Von den befragten Städten (n=138) wurden insgesamt 323 entscheidende Standortfaktoren benannt, davon 154 durch Großstädte (n=53). Die Zahl der durchschnittlichen Nennungen beträgt damit etwa 2,5 pro Stadt bzw. 2,9 pro Großstadt.

Die Investitionsförderung wird von weniger als 10% der Städte bzw. Großstädte für einen entscheidenden Standortfaktor gehalten. Die nach Einschätzung der Städte relativ geringe Bedeutung des Faktors Investitionsförderung steht im Gegensatz zur Bedeutung dieses Faktors in der Einschätzung der Unternehmen (Platz 6 auf der Liste der wichtigen Standortfaktoren mit 28% der Nennungen). Statt dessen betonen die Städte stark die (anderen) harten Standortfaktoren (s.o.), obwohl sich die konkurrierenden Standorte in dieser Hinsicht immer mehr angleichen.

Die Befragten der Kammern (n=55) haben insgesamt 162 Standortfaktoren benannt, also durchschnittlich ca. 3 pro Organisation (vgl. Tab 37). Die große Bedeutung, die in den Kammern dem Standortfaktor „Personal“ und abgeschwächt auch der „Qualifizierung“ beigemessen wird, korrespondiert stark positiv mit der Sicht der Unternehmen. Die nach Einschätzung der Kammern geringe Bedeutung des Faktors „Investitionsförderung“ überrascht.

5.1.9 Bedeutung von Personalverfügbarkeit und Personalqualifizierung

Je mehr Städte um die Call Center-Unternehmen werben, desto mehr gleichen sich die kommunalen Angebote an. Bei der Standortsuche von standortunabhängigen Betrieben werden grundsätzlich überwiegend Standorte mit geringen Gehaltskosten, hoher Investitionsförderung und günstigen Büro- und Gewerbekosten in Betracht gezogen. Es ist daher zu erwarten, dass der Faktor Personal als standortdifferenzierendes Element eine große Bedeutung hat.

Frage: Welche Bedeutung besitzt nach Ihrer Einschätzung die Personalverfügbarkeit bzw. die Personalqualifikation bei der Call Center-Akquisition? Antwortvorgaben: Keine Bedeutung; Geringe Bedeutung; Wichtiger Standortfaktor; Dominanter Standortfaktor.

Die Personalverfügbarkeit wurde in allen Städten bzw. allen Kammern als Standortfaktor angesehen (vgl. Tab. 38). Für die Mehrzahl der Städte und Kammern nimmt die Personalverfügbarkeit (trotz hoher Arbeitslosigkeit in Deutschland in den 90er Jahren) mit insgesamt ca. 93% bei den Städten und 86% bei den Kammern sogar eine wichtige oder dominierende Rolle ein. Aus der Sicht der Kammern ist das Urteil bei der Frage nach der Bedeutung der Personalqualifikation noch eindeutiger (94%).

Tabelle 38: Personalverfügbarkeit und Personalqualifikation

Bedeutung der Personalverfügbarkeit bzw. Personalqualifikation	Personalverfügbarkeit Kammern absolut	Personalverfügbarkeit Städte absolut	Personalverfügbarkeit Großstädte absolut	Personalqualifikation Kammern absolut	Personalqualifikation Städte absolut	Personalqualifikation Großstädte absolut
Keine Bedeutung	0	0	0	0	0	0
Geringe Bedeutung	7	7	7	3	19	3
Wichtige Bedeutung	29	54	26	32	69	28
Dominierende Bedeutung	15	44	13	15	39	14

Quelle: Städte- und Kammerbefragungen 1998

5.2 Zusammenfassung der Ergebnisse der Städte- und der Kammerbefragung

Obwohl insbesondere die deutschen Großstädte das Thema Call Center als Handlungsfeld der Wirtschaftsförderung entdeckt haben, bieten bisher nur wenige Städte einen spezifischen Service für Call Center-Ansiedlungen. Viele Städte bauen lokale bzw. regionale Telekommunikationsnetze auf, insbesondere die Großstädte halten zusätzlich einen umfangreichen Katalog von Förderungsoptionen bereit. Dabei dominieren jedoch allgemeine gegenüber spezifischen Förderinstrumenten (wie z. B. speziellen Call Center-Immobilien).

Am weitesten verbreitet ist die Unterstützung im Personalbereich, der - wie die Unternehmensbefragungen zeigen - einer der wichtigsten Faktoren für die Call Center-Unternehmen ist. Dies wissen auch die Städte, wobei sie die hohe Bedeutung der Personalkosten - neben Personalverfügbarkeit und -qualifikation - bisher offenbar nicht erkannt haben.

Investitionsförderung stellt ein weiteres wichtiges Förderinstrument insbesondere der Großstädte dar. Neben der bedeutenden GRW/GA-Förderung - die GRW/GA-Förderung ist das wichtigste regionalpolitische Förderinstrument in Deutschland - existieren zahlreiche Landesprogramme und wenige kommunale Programme, in deren Rahmen Call Center-Ansiedlungen gefördert werden. Obwohl mehr als zwei Drittel der Großstädte Investitionsförderung anbieten, zeigt ein Vergleich der Einschätzung der Städte mit jener von Call Center-Unternehmen, dass die Rolle der Investitionsförderung für die Ansiedlung von den Städten i. a. unterschätzt wird.

Bei den harten Standortfaktoren unterscheiden sich die konkurrierenden Standorte nicht mehr deutlich, das Gewicht des Faktors "Personal" wächst daher. Dies wird vor dem Hintergrund der Kostenverteilung in einer Call Center-Anwendung verständlich, da etwa zwei Drittel aller Aufwendungen auf Personalkosten entfallen (vgl. Kap. 2.1.4).

Gerade vor dem Hintergrund des großen Wachstumspotentials im Call Center-Bereich enttäuscht das geringe Engagement der Städte sowie insbesondere der Industrie- und Handelskammern auf diesem Feld. Die Städte bzw. Kammern sind über bereits bestehende und

geplante Call Center-Anwendungen in ihrer Kommune i. a. schlecht informiert. Kreative neue Aktivitäten stellen eine große Ausnahme dar.

6 Gegenüberstellung der unternehmerischen und der kommunalen Sichtweise

In der Geographie wurde seit den 50er Jahren die räumliche Wirkung der „langen Wellen“ untersucht. Es wurden dabei regionale lange Wellen identifiziert, d.h. auch Regionen entwickeln sich in Zyklen in Abhängigkeit übergeordneter Konjunkturwellen. Dabei kreiert jede lange Welle ihre eigenen „neuen“ Regionen, die nach dem Abschwung dieser Welle ihrerseits einen ökonomischen Rückfall erleiden. Als Gewinner der Call Center-Entwicklung in Deutschland wurden in Kapitel 4 die Agglomerationsräume identifiziert. Ob und wie regionale bzw. lokale Entwicklungsstrategien die Call Center-Entwicklung positiv verstärken, ist Gegenstand von Kapitel 6.

Um die Wirksamkeit kommunaler Handlungsstrategien bewerten zu können, ist die Kenntnis des unternehmerischen Standortwahlverhaltens notwendig. Hierbei sind zwei Aspekte zentral und müssen hervorgehoben werden, um das Standortwahlverhalten von Unternehmen erklären zu können: 1. die Segmentierung von Entscheidungswegen und 2. eine dynamisch-evolutionäre Rückkopplung (vgl. Bathelt 1994). In vielen Studien wird die unternehmerische Standortwahl allein als Reaktion auf vorhandene Raumeigenschaften verstanden. Die faktorprägenden und faktorschaffenden Bedingungen durch die Unternehmen selbst bleiben weitgehend unberücksichtigt. Für räumliche Entwicklungsprozesse sind aber gerade die sich in einer Aufschwungphase selbstverstärkenden Agglomerationsvorteile von großer Bedeutung. Die Standortwahl kann damit nicht mehr statisch betrachtet werden, die Analyse muss deshalb im Rahmen einer evolutionären Entwicklung die „kreativen Kräfte“ (vgl. Bathelt 1991) in Verflechtungsnetzen berücksichtigen und in die Erklärungsansätze integrieren. Im Rahmen der Wirtschaftsförderung stellt sich für die Kommunen bzw. Regionen deshalb die Frage, ob durch ein frühzeitiges kommunales Engagement ein Kristallisationspunkt künstlich geschaffen werden kann, der zu selbstverstärkenden Effekten führt. Für neue Technologie-Anwendungen gilt, dass Unternehmen der jeweiligen Branche als Impulsgeber und Kristallisationskerne an ihren jeweiligen Standorten wirken und hierdurch ein überdurchschnittliches Wachstum auslösen können. (vgl. hierzu Grabow und Diller 1989, S. 1)

Im folgenden werden in 6.1 zunächst die in Kapitel 3 formulierten Thesen vor dem Hintergrund der empirischen Ergebnisse in Kapitel 4 und 5 diskutiert und bewertet. Die Integration beider Sichtweisen erfolgt in 6.2 anhand von drei Beispielstädten - Bremen, Essen und Hamburg -, die sich in unterschiedlicher Intensität um die Akquisition von Call Center-Anwendungen bemühen. Aus den Ausführungen in 6.1 und 6.2 sowie den Ergebnisse der ergänzend geführten Expertengespräche werden in 6.3 Handlungsempfehlungen für eine kommunale Akquisitionsstrategie abgeleitet.

6.1 Bewertung der Forschungsthesen

Als Forschungsfragen wurden in 1.1 formuliert:

- (I) Welche Standortfaktoren sind bei der Standortwahl von Call Center-Unternehmen entscheidend, und worin unterscheidet sich das Kriteriengerüst von den aus der Literatur bekannten Standortfaktoren für Bürodienstleister?
- (II) Wie sieht das Standortmuster von Call Center-Anwendungen in Deutschland aus? Welche Kreis- und Regionstypen, welche Bundesländer und Städte sind bevorzugte Call Center-Standorte? Bilden sich Schwerpunktregionen heraus?
- (III) Welche Bedeutung besitzt die Anwerbung von Call Center-Anwendungen in der kommunalen Wirtschaftsförderung? Welche Wirtschaftsförderungsinstrumente setzen die Kommunen bei der Anwerbung von Call Center-Anwendungen ein, und gibt es erfolgreiche Beispiele?

6.1.1 Forschungsfrage I: Standortfaktoren für die Ansiedlung von Call Center-Anwendungen

Von den drei klassischen Produktionsfaktoren - Kapital, Boden, Arbeit - ist für die Standortwahl von Call Center-Anwendungen nur der Faktor Arbeit von größerer Bedeutung. Kapital ist weltweit mobil und bei einer nationalen Betrachtung für Deutschland kein Standortfaktor mehr. Der Faktor Boden (vgl. 4.1.8 und 4.1.9), untersucht in den Merkmalsausprägungen Kosten und Verfügbarkeit von Gewerbe- und Büroflächen sowie Infrastruktur, spielt für die Standortentscheidung der Unternehmen nur eine geringe Rolle. Die nötigen Voraussetzungen sind entweder ubiquitär in Deutschland vorhanden oder können kurzfristig bereitgestellt werden.

Eine bevorzugte Ansiedlung von Call Center-Anwendungen in Räumen hoher Lebensqualität konnte in der Untersuchung nicht festgestellt werden. Standortentscheidungen werden immer häufiger von Unternehmensvertretern getroffen oder von Consultern vorgeschlagen, die räumlich nicht betroffen sind und ihren Lebensmittelpunkt nicht verlegen müssen. Eine große Bedeutung der sogenannten „weichen Standortfaktoren“ ist für den Bereich der Call Center-Anwendungen nicht gegeben. Die Aussagen von Grabow treffen auf diesen stark wachsenden Bereich damit offensichtlich nicht zu.³⁶

Im Gegensatz zu den Faktoren Kapital und Boden stellt Arbeit - als Verfügbarkeit von qualifizierter und preiswerter Arbeitskraft - einen herausragenden Standortfaktor bei der Standortwahl von Call Center-Unternehmen dar. Selbst in Zeiten hoher Dauerarbeitslosigkeit stellt die Rekrutierung von Agenten gerade für untere Gehaltsgruppen ein Problem dar. Standorte mit einem niedrigen Lohn- und Gehaltsniveau, z.B. begründet in moderaten Lebenshaltungskosten, besitzen im Wettbewerb der Kommunen einen deutlichen Vorteil. Die These Ia zur Bedeutung personalbezogener Standortfaktoren³⁷ kann aufgrund der empirischen Ergebnisse bestätigt werden.

Die These Ib, die sich mit dem Einfluss der Telekommunikationskosten auf die Standortwahl beschäftigt,³⁸ wird durch die empirischen Ergebnisse nur teilweise gestützt. Die Befragungen und ergänzend auch die Expertengespräche ergaben, dass die Transportkosten, verstanden als Telekommunikationskosten, ein Standortfaktor mit abnehmender Bedeutung sind. Mit dem neuen Telekommunikationsgesetz (seit 1.1.1998) hat allgemein eine Reduzierung der Telekommunikationskosten für Ferngespräche eingesetzt.

Als weiterer wichtiger Faktor, der in den Forschungstheseen nicht berücksichtigt wurde, hat sich das staatliche Handeln erwiesen. Insbesondere öffentliche Investitionshilfen und Qualifizierungsmaßnahmen, aber auch kurzfristige Genehmigungsverfahren (Sonn- und Feiertagsarbeit) wurden von den befragten Unternehmen als wichtige Standortfaktoren benannt. Dies

³⁶ „Die Anstrengungen vieler Städte um entsprechende Profilierungen in „weichen Bereichen“ lassen erkennen, wie diese Einschätzung bereits im kommunalen Handeln ihren Niederschlag gefunden hat. Kultur und ganz allgemein Investitionen in die Verbesserung der Lebensbedingungen in den Städten werden zunehmend als Standort- und Wirtschaftsfaktor verstanden.“ (Grabow et al. 1995, S. 13)

³⁷ These Ia: Bei der Ansiedlung von Call Center-Anwendungen dominieren personalbezogene Standortfaktoren, da das Personal den mit Abstand wichtigsten Produktions- und Kostenfaktor in einem Call Center darstellt. Weitere wichtige Faktoren sind die Verfügbarkeit und der Preis von (Großraumbüro-) geeigneten Immobilien.

³⁸ These Ib: Differenzen in den Telekommunikationskosten - z. B. aufgrund unterschiedlicher Entfernungen oder leistungsfähiger lokaler Carrier - beeinflussen die Standortwahl von Call Center-Unternehmen nicht, da i.a. nicht die Call Center selbst, sondern die Kunden die entstehenden Kosten tragen (Inbound-Call Center dominieren). Außerdem stellen die Telekommunikationskosten nur einen relativ kleinen Anteil der Gesamtkosten in einem Call Center und werden in der Zukunft eher sinken.

bestätigen auch die im Rahmen der eigenen Akquisitionstätigkeit geführten Expertengespräche, in denen diesem Faktor neben der Personalverfügbarkeit immer eine besonders große Bedeutung beigemessen wurde.

6.1.2 Forschungsfrage II: Standortmuster von Call Center-Anwendungen

Als allgemeines Ergebnis des vorangegangenen Abschnitts lässt sich festhalten, dass Call Center-Anwendungen im doppelten Sinne standortunabhängig sind. Sie haben sich sowohl vom Ort der Produktion bzw. Dienstleistung als auch der Konsumtion gelöst. Die klassischen Theorien der industriellen Standortlehre, die die Ballung von Industrien in einer Region durch das Zusammentreffen von positiven Standortfaktoren in diesem Raum und daraus sich ergebenden geringeren Kosten am Standort erklären, bieten heute keinen adäquaten Erklärungsansatz mehr. Für die "standortunabhängigen" Call Center-Dienstleistungen gewinnt dagegen ein Erklärungsansatz an Gewicht, der stärker das prozessuale Abhängigkeitsgefüge der unternehmerischen Standortwahl bzw. Standorterweiterung sowie die Unternehmensgründung berücksichtigt.

Für die Ansiedlung von Call Center-Anwendungen sind weniger allgemeine Raumeigenschaften verantwortlich als vielmehr die bestehende Call Center-Infrastruktur, da etablierte Unternehmen die Rahmenbedingungen ihrer Standortregion entsprechend ihren Bedürfnissen verändern. Die Einrichtung geeigneter Ausbildungsgänge oder die Änderung des gesetzlichen Rahmens sind Beispiele hierfür. Über die geschaffenen Voraussetzungen entsteht die Basis für einen eigendynamischen wirtschaftlichen Wachstumsprozess, der zu Konzentrationen von Call Center-Anwendungen an bestimmten Standorten führt.

Die Standortwahl von Call Center-Anwendungen scheint, ebenso wie es für andere Branchen untersucht wurde, am Anfang einer regionalen Entwicklung von starken Zufälligkeiten und eher belanglosen Standortbesonderheiten beeinflusst zu sein (vgl. Bathelt 1991, 1992. und 1994). Die von Bathelt empirisch ermittelten Ergebnisse bezüglich der Clusterbildung für High-Tech-Betriebe in Nordamerika (1991) sowie die theoretische Herleitung über die Regulations- theorie (1994) können für den untersuchten Bereich der Call Center-Anwendungen durch die eigene Arbeit bestätigt werden. Erst nachdem sich eine „kritische Masse“ von Schlüssel- unternehmen in einer Region gebildet hat und durch sektorale Spezialisierungseffekte vielfältige Verflechtungspotentiale entstanden sind, verbessern sich die Voraussetzungen für weitere Gründungen und Ansiedlungen. Der Agglomerationsprozess beruht nun überwiegend auf interregionalen Standortvorteilen und dem Wachstum vorhandener dominierender Unternehmen.

Die Konzentration von Call Center-Anwendungen an bestimmten Standorten wird durch die Ergebnisse der Unternehmensbefragungen 1996 und 1997 sowie insbesondere der Sonderauswertung zu den Telemarketing-Agenturen also bestätigt. Neben Düsseldorf, Frankfurt a.M. und Hamburg zeichnen sich bisher die Regionen Ruhrgebiet, Saarland, Wilhelmshaven sowie Bremen als Call Center-Ballungsräume ab. München fällt in den empirischen Untersuchungen deutlich hinter die anderen Dienstleistungsmetropolen in Deutschland zurück. Die starke Konzentration auf Agglomerationsräume kann besonders an der Gruppe der Telemarketing-Agenturen deutlich gemacht werden.³⁹

Die großen Dienstleistungsmetropolen, die als bevorzugter Standort des unternehmens- orientierten Dienstleistungssektors gelten, sind damit als Standort für Call Center-Anwendungen von besonderer Bedeutung. Allerdings kann die These IIa⁴⁰ nur für bestimmte Typen von Call Center-Anwendungen bestätigt werden. Insbesondere Neugründungen von Telemarketing-

³⁹ Rund 80 % aller Einrichtungen (n = 152) haben ihren Sitz in Agglomerationen, überhaupt nur fünf Einrichtungen entfielen auf ländliche Kreise (vgl. 4.4.2).

⁴⁰ These IIa: Call Center-Konzentrationen treten in den Agglomerationsräumen der großen Dienstleistungsmetropolen auf (Düsseldorf, Frankfurt a.M., Hamburg, München).

Agenturen als zunächst kleinen, aber sehr expansiven Anbietern finden bevorzugt in den großen Dienstleistungsmetropolen mit einem entsprechenden Gründungsklima statt. Darüber hinaus waren diese Städte auch für konzernzugehörige Call Center-Anwendungen bevorzugte Standorte, da sich hier die Konzernzentralen ballen und Call Center-Anwendungen zunächst im Stammhaus aufgebaut wurden. Einschränkend ist allerdings festzustellen, dass die Bedeutung der großen Dienstleistungsmetropolen als Standort für Call Center-Anwendungen nach dem starken Wachstum der frühen 90er Jahre inzwischen eher abgenommen hat.

Inzwischen entstehen neue Call Center-Anwendungen (vor allem Tochtergesellschaften, größere Neugründungen) nicht mehr dominierend in diesen Agglomerationsräumen. Stattdessen finden Neugründungen vor allem in Großstädten oder Großstadtregionen statt, die im Bereich der unternehmensorientierten Dienstleistungen bisher nicht hervorgetreten sind (s.o.); auch das Wachstum von bestehenden Call Center-Anwendungen verläuft in diesen Räumen expansiver. Gerade vor dem Hintergrund der wirtschaftsstrukturellen Probleme der aufgeführten Regionen ist diese Entwicklung bemerkenswert, vor dem Hintergrund der guten Personalverfügbarkeit und der geringeren Arbeitskosten aber erklärbar.

Die These IIb⁴¹ wird also bestätigt, allerdings besitzt nicht jede strukturschwache Region vergleichbare Entwicklungschancen bei der Ansiedlung von Call Center-Anwendungen. Ländliche Standorte mit geringer industrieller Dichte und einem unterdurchschnittlichen Potential an Fach- und Führungskräften sind in der Initialphase keine geeigneten Standorte für Call Center-Anwendungen, da andere Räume bessere Startchancen aufweisen.

Die These IIc⁴² konnte in einer Sonderauswertung der Telemarketing-Agenturen nicht bestätigt werden. Die Mikrostandorte sind überwiegend in den Agglomerationskernen angesiedelt; innerhalb der Städte ist aber kein Schwerpunkt auf definierte Räume - City, Cityrand, Stadtbereich und Vorstadt - festzustellen. Der Standortfaktor Büroflächenkosten ist offensichtlich nicht prägend genug, um zu einer deutlichen räumlichen Konzentration von Call Center-Anwendungen beizutragen. Der Leitgedanke von Alonso (1975), dass sich über die Bodenrente eine klare Abfolge von städtischen Nutzungen abzeichnet, kann für die untersuchten Call Center-Anwendungen nicht nachvollzogen werden.

6.1.3 Forschungsfrage III: Kommunale Handlungsstrategien

Für die Städte besitzt die Ansiedlung von neuen Unternehmen innerhalb der administrativen Grenzen höchste Priorität, um die Gewerbesteuererinnahmen zu erhalten bzw. zu erhöhen. Die Suburbanisierung der bisher in den Kernstädten lokalisierten Dienstleistungsfunktionen gefährdet die wirtschaftliche Grundlage der Städte. Gerade für die städtische Wirtschaftsförderung könnte daher die Ansiedlung von Call Center-Anwendungen ein wichtiger Bestandteil der Akquisitionsstrategie bilden. Tatsächlich kann die These IIIa⁴³ aber nur für ausgewählte Kommunen bestätigt werden.

Aus der Befragung der kommunalen Akteure (Städte / Kommunen) konnte nur in sehr wenigen Fällen eine vertiefte Kenntnis des Call Center-Marktes abgeleitet werden, aus welcher wiederum eine qualifizierte kommunale oder regionale Akquisitionsstrategie entwickelt worden

⁴¹ These IIb Weitere mögliche Konzentrationspunkte bilden ausgewählte strukturschwache Regionen mit niedrigem Gehaltsniveau und guter Infrastrukturausstattung.

⁴² These IIc: Mikrostandorte für Call Center sind nicht die Innenstädte, sondern preiswerte Standorte am Stadtrand bzw. im Stadtumland.

⁴³ These IIIa: Die kommunalen Handlungsträger sehen in der Ansiedlung von Call Center-Unternehmen eine Chance, die wirtschaftliche Struktur der Kommune zu verbessern. Für die Akquisition werden spezifische Strategien entwickelt.

wäre. Die Angebote der Kommunen sind in aller Regel nicht spezifisch auf den Call Center-Markt abgestimmt, sondern entstammen den normalen Wirtschaftsförderungsaktivitäten.

Ein (Gegen-) Beispiel für eine qualifizierte Akquisitionsstrategie bietet das Ruhrgebiet. Erste eher zufällige Ansiedlungen im Ruhrgebiet (z.B. Tetel GmbH in Duisburg) führten zu einer intensiveren Beschäftigung verschiedener Akteure, z.B. im Wirtschaftsministerium in Düsseldorf, in den Industrie- und Handelskammern und bei regionalen Bildungsträgern, mit der Thematik Call Center. Dieses breite Netzwerk wurde im Beispiel NRW über mehrere Call Center-Akademien formalisiert. Die zunehmende Clusterung von Call Center-Anwendungen und die Netzwerkbildung bedingen sich gegenseitig und verstärken gleichzeitig den Ansiedlungstrend in den betroffenen Regionen positiv.

In einigen strukturschwachen Räumen werden große Hoffnungen auf positive wirtschaftliche Effekte durch die Ansiedlung von Call Center-Anwendungen gesetzt. Aus regionalwirtschaftlicher Sicht ist jedoch festzustellen, dass die arbeitsmarktpolitische Bedeutung von Call Center-Anwendungen nur in den wenigsten Fällen ausreichen dürfte, einen wirtschaftlichen Wandel in einer Region anzustoßen. Die Ausführungen in 6.1.2 haben außerdem gezeigt, dass nur bestimmte Typen von strukturschwachen Räumen vom Wachstum der Call Center-Anwendungen profitieren; die These IIIb⁴⁴ kann daher nur für wenige ausgewählte Beispielregionen bestätigt werden.

6.2 Drei Beispiele: Hamburg, Essen und Bremen

Im folgenden wird für drei Städte die kommunale Ansiedlungspolitik kurz dargestellt und dem Besitz an Call Center-Anwendungen gegenübergestellt (Tab. 39). Diese Vorgehensweise ermöglicht eine beispielhafte Überprüfung der Bedeutung und des Erfolgs kommunaler Akquisitionsstrategien. Als erstes Beispiel wird mit Hamburg eine „Call Center-Hochburg“ gewählt. Essen konnte trotz kommunaler und landespolitischer Initiativen nicht zu den führenden Call Center-Hochburgen aufschließen. Ein Beispiel für erfolgreiche Call Center-Akquisitionspolitik stellt dagegen Bremen dar.

Tabelle 39: Call Center-Strukturdaten im Vergleich – Hamburg, Essen und Bremen

Stadt	Einwohner 31.12. 1995 (1)	Zahl der Call Center 1996 (2)	Call Center je 100.000 Einwohner 1996	Zahl der Call Center 1999 (3)	Call Center je 100.000 Einwohner 1999	Zahl der TMA 1999 (4)	TMA je 100.000 Einwohner 1999
Hamburg	1.707.000	15	0,9	50	2,9	17	1,0
Essen	615.000	1	0,2	6	1,0	1	0,2
Bremen	550.000	5	0,9	40	7,3	4	0,7

Quelle: (1) Deutscher Städtetag in BAW Wirtschaftsdaten 1997, (2) Unternehmensbefragung 1996, (3) Im Frühjahr 1999 wurde die Anzahl der Call Center-Anwendungen in den Städten Bremen, Essen und Hamburg bei den zuständigen Industrie- und Handelskammern und Wirtschaftsförderungseinrichtungen abgefragt. Die Handelskammer Hamburg hat lediglich 17 Telemarketing-Agenturen aufgelistet. Aussagen der HWF sowie die allgemeine Marktbeobachtung legen nahe, dass die Anzahl der Inhouse-Call Center die Zahl der TMA um den Faktor 2 übersteigt. (4) Es wurden alle Telemarketing-Agenturen berücksichtigt, die in der Mai-Ausgabe von TeleTalk 1999 eine „Visitenkarte“ geschaltet hatten (insgesamt 163 TMA).

⁴⁴ These IIIb: Call Center können in strukturschwachen Regionen einen deutlichen Beitrag zum Strukturwandel leisten.

6.2.1 Hamburg

Die Freie und Hansestadt Hamburg ist das dominierende Dienstleistungszentrum im Norden Deutschlands. Im Bereich der Werbung, der Medien und der hafenorientierten Dienstleistungen nimmt Hamburg eine bundesweite Führungsrolle ein. Hamburg ist daneben ein wichtiger Sitz von Versicherungen und Banken sowie Standort vieler anderer Unternehmenshauptsitze. Hamburg hat stark von der Maueröffnung profitiert, da historische Handelsbeziehungen wiederbelebt wurden.

Die landeseigene Wirtschaftsförderungsgesellschaft der Freien und Hansestadt Hamburg (HWF) wurde in Kooperation mit der Handelskammer Hamburg und führenden Unternehmen der Region gegründet, um Bestandsentwicklung und Akquisition für den Standort Hamburg zu betreiben. Von der HWF Hamburg sind keine besonderen Anstrengungen unternommen worden, um speziell Call Center-Anwendungen anzusiedeln. Aktivitäten anderer staatlicher Stellen, die über die üblichen Aktivitäten hinausreichen, sind nicht bekannt.

Trotzdem ist in Hamburg eine ausgesprochen positive Entwicklung im Call Center-Bereich zu verzeichnen. Für den Jahreswechsel 1998/99 geht die HWF von ca. 8.000 Mitarbeitern in Call Center-Anwendungen in Hamburg aus. Insbesondere der Besatz an Telemarketing-Agenturen ist im Vergleich zu anderen Großstädten überdurchschnittlich (vgl. Tab. 29). Auch konzerneigene Call Center sind in Hamburg stark vertreten.

Die HWF sieht Hamburg auch in Zukunft als einen der führenden deutschen Call Center-Standorte: „Hamburg nimmt im Wettbewerb um Call Center eine führende Rolle ein. Insbesondere beratungsintensive Dienstleister aus dem Finanz- und Versicherungswesen, wie die Hamburger Sparkasse, die Iduna-Nova oder die Volksfürsorge, aber auch Unternehmen aus der Unterhaltungs- und Medienindustrie, z.B. Stella AG und Axel Springer Verlag, sind mit großen Call Centern in der Stadt vertreten und werden diese in absehbarer Zeit weiter ausbauen, so eine qualifizierte Umfrage unter den großen Hamburger Unternehmen. Geprägt wird der Call Center-Markt in Hamburg von sogenannten Inhouse-Call Centern großer Unternehmen.“ ... Die Standortvorteile Hamburgs werden wie folgt beschrieben: „Einer der größten Standortvorteile: In Hamburg gibt es ein hervorragendes Potential qualifizierter Arbeitskräfte. Eine der größten Universitäten Deutschlands mit über 60.000 Studenten sowie diversen Hoch- und Fachhochschulen sorgen für ausreichend qualifizierten Nachwuchs. Die Absolventen dieser Bildungseinrichtungen scheuen sich auch nicht mehr, den Start in die Berufswelt über ein Call Center zu wagen. ... Die sogenannten „weichen“ Faktoren in der Standortdiskussion spielen in den meisten Hamburger Unternehmen die entscheidende Rolle, wenn es um den Standort für ein Call Center geht. Natürlich stimmen in Hamburg auch die „harten“ Faktoren, wie z.B. die Infrastruktur in der Telekommunikation als auch die sonstigen Einrichtungen, wie sie eine große Metropole bieten kann. Wenig locken hingegen staatliche Förderungen.“ (HWF 1998, S. 3-4)

Die Analyse zeigt, dass die positive Entwicklung in Hamburg im wesentlichen auf endogene Effekte zurückzuführen ist. Die breite Dienstleistungsorientierung und speziell die Ballung der Werbe- und Medienwirtschaft in der Stadt sind ein idealer Nährboden für die Entwicklung vieler unabhängiger Telemarketing-Agenturen und Inhouse-Call Center großer Hamburger Unternehmen. Die Entwicklung hat außerdem einen selbstverstärkenden Effekt erhalten, da einige TMA relativ frühzeitig Consulting-Aufgaben (Know-how-Transfer, Personalschulung) für neue Call Center wahrgenommen haben und diese daher in Hamburg besonders gute Startbedingungen vorfanden.

6.2.2 Essen

In der Stadt Essen findet seit Jahrzehnten ein tiefgreifender Strukturwandel statt. Um den Bereich der Dienstleistungswirtschaft zu stärken, hat insbesondere der Ausbau der Universität ein hohes Gewicht. Essen strebt an, sich als Dienstleistungsmetropole des Ruhrgebietes zu etablieren,

allerdings versuchen nahezu alle anderen Nachbarstädte ebenfalls ihre Dienstleistungswirtschaft auszubauen.

Die Aufgaben der städtischen Wirtschaftsförderung werden in der Rechtsform der GmbH erbracht. Regionale und länderweite Wirtschaftsförderungseinrichtungen, die bei den beiden Stadtstaaten Bremen und Hamburg naturgemäß nicht vorhanden sind, greifen stark in die lokalen Prozesse ein. Sowohl die Essener Wirtschaftsförderungsgesellschaft als auch das Wirtschaftsministerium und die Landesentwicklungsgesellschaft NRW unternehmen besondere Anstrengungen, um Essen bzw. allgemein die Ruhrgebietsstädte als Call Center-Standorte zu profilieren.

Das Land Nordrhein-Westfalen hat Mitte der 90er Jahre die Call Center Offensive NRW gestartet. Auf Initiative des Wirtschaftsministerium wurde ein Netzwerk verschiedener Akteure etabliert; hierzu gehören das Arbeitsministerium in NRW, Hard- und Softwareanbieter, Systemintegratoren, viele Call Center-Betreiber in NRW, Telekommunikationsgesellschaften, ausgewählte Sparkassen und Banken in NRW, Industrie- und Handelskammern, das Landesarbeitsamt, die Gesellschaft für Wirtschaftsförderung des Landes, die regionalen bzw. lokalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen sowie die Call Center-Akademien und weitere Qualifizierungseinrichtungen.

Aktivitäten des Wirtschaftsministeriums führten zur Gründung von bisher 21 Call Center-Akademien, die mittlerweile flächendeckend im Land NRW vorhanden sind. Die nordrhein-westfälischen Call Center-Akademien (CCA) können dabei von verschiedenen Pilotprojekten profitieren, die im Auftrag des Landes durchgeführt wurden.⁴⁵ In Essen wurde die CCA Call Center-Akademie Essen gGmbH gegründet, um Ausbildungsangebote bereitzustellen.

Die Essener Wirtschaftsförderung (EWG) formuliert die Standortvorteile der Stadt Essen: „Angeregt durch die EWG haben die örtlichen Bildungsträger (Berufsförderungszentrum Essen e.V., BildungsCentrum der Wirtschaft e.V.) die besondere Bedeutung des Faktors „Personal“ für die boomende Branche der Call Center erkannt und im August 1997 die Essener Call Center-Akademie als eine der ersten im Bundesgebiet gegründet. ... Essen bietet ein großes Potential an Arbeitskräften im tertiären Bereich. Dieses Potential wird nicht nur aus der eigenen Stadt geschöpft, sondern kann auch zusätzlich aus dem dicht besiedelten Umfeld bedient werden. Als zentrale Stadt in der Rhein-Ruhr-Region (rund 10,9 Mio. Einwohner) ist Essen selbst aus den etwas weiter entfernten Städten wie Duisburg, Düsseldorf oder Dortmund mit dem Auto bzw. dem gut ausgebauten Netz des ÖPNV (S-Bahn, U-Bahn) in weniger als einer halben Stunde erreichbar. Die Immobiliensituation in Essen ist günstig für die Errichtung sowie den Betrieb von Call Center-Anwendungen. Es steht eine ausreichende Anzahl von Immobilien kurzfristig zur Verfügung, die für den Betrieb eines Call Centers geeignet sind (gute Verkehrsanbindung, zentrale Lage, günstige Kosten etc.“ (Arens 1998, S. 4-5)

Eine herausragende Profilierung als Call Center-Standort ist Essen jedoch nicht gelungen. Nach Informationen des Wirtschaftsministerium gab es in Essen im Juli 1999 nur sechs Call Center, davon vier Telemarketingagenturen. Mit dem Förderinstrumentarium (Investitionsmittel, Qualifizierung, Genehmigungsverfahren) konnten offensichtlich insbesondere konzerngebundene Call Center-Anwendungen angesprochen werden. Der Besatz an Telemarketing-Agenturen ist im Vergleich zu Düsseldorf deutlich unterdurchschnittlich. Die Telemarketing-Agenturen im Land Nordrhein-Westfalen konzentrieren sich in der Landeshauptstadt Düsseldorf (19 Call Center, davon ca. zwei Drittel Telemarketing-Agenturen).

Essen ist ein Standort, der mit den Nachbarkommunen um die Ansiedlung von Call Center-Anwendungen konkurriert. Diese Konkurrenz innerhalb der Region wird durch den flächenhaften Förderansatz der Landesregierung in Nordrhein-Westfalen verstärkt. Das Beispiel

⁴⁵ Die CCA Detmold entwickelt das Basiscurricula fort, die CCA Oberhausen, Bottrop und Dortmund arbeiten an der Erschließung neuer Zielgruppen für die Telefonagententätigkeit, die CCA Köln konzentriert sich auf die branchenspezifische Spezialisierung und die CCA Soest bearbeitet die Erschließung neuer Märkte für Call Center-Anwendungen.

Essen zeigt, dass die Profilierung einer einzelnen Stadt hierdurch erschwert wird und dass selbstverstärkende Effekte durch eine Konzentration von Call Center-Anwendungen in einer Stadt dann nicht entstehen können.

6.2.3 Bremen

Die Freie Hansestadt Bremen befindet sich seit Anfang der 80er Jahre in einem tiefgreifenden wirtschaftlichen Strukturwandel mit einer deutlich über dem Bundesmittel liegenden Arbeitslosigkeit und einer hohen Verschuldung der Kommune. Um diese Defizite auszugleichen, strebt die Stadt die Ansiedlung neuer (Dienstleistungs-) Betriebe an und hat hierfür die landeseigene Wirtschaftsförderungsgesellschaft Bremen GmbH (WfG Bremen) gegründet.

Seit 1995 hat die WfG Bremen gezielt Maßnahmen zur Ansiedlung von Call Center-Anwendungen entwickelt. In der Initiative „Call Center City-Bremen“ werden verschiedene Maßnahmen zusammengefasst. Der Begriff Call Center City-Bremen wurde dabei rechtlich geschützt und hat sich in den Fachkreisen schnell etabliert. Über die WfG Bremen wurde ein enges Netzwerk von lokalen und z.T. überregionalen Akteuren für die Ansiedlung von Call Center-Anwendungen aufgebaut. Wichtigste Akteure sind neben der WfG Bremen selbst das Landesarbeitsamt Bremen, der Senator für Wirtschaft und Häfen, der Senator für Arbeit, mehrere Bildungsträger und die Handelskammer Bremen. Von diesen kommunalen Akteuren wurden unter Federführung der WfG Bremen folgende Maßnahmen entwickelt:

1. **Aufbau lokaler Kompetenz:** In allen für die Ansiedlung wichtigen Institutionen wurden Projektverantwortliche für das Themenfeld Call Center bestimmt, um Kompetenz aufzubauen.
2. **Qualifizierungsmaßnahmen:** Einrichtung von Lehrgängen z.B. über verschiedene Bildungsträger zur Personalqualifizierung, u.a. zertifizierte Lehrgänge über die Handelskammer Bremen.
3. **Muster Call Center-Bremen:** Aufbau eines Kompetenzzentrums für das Thema Call Center unter dem Markenzeichen „MCC Muster Call Center-Bremen“, in dem sich Unternehmen und Institutionen zusammengeschlossen haben, um gemeinsam das Dienstleistungsprodukt Call Center zu vermarkten. Das MCC bietet einerseits als Demonstrationseinrichtung die Möglichkeit, Technik und Organisation zu präsentieren; andererseits können in der integrierten Schulungseinrichtung Qualifizierungslehrgänge durchgeführt werden.
4. **Call Center-Messe in Deutschland:** Entwicklung eines Messekonzeptes mit integriertem Kongressprogramm; 1997 und 1998 fanden die ersten Call Center-Fachmessen Deutschlands im Congress Centrum-Bremen statt.
5. **Flexible Genehmigungspraxis:** Auf Länderebene fand eine gesetzliche Neuregelung statt, die die Sonntagsarbeit in Call Center-Anwendungen im Land Bremen erlaubt.
6. **Finanzielle Förderung von Call Center-Unternehmen** über die Gemeinschaftsaufgabe zur „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ bzw. über landeseigene Programme.
7. **Mietflächen:** Über die WfG Bremen GmbH wird ansiedlungswilligen Unternehmen eine breite Angebotspalette von großraumgeeigneten und preiswerten Mietflächen angeboten, um schnell auf Marktanfragen reagieren zu können.
8. **Telematik Zentrum Bremen:** Über eine Leasinggesellschaft bietet die WfG Bremen GmbH darüber hinaus eine spezielle Call Center-Mietimmobilie an, um gegenüber Konkurrenzstandorten durch günstige Mieten, optimierte Raumzuschnitte und herausragende Technik einen Standortvorteil zu erlangen.
9. **Marktzugang:** U.a. über einen Call Center-Arbeitskreis von Nutzern und Anbietern wird versucht, Auftragspotentiale in der Region zu halten und damit eine Grundauslastung der Telemarketing-Agenturen zu erzielen.

Die Stadt Bremen bietet ein Beispiel für eine erfolgreiche kommunale Ansiedlungsstrategie. Innerhalb von drei Jahren (1996-1998) wurden 20 Call Center-Anwendungen neu angesiedelt.⁴⁶ Über die Neuansiedlungen hinaus haben sich aus Betrieben, die am Standort Bremen beheimatet sind, Call Center-Anwendungen entwickelt.⁴⁷ Zwischen 1996 und 1998 entstanden insgesamt über 2.500 neue Arbeitsplätze in Call Center-Anwendungen. Bis Anfang 1999 haben ca. 30 Call Center-Anwendungen ihren Betrieb in Bremen aufgenommen und beschäftigen zusammen ca. 3.000 Call Center-Agenten. Bereits vor 1995 (vor dem Start der Akquisitionsstrategie Call Center-City) existierten Call Center in Bremen;⁴⁸ den Auslöser für die expansive Entwicklung bildete jedoch die Ansiedlung von FlyLine, der Tochtergesellschaft von British Airways.⁴⁹

Bremen hat sich neben Düsseldorf, Frankfurt a.M. und Hamburg zu einer „Call Center-Hochburg“ entwickelt. Prägend sind allerdings eher kleinere und überwiegend konzerneigene oder konzerngebundene Call Center-Anwendungen. Die Zahl der Telemarketing-Agenturen ist für eine Großstadt dieser Größenordnung dagegen unterdurchschnittlich. Das Fehlen einer breiten Dienstleistungswirtschaft und insbesondere die geringe Zahl von Call Center-Dienstleistungen nachfragenden Unternehmenszentralen mag hierfür als Begründung gelten. Im Gegensatz zu Essen profitiert Bremen von selbstverstärkenden Effekten durch die frühe Konzentration von Call Center-Anwendungen.

6.3 Handlungsempfehlungen

Bevor die Grundlagen für eine erfolgreiche Akquisition von Call Center-Anwendungen durch die Städte erarbeitet werden, muss auf ein Kommunikationsproblem hingewiesen werden. Trotz Massenmedien, Telekommunikation und optimaler Verkehrserschließung in Deutschland stehen nicht jedem Entscheider Informationen über alle prinzipiell geeigneten Standorte bzw. alle relevanten Standortkriterien zur Verfügung.⁵⁰ Nicht alle Standortinformationen gelangen zum Entscheider, weitere Faktoren werden individuell herausgefiltert, beides führt zu einer subjektiv

⁴⁶ Die wichtigsten Neuansiedlungen sind die Tochtergesellschaft FlyLine von British Airways (Zielgröße 450 Mitarbeiter), EDS Informationssysteme Deutschland (Zielgröße 150 Mitarbeiter) und Proficall (Zielgröße 65 Mitarbeiter).

⁴⁷ z.B. Securitas-Versicherung, Stadtwerke Bremen

⁴⁸ z.B. der Citibank, des Quelle-Versands und der Deutschen Telekom (technischer Support)

⁴⁹ Erst über die zufällig bestehenden Kontakte zwischen Standortsuchenden und der Kommune konnte der Betrieb als erfolgreicher Vorreiter für den Standort gewonnen werden. Hieraus wurde die Akquisitionsstrategie für eine „Call Center City-Bremen“ abgeleitet. Lokale Akteure wurden motiviert, frühzeitig die neue Organisationsform Call Center auch für mittelständische Unternehmen einzuführen. Die erste Ansiedlung führte befristet zu einer hohen Nachfrage nach Call Center-Arbeitskräften und war Anstoß für Qualifizierungsprogramme, Qualifizierungsförderung und die Einrichtung einer Call Center-Arbeitsgruppe beim Landesarbeitsamt. In der Folgezeit entwickelte sich ein komplexes Verflechtungsnetz innerhalb der Standortregion.

⁵⁰ „Allerdings muss wohl davon ausgegangen werden, dass der standortsuchende Unternehmer weder alle möglichen Alternativen berücksichtigt noch deren Ergebnisse im Verlauf der zukünftige Entwicklung kennt. Er besitzt vielmehr ein äußerst fragmentarisches, dabei stark verzerrtes Abbild der Realität. Dabei erhält die Frage nach den Faktoren, die dieses subjektive Bild bestimmen, erhebliches Gewicht. Die Verbindung zu dem breiten Ansatz der Theorie der Individualentscheidung wird durch den Begriff der Entscheidungsprämissen hergestellt. Auch in Unternehmen werden aus Prämissen Verhaltensstrategien abgeleitet.“ (Bahrs-Discher 1981, S. 24)

und individuell geprägten Entscheidungsfindung. Für die Städte lässt sich hieraus ableiten, dass nur eine an den Entscheidern in den Unternehmen orientierte Akquisitionsstrategie zum Erfolg führen kann.

In den Regionalwissenschaften werden unter dem Schlagwort TIME die prognostizierten möglichen Zukunftsbranchen Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien und Elektronik zusammengefasst. Für jede Gebietseinheit ist zu prüfen, ob und welche Angebote und Dienstleistungen aus den TIME-Branchen für die lokale Wirtschaft eine positive Ergänzung darstellen und für die gleichzeitig ausbaufähige Ansatzpunkte bestehen. Call Center-Anwendungen stellen nur einen kleinen, aber derzeit stark arbeitsplatzrelevanten Teilaspekt der TIME-Branchen dar. Fällt in einer Stadt die Entscheidung, Call Center-Anwendungen zu fördern, ist gezieltes und auch zügiges Handeln notwendig. Der Markt wächst absehbar bis zur Jahrtausendwende, und langfristige Prognosen sind aufgrund der schlechten statistischen Datengrundlage sehr unsicher. Zunehmend mehr Städte verbessern ihr Angebot für potentielle Call Center-Betreiber. Die einzelne Stadt bzw. Region droht dabei eine von vielen anderen Anbietern zu werden. Die Marktkenntnis der kommunalen Akteure gewinnt deshalb an Gewicht (vgl. Pieper 1997, S. 4ff)

Wenn sich eine Kommune als Unternehmen versteht, können bei der Marktbearbeitung vergleichbare Vorgehensweisen wie in vielen Unternehmen üblich genutzt werden. Hieraus lässt sich eine Gliederung in Marktanalyse, Zieldefinition, Positionsbestimmung, Akquisitionsstrategie und Erfolgskontrolle ableiten.

Eine gründliche Marktanalyse ist die Basis für die Festlegung der Zieldefinition und die Ableitung der Akquisitionsstrategie. Ein regionales Innovationsmanagement, das zur Abwendung regionaler Innovationsfallen beitragen möchte, muss deshalb als Politik für radikale Innovationen konzipiert werden. Es erstreckt sich auf zwei Aufgabenfelder, die Diagnose und die Erschließung von grundlegenden Innovations- und Kooperationschancen.

Eine realistische Zieldefinition in einer mittelfristigen Zeitperspektive ist notwendig für jede Erfolgskontrolle.

Nicht jeder Standort ist für jede Dienstleistung gleich gut geeignet. Die Kommunen müssen kritisch die eigenen Stärken, aber auch Schwächen analysieren und daraus geeignete Ansatzpunkte für die gezielte Akquisition von Dienstleistungsbereichen ableiten. Über die Schwerpunktbildung auf bestimmte Branchen oder Wirtschaftsbereiche kann eine kritische Masse geschaffen werden, welche wiederum z.B. die Netzbildung erleichtert, aber auch die Entwicklung spezieller Ausbildungs- und Qualifizierungsprogramme ermöglicht.

Bei zunehmender inter- und intrakommunaler Konkurrenz kann die Akquisitionsstrategie nur bei einer exakten Bestimmung der Zielgruppe erfolgreich sein, da für die Zielgruppe echte „Add-on-Bausteine“ entwickelt werden müssen. Zum Zeitpunkt Juli 1999 bemühen sich allein auf der Ebene der Bundesländer 11 (Bayern, Berlin, Brandenburg, Bremen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Saarland, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen) von 16 aktiv um die Ansiedlung von Call Center-Anwendungen in Form von Landesinitiativen, organisierten Netzwerken oder Akquisitionskampagnen.

Kann innerhalb eines mittelfristigen Zeitraumes kein messbarer Erfolg erreicht werden (neue Arbeitsplätze, Gewerbesteuer), muss das kommunale Handeln kritisch hinterfragt werden und notfalls auch die Bereitschaft zu einer deutlichen Neuausrichtung bestehen.

Aus der vorgegebenen Gliederung lassen sich konkretere Empfehlungen ableiten. Den Städten und Regionen stehen auf verschiedenen Ebenen Ansatzpunkte zur Stärkung des Dienstleistungssektors und damit auch für die Ansiedlung von Call Center-Betreibern zur Verfügung:

- Die Städte müssen die Bedeutung der modernen Dienstleistungen nicht nur erkennen, sondern gezielt die eigene Handlungsstrategie überprüfen und ggf. ändern. Derzeit scheint die kommunale Wirtschaftsförderungspolitik noch zu stark auf den produzierenden Sektor ausgerichtet zu sein.
- Bei der Ansiedlung von Unternehmen der IuK-Branche besitzen alle Faktoren im Zusammenhang mit dem Personal ein besonders hohes Gewicht. Neue lokal initiierte Ausbildungs- und Qualifizierungsprogramme stellen ein zunehmend wichtiges Standortargument dar. Auf Länderebene, aber auch auf der Ebene von Regionen und

Städten, gewinnt die Aus- und Weiterbildung an Bedeutung. Klassische Ausbildungsgänge stellen sich als zu inflexibel heraus, über Bildungsangebote der Industrie- und Handelskammern bzw. privater Bildungsträger (z.T. finanziert über die Arbeitsämter) kann zeitnah auf geänderte Anforderungen reagiert werden. Hier können Anstöße durch die Städte erfolgen. Selbst in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit steigt der Aufwand der Unternehmen, um geeignetes Personal zu finden. In Kooperation mit den Arbeitsämtern besteht für die Städte die Möglichkeit, über spezielle Personalpools bei den Arbeitsämtern den Unternehmen eine zusätzliche Dienstleistung anzubieten.

- Die Förderung von Existenzgründungen, aber auch von Betriebsausgründungen (z.B. im Rahmen von Outsourcing-Massnahmen der Unternehmen) stellt ein wichtiges Handlungsfeld der Städte bei der Stärkung des Dienstleistungssektors dar. Die relativ geringen Startkosten im Vergleich zu vielen Bereichen der gewerblichen Produktion machen die Dienstleistungen für Existenzgründer interessant. Dies gilt umgekehrt auch für die Städte, da die finanziellen Hilfen für jeden neu geschaffenen Arbeitsplatz relativ gering sind. Beratungsangebote für die Unternehmen gewinnen an Bedeutung.
- Die Marktnachfrage nach Call Center-Dienstleistungen aus der Region kann einen wesentlichen Impuls gerade in der Startphase von Call Center-Unternehmen darstellen; die Vernetzung von potentiellen Anbietern und Nachfragern kann kommunal gefördert werden (Nachfragepools, Infobörsen). Die Städte bzw. die beauftragten Wirtschaftsförderungseinrichtungen müssen sich stärker als Moderator zwischen verschiedenen Anbietern in der Region verstehen und versuchen, regionale und sektorale Netzwerke zu bilden.
- Die Entwicklung thematischer Dienstleistungsgebiete (Büroparks) kann unter Berücksichtigung lokaler Potentiale sinnvoll sein, hieraus können überregionale Imageeffekte erzeugt werden. Für Unternehmen stellt ein zentraler Immobilienpool in einer Stadt eine wesentliche Erleichterung bei der Ansiedlung dar. Nur wenige Call Center-Unternehmen suchen kommunale Gewerbeflächen, um eigene Gebäude zu errichten. Im Regelfall wird in diesem Dienstleistungssegment Bürofläche angemietet. Spezielle Call Center-Mietimmobilien mit einer optimierten Raumaufteilung zu günstigen Mietkonditionen, die von den Städten angeboten werden, können die Standortentscheidung positiv beeinflussen. Erst wenige Städte bieten in diesem Bereich eine professionelle Dienstleistung an. Dabei stehen in vielen Städten in nicht unerheblichem Umfang in eigenen kommunalen Gebäuden (ehemalige Kasernen, Schulen, Krankenhäuser usw.) Flächen zu einer weiteren Nutzung zur Verfügung.
- Die Städte sollten eine gezielte Milieuförderung betreiben, um die weichen Standortfaktoren für Unternehmensgründungen (Kultur, Bildung, Wohnumfeld, Umwelt, kommunalpolitisch kooperatives Klima) gezielt in der Akquisition einsetzen zu können. Als Milieu wird hier ein räumlich begrenzter Komplex, der nach außen offen ist, um Know How, Regeln, Normen und Werte von außen in sein Technologie- und Marktumfeld aufzunehmen, verstanden und gleichzeitig nach innen stark vernetzt ist, um vielfältige Synergieeffekte zu nutzen. Denkbar sind regelmäßige Informationsveranstaltungen für Existenzgründer, geeignete preiswerte Räumlichkeiten, Gründerwettbewerbe usw.
- Eine lebendige Gründerszene im Dienstleistungssektor, ähnlich wie im produzierenden Sektor, fördert die zukünftigen Entwicklungschancen einer Stadt oder Region. Eine hohe Standortbindung junger erfolgreicher Dienstleistungsunternehmen ist einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren einer positiven endogenen Entwicklung.
- Die Suburbanisierung hat seit Jahren auch den Dienstleistungsbereich ergriffen. Für eine erfolgreiche Regionalentwicklung sind über kommunale Grenzen hinausreichende Strategien von Kernstädten und dem Umland sinnvoll. Die Unternehmen denken in Wirtschaftsräumen und nicht in den Grenzen von Städten oder Bundesländern, hierauf müssen die Gebietseinheiten mit einem stärkeren Regionalmarketing reagieren.

- Die Angebote der Städte gleichen sich an, um so wichtiger wird es, besondere Standortfaktoren anzubieten:
 1. Personalgewinnungskonzepte
 2. Lokale Jobbörsen
 3. Ausbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen
 4. Organisation einer Call Center-Messe
 5. Call Center-Mietimmobilie (Call Center-Hotel)
 6. Bündelung der lokalen Aufträge und gezielte lokale Vergabe
 7. Vereinfachung des Genehmigungsverfahrens
- Eine für das Unternehmen erkennbare Stadtpolitik ist durch eine langfristige Perspektive darzustellen, Stadtentwicklungskonzepte mit einem ausgeprägten Baustein Dienstleistungsentwicklung können hier helfen.

Wie in 2.4 gezeigt wird, können Call Center-Anwendungen als flüchtige Dienstleistungen beschrieben werden. Wichtige Voraussetzungen bezüglich der technischen Infrastruktur sind im Raum ubiquitär (in Deutschland) vorhanden. Dies wird dazu führen, dass die Städte im interkommunalen Wettstreit um Ansiedlungen bzw. Bleibeentscheidungen von Dienstleistungsunternehmen zunehmend ihre Dienstleistungen für die Unternehmen verbessern müssen. Dies trifft breite kommunale Handlungsfelder: direkte und indirekte Investitionshilfen, Genehmigungszeiten, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, kooperative Verwaltungsstrukturen usw. In der Diskussion um die regionalpolitischen Voraussetzungen für das Wachstum der Telematik steht der Aspekt der physischen Infrastruktur häufig im Vordergrund.

Eine leistungsfähige Netzstruktur auf kommunaler Ebene wird von vielen Gebietskörperschaften als ein entscheidender Baustein angesehen und mit entsprechender Kraftanstrengung weiterentwickelt. „In praktisch allen größeren deutschen Städten gibt es Überlegungen zum Ausbau der kommunalen Netzinfrastruktur. Von Bedeutung sind diese Netze nicht nur für die regionale Kommunikation, sondern auch als Ergänzung zu den entstehenden alternativen Weitverkehrsnetzen der Energieversorger, der Deutschen Bahn oder ausländischer Telekommunikationsanbieter. Mehr als 48 Stadtwerke in Deutschland wollen zukünftig das lokale Telekommunikationsgeschäft mit eigenen Netzen betreiben.“ (Floeting 1996, S. 17) Leistungsstarke lokale Netzanbieter können gerade in Kooperation mit Weitverkehrsnetzanbietern einen positiven Standortfaktor darstellen.⁵¹ Aufgrund von nötigen Know-how-Ressourcen und Investitionsvolumen sind hier die Großstädte bevorzugt.

⁵¹ „Transport, telecommunications, energy, water and waste networks are, therefore, centrally involved in the changing nature of the contemporary city. They are among the largest and most important technological systems in modern urban society.“ (Graham, Marvin 1994, S. 227-227)

7 Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit setzt sich am Beispiel der für Deutschland noch relativ neuen Dienstleistung *Call Center* kritisch mit der Büromarktforschung und der Standortlehre von Bürobetrieben auseinander. Der empirische Ansatz bietet unter dem Leitgedanken der „Engagierten Geographie“ konkrete Politikberatung für die kommunale Wirtschaftsförderung. Die Arbeit ermittelt die Standortanforderungen für *Call Center*-Anwendungen in Deutschland und entwickelt Handlungsempfehlungen.

Call Center-Anwendungen, verstanden als telefongestützte Abwicklung von geschäftlichen Transaktionen, stellen eine seit Anfang der 90er Jahre in Deutschland rasch wachsende Dienstleistung dar (Kapitel 2). Für das Jahr 1999 dürfte eine Zahl von rund 100.000 Mitarbeitern in mindestens 450 *Call Center*-Anwendungen realistisch sein. Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass davon mindestens 20 % als Dienstleister für Dritte als sogenannte Telefonmarketing-Agenturen tätig sind.

Die Frage nach den regionalen Wirkungen der IuK-Technologien führt zur Formulierung von drei Forschungsfragen, die im Mittelpunkt der Untersuchung stehen: (I) Welche Standortfaktoren sind bei der Standortwahl von *Call Center*-Unternehmen entscheidend, und worin unterscheidet sich das Kriteriengerüst von den aus der Literatur bekannten Standortfaktoren für Bürodienstleister? (II) Wie sieht das Standortmuster von *Call Center*-Anwendungen in Deutschland aus? Welche Kreis- und Regionstypen, welche Bundesländer und Städte sind bevorzugte *Call Center*-Standorte? Bilden sich Schwerpunktregionen heraus? (III) Welche Bedeutung besitzt die Anwerbung von *Call Center*-Anwendungen in der kommunalen Wirtschaftsförderung? Welche Wirtschaftsförderungsinstrumente setzen die Kommunen bei der Anwerbung von *Call Center*-Anwendungen ein, und gibt es erfolgreiche Beispiele? (vgl. 1.1)

Ausgehend von theoretischen Überlegungen zur Standortunabhängigkeit von *Call Center*-Dienstleistungen (vgl. 2.4) und existierenden Ansätzen zur Erklärung der Standortwahl von Bürobetrieben werden Forschungsthesen hergeleitet (Kapitel 3), die in den beiden folgenden Kapiteln (4 und 5) empirisch untersucht werden. Die Untersuchung basiert auf vier schriftlichen Befragungen und vertiefenden Expertengesprächen, die im Zeitraum von 1996 bis 1999 durchgeführt wurden. Abschließend werden die Ergebnisse in Zusammenhang mit den Forschungsthesen diskutiert und Handlungsempfehlungen für Kommunen abgeleitet (Kapitel 6).

Die beiden im Herbst 1996 und 1997 bei jeweils über 1.100 Unternehmen durchgeführten schriftlichen Befragungen hatten das Ziel, die für eine *Call Center*-Ansiedlung wichtigen Standortfaktoren zu selektieren. Die Ergebnisse (Kapitel 4) bestätigen die zuvor theoretisch begründete herausragende Bedeutung der personenbezogenen Standortfaktoren, also der Verfügbarkeit, der Qualifikation und der Kosten von Personal. Eine Erklärung liefert die Verteilung der Betriebskosten in einer *Call Center*-Anwendung, bei der Personalkosten mit über 60 % anzusetzen sind.

Mit deutlichem Abstand folgen die beiden harten Standortfaktoren, technische Infrastruktur für die Telekommunikation und Büro- und Gewerbeflächenkosten. Da sich die infrastrukturellen Angebote in den Städten angleichen, wird die Standortdifferenzierung über harte Standortfaktoren zunehmend schwieriger. Telekommunikationskosten besitzen, ebenso wie öffentliche Investitionsförderprogramme, sogar nur eine mittlere Wertigkeit.

Die Expertengespräche und die Standortanalyse (s.u.) haben außerdem gezeigt, dass Führungsvorteile durch die Agglomeration von *Call Center*-Anwendungen offensichtlich keine große Rolle spielen. Die Nähe eines großen Nachfragemarktes (insbesondere Unternehmenszentralen) wirkt dagegen offensichtlich positiv; diese Aussage gilt insbesondere für Telefonmarketing-Agenturen.

In den Unternehmensbefragungen wurden neben den relevanten Standortfaktoren auch die bereits realisierten und die geplanten Standorte von *Call Center*-Anwendungen abgefragt. Als erstes auffälliges Ergebnis ist festzuhalten, dass nur sehr wenige Standorte in den neuen Bundesländern ermittelt wurden. Dies hat sich allerdings inzwischen geändert, in den Jahren seit der

letzten Befragung (1997) haben sich insbesondere in Mecklenburg-Vorpommern mehrere Call Center-Anwendungen angesiedelt (z.B. Telegate).

Als Einzelstandorte weisen die bekannten deutschen Dienstleistungsmetropolen (Düsseldorf, Frankfurt a.M., Hamburg und München) die höchsten Zahlen von Call Center-Anwendungen auf. Bei der Neuansiedlung bzw. bei der Verlagerung von Betriebsteilen ist ein Trend in Richtung preisgünstiger Großstadtstandorte (z.B. Bremen, Ruhrgebiet) festzustellen. Dies gilt für die Gesamtheit der befragten Unternehmen ebenso wie für die Teilgruppe der speziell untersuchten Telemarketing-Agenturen.

Da Telemarketing-Agenturen (TMA) nicht an bestehende Unternehmenszentralen gebunden sind, kann davon ausgegangen werden, dass sie das Standortwahlverhalten für Call Center-Anwendungen idealtypisch abbilden. In einer Sonderauswertung wurden daher nicht nur ihre Standorte bezogen auf Kreise und Regionen erfasst, sondern auch die Lage im Stadtgebiet. In dieser Hinsicht lassen die Call Center-Standorte der Telemarketing-Agenturen allerdings keinen eindeutigen Trend erkennen; Standorte im Stadtkern finden sich ebenso wie am Stadtrand oder im Stadtumland.

Stärker als bei den Call Center-Anwendungen insgesamt ist bei den TMA die Dominanz der Agglomerationsräume und insbesondere der Agglomerationskerne ausgeprägt. Hierfür sind weniger die harten Standortfaktoren entscheidend als vielmehr ein gründerfreundliches Umfeld durch vielfältige Kontaktmöglichkeiten sowie eine hohe Informations- und Beratungsdichte („Gründerklima“); ein weiterer wichtiger Faktor ist die Nähe zu potentiellen Nachfragern, die die Neukundenakquisition erleichtert.

Im Frühsommer 1998 wurden in zwei schriftlichen Befragungen die Bewertung der Standortfaktoren und die kommunalen Handlungsstrategien im Hinblick auf die Ansiedlung von Call Center-Anwendungen erfasst. In Zusammenarbeit mit der Handelskammer Bremen wurden alle deutschen Industrie- und Handelskammern sowie in Kooperation mit dem Deutschen Städtetag alle unmittelbaren Mitgliedsstädte des Deutschen Städtetages angeschrieben; aussagekräftige Ergebnisse lieferte vor allem die Städtebefragung (Kapitel 5).

Bei der Bewertung durch die Städte ist die starke Betonung von harten Standortfaktoren unter Vernachlässigung des Standortfaktors „Investitionsförderung“ hervorzuheben. Dementsprechend zielen kommunale Handlungsstrategien insbesondere auf eine flächenhafte technische Vernetzung und den Aufbau lokaler Netzanbieter. Die herausragende Stellung des Standortfaktors „Personal“ für die Unternehmen wird bei den Städten, aber auch bei den Industrie- und Handelskammern nicht wahrgenommen. Ein Grund hierfür liegt darin, dass die Qualität der in Call Center-Anwendungen geleisteten Arbeit vielfach unterschätzt wird. Vor dem Hintergrund der fehlenden Informationen über das erforderliche Qualifikationsniveau des Personals in Call Center-Anwendungen ist es nicht erstaunlich, dass diesbezügliche Standortdefizite häufig nicht erkannt und entsprechend abgebaut werden könnten (z.B. durch Qualifizierungsmaßnahmen).

Klare Akquisitionskonzepte von Kommunen oder auch Regionen für die Ansiedlung von Call Center-Anwendungen stellen in Deutschland zur Zeit noch die Ausnahme dar. Dies bedeutet aber nicht, dass nicht sehr viele Kommunen (Berlin, Bremen, Essen), Regionen oder Bundesländer (Call Center-Netzwerk Niedersachsen, Call Center-Initiative Nordrhein-Westfalen, Saarland, Schleswig-Holstein, Thüringen) aufwendige Werbe- und Akquisitionsmaßnahmen durchführen. Eine klare Konzeption vor dem Hintergrund einer kritischen eigenen Standortanalyse ist aber selten zu erkennen.

Die Zusammenführung der Ergebnisse der Unternehmensbefragungen und der Städtebefragung, also die Gegenüberstellung der unternehmerischen Anforderungen und der kommunalen Angebotspolitiken, ermöglicht die Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Kommunen (Kapitel 6).

Ob und, wenn ja, wie eine Kommune Call Center-Anwendungen gezielt akquirieren kann, sollte auf der Basis einer gründlichen Marktanalyse entschieden werden. Sie bildet die Grundlage für die Festlegung der Zieldefinition und die Ableitung der Akquisitionsstrategie. Grundsätzlich gilt, dass nicht jeder Standort für jede Dienstleistung gleich gut geeignet ist. Die Kommunen müssen kritisch die eigenen Stärken, aber auch Schwächen analysieren und daraus geeignete

Ansatzpunkte für eine gezielte Akquisitionsstrategie ableiten. Im Zusammenhang mit Call Center-Anwendungen gilt, dass eine technisch hochwertige Telekommunikationsinfrastruktur inklusive des Zugangs zu Informations- und Telekommunikationsdienstleistungen eine Grundvoraussetzung für die Ansiedlung ist.

Insbesondere in kleineren Kommunen ist eine Schwerpunktsetzung auf bestimmte Branchen oder Wirtschaftsbereiche anzustreben, da nur so eine kritische Masse geschaffen werden kann, die z.B. die Netzbildung erleichtert. Eine genaue Zielgruppenbestimmung ermöglicht außerdem die Entwicklung von spezifischen Potentialen und Serviceelementen wie z.B. Ausbildungs- und Qualifizierungsprogrammen, aber auch speziellen Immobilienprojekten, die bei zunehmender interkommunaler Konkurrenz zum entscheidenden Standortfaktor werden können. Mit reinen Flächenangeboten bzw. dem Offerieren von Investitionshilfen darf bei der hohen Zahl von Mitbewerbern nur noch selten mit Erfolgen für die eigene Kommune gerechnet werden.

Um mögliche Fehleinschätzungen und -planungen rechtzeitig zu erkennen, sollte in regelmäßigem Abstand eine Erfolgskontrolle durchgeführt werden, die die sinnvolle Verwendung der eingesetzten Mittel überprüft. Ist die Entscheidung für eine gezielte Ansiedlung von Call Center-Anwendungen gefallen, sind bei der Entwicklung einer Akquisitionsstrategie verschiedene Punkte zu berücksichtigen.

Qualifizierungs- und Beschäftigungsinitiativen können ein wichtiges Element in einer offensiven Akquisitionsstrategie einer Stadt oder Wirtschaftsregion darstellen, da ausgebildete Call Center-Kräfte auf allen Hierarchieebenen nachgefragt werden und insbesondere Spitzenkräfte aus dem Bereich EDV-Betreuung oder dem Call Center-Management auf dem Arbeitsmarkt nicht in ausreichender Zahl zur Verfügung stehen.

Von Interesse ist außerdem die Art der Förderung, welche dem Unternehmen angeboten wird. Den Kommunen steht dabei nicht nur die Verbesserung der harten Standortfaktoren - Investitionsförderung, Bereitstellung geeigneter Immobilien - als Ansiedlungselement zur Verfügung. Auch im Bereich der weichen Standortfaktoren gibt es gerade für Call Center-Anwendungen ansiedlungsrelevante Förderungsmöglichkeiten. Die Bemühungen zur Verbesserung der weichen Standortfaktoren, die mit dem Schlagwort „Festivalisierung der Städte“ verbunden werden, sind dabei allerdings weniger relevant.

Verbesserungen der weichen Standortfaktoren sollten vor allem in denjenigen Bereichen ansetzen, die einerseits von den Unternehmen als wichtig erachtet werden, mit denen sie andererseits besonders wenig zufrieden sind. Gleichzeitig sollte sich die Stadt auf solche weiche Standortbedingungen konzentrieren, bei denen ihre Handlungskompetenz und ihre Gestaltungsmöglichkeiten groß sind. Eine kundenorientierte Verwaltung und kurzfristige Genehmigungsverfahren besitzen hier hohe Priorität und für Unternehmen ein wesentlich höheres Gewicht als Aussagen zur Lebensqualität am Standort.

Mit dem Schlagwort „Umgang der Verwaltung mit den Unternehmen“ können diese und weitere Faktoren wie Beratung, kostenlose Standortsuche und Unterstützung bei der regionalen und überregionalen Markterschließung zusammengefasst werden. In diesem Bereich ist die kommunale Handlungskompetenz besonders hoch, kann also stärker als andere Faktoren von der Stadt beeinflusst, gestaltet und verändert werden. Der Umgang der Verwaltung mit den Unternehmen ist zugleich der einzige Standortfaktor, bei dem alle Städte ähnliche Voraussetzungen mitbringen; weder Vor- noch Nachteile durch räumliche Lage, landschaftliche Attraktivität, Freizeitwert oder Kulturausstattung beeinflussen in nennenswertem Maß die kommunalen Gestaltungsmöglichkeiten. Die im Sinne einer solchen Strategie notwendige Verbindung verschiedener Politikbereiche macht eine lokalpolitische Reorganisation in Richtung pluralistischer Verhandlungssysteme notwendig. Die Reorganisation bedeutet auch eine Erweiterung der lokalpolitischen Sphäre um weitere und z.T. neue Akteure: Arbeitsämter, Berater, Bildungseinrichtungen, Forschungsinstitute, Gewerkschaften, Industrie- und Handelskammern und Investoren.

Schließlich haben die Unternehmensbefragungen gezeigt, dass der Suchraum der Unternehmen bei den Standortüberlegungen für neue Call Center-Anwendungen überregional ist.

Insbesondere kommunale Grenzen sind für die Unternehmen kein entscheidendes Kriterium. Da einzelne Kommunen nicht alle positiven Standortfaktoren aufweisen, können insbesondere für kleinere und mittelgroße Kommunen regionale Kooperationen sinnvoll sein, um den Erfolg einer offensiven Akquisitionsstrategie zu fördern. Über Kooperationen können außerdem teure Doppel- und Dreifachinvestitionen in Infrastrukturprojekte vermieden werden.

Call Center und ihre Bedeutung für die Wirtschaftsförderung

Bisher ist es nur in wenigen Regionen gelungen, über eine gezielte Call Center-Akquisition eine Ballung von Call Center-Anwendungen zu erzeugen (z.B. Bremen, Saarland, Wilhelmshaven). Selbst in solchen Regionen erreicht der relative Anteil der Arbeitsplätze in Call Center-Unternehmen nur wenige Prozentpunkte, sobald von einer gemeinschaftlichen Betrachtung auf die nächst höhere statistische Einheit gewechselt wird (z.B. Arbeitsmarktregionen). In einzelnen, gerade kleineren Gemeinden, können allerdings mehrere kleine oder eine größere Call Center-Anwendung die Arbeitsplatzsituation deutlich positiv verbessern, die Gewerbesteuer-einnahmen erhöhen und vorhandene Strukturprobleme mindern. Eine starke Ausrichtung gerade kleinerer Kommunen auf nur ein neues Dienstleistungsangebot - Call Center-Anwendungen - birgt bei einer Neuausrichtung des Marktes aber auch die Gefahr neuer Strukturprobleme.

Wenn auch der Beitrag von Call Center-Anwendungen für einen möglichen Strukturwandel nicht überschätzt werden darf, bleibt die Call Center-Akquisition für die kommunale Wirtschaftsförderung ein lohnenswertes Feld. Die Vielzahl von kommunalen Angeboten, auch für potentielle Call Center-Unternehmen, macht es allerdings für den einzelnen kommunalen Anbieter erforderlich, ein spezialisiertes Produkt in der Call Center-Akquisition anzubieten. Dabei werden ausgefeilte Produktideen wichtiger, die neben den notwendigen Grundvoraussetzungen Telekommunikationsinfrastruktur, Büroflächen und Investitionsförderung außerdem kompetente Beratung aus einer Hand, Qualifizierungs- und Rekrutierungsmaßnahmen für das Personal, kurze Genehmigungsverfahren und Hilfen beim Markteintritt einschließen sollten.

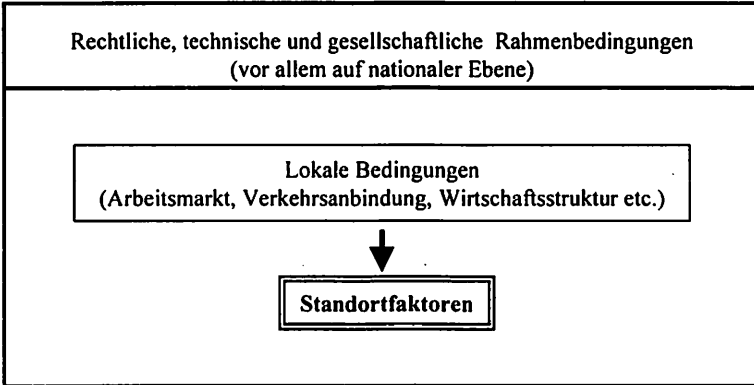
Die durch die Globalisierung hervorgerufenen Veränderungsprozesse - Umkehrung der räumlichen Hierarchien, Spezialisierung der lokalisierten Produktionssysteme, Mosaikbildung vernetzter lokaler Produktionssysteme und Bedeutungsgewinn des Milieus als Kollektiv von Akteuren (vgl. Maillat 1998, S. 1-3) - bestimmen in zunehmendem Maße die Entwicklung moderner Dienstleistungen. Das Phänomen der globalen Informationsbeschleunigung und der fortschreitenden Enträumlichung haben, wie die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, die Rahmenbedingungen für die Erarbeitung einer Standorttheorie des quartären Sektors stark verändert. Die klassischen Standortfaktoren verlieren aufgrund der erweiterten technischen Möglichkeiten an Gewicht; neue Faktoren sind nicht physisch an einen möglichen Suchraum gebunden.

Eine aktuelle Standorttheorie des quartären Sektors muss aber nicht nur ihren Faktorenkatalog erweitern, auch die Bedeutung und das Wesen der Standortfaktoren innerhalb des Wirkungsgefüges einer Standortsuche ist neu zu konzipieren (vgl. Abbildung 13). Früher feste oder jedenfalls nur in längeren Zeiträumen veränderliche Faktoren können am Ort verändert werden. Anders als früher finden die Unternehmen kein starres kommunales Gerüst mehr vor. Die Verhandlungsspielräume auf beiden Seiten - zum einen Kommune bzw. öffentliche Hand und zum anderen Unternehmen - wachsen, wie das Beispiel der Ausnahmegenehmigungen vom Verbot der Sonntagsarbeit zeigt. Kommunen sind also nicht mehr passive Standorte, die mobile Unternehmen aufgrund gewisser festgelegter und vorher bestehender Standortkombinationen anzusiedeln versuchen. Vielmehr haben sie die Chance, als aktive Gebietskörperschaften spezifische und differenzierte Ressourcen zu schaffen und damit Innovations- und Entwicklungsprozesse anzustoßen.

Abbildung 13: Neue Wirkungsprozesse in der Standortwahl des quartären Sektors

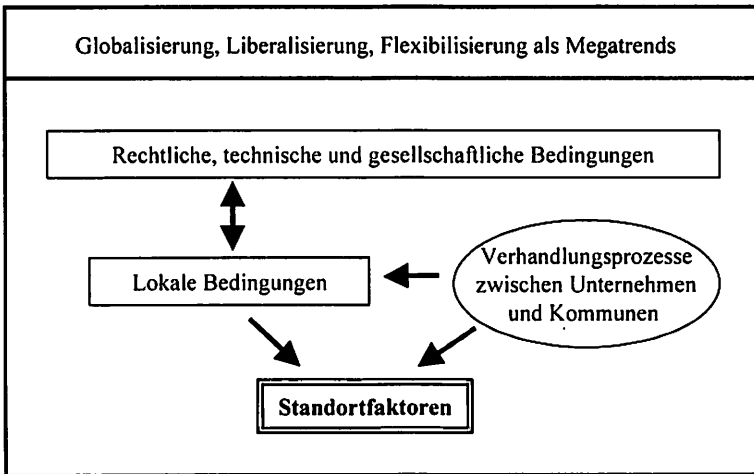
Traditionelle Sichtweise:

Klare Rahmenseetzungen führen zu bestimmbareren Standortfaktoren, die für die Unternehmen in ihrer Standortwahl feststehen.



Verhandlungsorientierter Ansatz:

Globalisierung, Liberalisierung und Flexibilisierung verändern das Wirkungsgefüge: Standortfaktoren sind verhandelbar.



Quelle: Eigene Darstellung 1999

Diese Konstellation bietet für die Kommunen neben neuen Chancen auch Risiken. Die Flexibilisierung verkürzt die möglichen und geforderten Reaktionszeiten für die Unternehmen. Die unternehmerische Rückkopplung bezogen auf den Standort tritt bei modernen Dienstleistungsanwendungen wesentlich schneller auf, da die Kapitalbindung pro Arbeitsplatz im Vergleich zur Industrie gering ist. Damit ist ein Standortwechsel leichter zu vollziehen und

angesichts der breiten und schnellen Verfügbarkeit von Informationen über Qualitäten bzw. Mängel von Standorten (z.B. über das Medium Internet) auch realistischer.

Es entwickeln sich dynamische Systeme, in denen sich Anforderungen und Entscheidungen von Unternehmen und die Angebote und das Verhalten der Kommunen wechselseitig beeinflussen. Die resultierenden Standortmuster der Unternehmen und die spezifischen Potentiale und Serviceelemente der Kommunen beeinflussen das Standortwahlverhalten weiterer Unternehmen. Damit haben Erklärungsmuster, die auf der Anwendung von einfachen Ursache-Wirkung-Beziehungen beruhen, ausgedient. Zwar wurden auch in älteren Erklärungsansätzen Rückkopplungsprozesse berücksichtigt; heute haben sie sich aber so verstärkt, dass die allgemeinen Aussagen der traditionellen Standorttheorien die Standortentscheidungen der Unternehmen nicht mehr vollständig erklären. Die vorliegende Arbeit liefert erste Ergebnisse im Hinblick auf die Weiter- bzw. Neuentwicklung einer Standorttheorie für den quartären Sektor, die über zukünftige empirische Forschungsarbeiten abzusichern sind.

7.1 Zusammenfassung in englischer Sprache – abstract

This paper is a critical study of market research into office support services and of location theory as it affects office sector enterprises. *Call Centres* - a relatively new service industry in Germany - provide the example on which the paper is based. The empirical approach provides concrete political advice on the promotion and advancement of local business based upon the idea of "engagierte Geographie". The paper identifies location requirements and develops recommendations for action.

Call Centres, by which is meant an enterprise conducting telephone-based business transactions, represent a service which has been expanding rapidly in Germany since the beginning of the 90s. A total of around 100,000 employees in at least 450 call centres is judged to be a realistic figure for 1999. The results of this study show that at least 20% of these provide a service for a third party, functioning as so-called telephone marketing agencies.

The question of the regional effects of IC technologies leads on to the formulation of three research questions which are at the core of the study: (I) Which location factors are decisive in call centre enterprises' choice of a particular site, and in what way do the criteria differ from the factors relevant to office support services which are familiar to us from the literature? (II) What does the location pattern of call centres in Germany look like? What type of district or region, which federal states or towns are given preference as call centre locations? Is there a bias towards particular regions? (III) How significant is the acquisition of call centres in the promotion of local business? What means of business promotion do local authorities apply in attempting to attract call centres, and are there examples of success in this field?

The investigation is based on four written questionnaires and in-depth discussions with experts, which were carried out from 1996 to 1999. The aim of the two written questionnaires, each conducted among upwards of 1,100 businesses in Autumn 1996 and 1997 respectively, was to select the factors important in the choice of a location for a new call centre. The results confirm the overwhelming importance of people-related location factors discussed in theory at an earlier point. These include availability, qualifications and cost of staff. This can be explained by the distribution of costs in a call centre where personnel costs amount to more than 60% of the total.

In the early summer of 1998 two written questionnaires recorded the evaluation of location factors and action strategies on the part of local authorities with regard to the establishment of new call centres. Clear-cut local or regional acquisition concepts regarding the establishment of new call centres are, at present, still the exception to the rule in Germany. This does not mean, however, that there are not a large number of districts, regions or federal states implementing large-scale advertising and acquisition measures.

As demonstrated by the empirical results of the study, the phenomenon of global information acceleration and the increasingly diminishing importance of a specific geographical location have led to major changes in the framework required for the development of a location theory for the quaternary sector. The classic location factors are losing importance as a result of new technological potentials; new factors are not physically restricted to a search for a possible area. A modern location theory for the quaternary sector must not only expand its catalogue of factors, but must of necessity also develop a new concept of the significance and essence of location factors within the framework of a search for a new site (see diagram 13). Factors which in the past have remained unchanged or, at the most, underwent change only over long periods of time, can now be altered on site. Other than in the past, businesses no longer come up against rigid local structures. Dynamic systems are developing in which requirements and decisions of businesses influence bids and behaviour of local authorities, and vice versa.

Literaturliste

- Albach, Horst (1989): Dienstleistungen in der modernen Industriegesellschaft. Perspektiven und Orientierungen. Schriftenreihe des Bundeskanzleramtes 8, München.
- Albach, Horst (1994): Neue Konzernstrukturen bei Großunternehmen und im Mittelstand, Wiesbaden.
- Alonso, William (1964): Location and Landuse. London.
- Alonso, William (1975): Eine Theorie des städtischen Grund- und Bodenmarktes. Materialien zur Ökonomie der Stadtplanung, Braunschweig. S.55-65.
- Arbeiterwohlfahrt (AWO) (Hrsg.) (1997): Service & Hausnotruf - ein zukunftssträchtiges Marketinginstrument. Unveröffentlichtes Manuskript. Bremen. S.1-8.
- Arbeitszeitgesetz (ArbZG) (6. Juni 1994): Bonn.
- Arens, Georg (1998): Standortfaktoren für ein Call Center. Vortrag auf dem Call Center Forum der IHK-Essen am 27.1.1998: „Neue Wege zum Unternehmenserfolg – Kunden-Service durch Call Center“, Essen.
- Aries, Lorenz (1996): Mit dem Call Center dem Kunden Convenience bieten. MarketingJournal, H. 4, S.278-279.
- Attelander, Peter (1975): Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin, New York.
- Bade, Franz-J. (1990): Expansion und regionale Ausbreitung der Dienstleistungen. ILS Schriften, 42, (hg.v. ILS) Dortmund.
- Bade, Franz-J. (1992): Der wirtschaftliche Strukturwandel im überregionalen Vergleich – Produktionsorientierte Dienstleistungen als Träger regionaler Wachstumsprozesse. Tertiärisierung und Stadtstruktur. Zur Notwendigkeit der Neuorientierung städtischen Handelns, ILS-Schriften, 44, (hg. v. ILS) Dortmund, S.12-21.
- Bade, Franz-J. (1996): Die Entwicklungen der Dienstleistungen in der Stadt. Die Zukunft des Dienstleistungssektors in der Stadt. (hg.v. Henckel, Dietrich et al.) Stuttgart, Berlin und Köln, S.35-85.
- Bahrs-Discher, Elke (1981): Kommunikativ bedingte Wirtschaftsstandorte. Arbeitshefte des Instituts für Stadt- und Regionalplanung der Technischen Universität Berlin, 20, Berlin.
- Banken und Versicherungen (1995): Vertriebsweg Call Center - Integration von Telefon und Computer. Banken & Versicherungen, H.2, S.50-51.
- Barth, Holger (1996): Die richtige Technik im Call Center. Jahrbuch TeleMedienServices 1997 - Das Telefon: Service im Dialog, (hg.v. Höfner Bettina) Würzburg. S.44-47.
- Bathelt, Harald (1991): Schlüsseltechnologie-Industrien. Standortverhalten und Einfluß auf den regionalen Strukturwandel in den USA und in Kanada. Berlin, Heidelberg u.a. 1991.
- Bathelt, Harald (1992): Erklärungsansätze industrieller Standortentscheidungen. Kritische Bestandsaufnahme und empirische Überprüfung am Beispiel von Schlüsseltechnologie-Industrien. Geographische Zeitschrift 80, S.195-213.
- Bathelt, Harald (1994): Die Bedeutung der Regulationstheorie in der wirtschaftsgeographischen Forschung. Geographische Zeitschrift 82, H.2, S. 63-90.
- BAW Bremer Ausschuß für Wirtschaftsforschung (1985): Wirtschaftsdaten. Bremen
- BAW Bremer Ausschuß für Wirtschaftsforschung (1986): Wirtschaftsdaten. Bremen
- BAW Bremer Ausschuß für Wirtschaftsforschung (1987): Wirtschaftsdaten. Bremen
- BAW Bremer Ausschuß für Wirtschaftsforschung (1988): Wirtschaftsdaten. Bremen
- BAW Bremer Ausschuß für Wirtschaftsforschung (1989): Wirtschaftsdaten. Bremen
- BAW Bremer Ausschuß für Wirtschaftsforschung (1990): Wirtschaftsdaten. Bremen
- BAW Bremer Ausschuß für Wirtschaftsforschung (1991): Wirtschaftsdaten. Bremen
- BAW Bremer Ausschuß für Wirtschaftsforschung (1992): Wirtschaftsdaten. Bremen
- BAW Bremer Ausschuß für Wirtschaftsforschung (1993): Wirtschaftsdaten. Bremen
- BAW Bremer Ausschuß für Wirtschaftsforschung (1994): Wirtschaftsdaten. Bremen
- BAW Bremer Ausschuß für Wirtschaftsforschung (1995): Wirtschaftsdaten. Bremen
- BAW Bremer Ausschuß für Wirtschaftsforschung (1996): Wirtschaftsdaten. Bremen
- BAW Bremer Ausschuß für Wirtschaftsforschung (1997): Wirtschaftsdaten. Bremen
- BBR Bundesanstalt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg)(1998): Aktuelle Daten zur Entwicklung der Städte, Kreise und Gemeinden. Ausgabe 1998. Bonn
- Beck, Ulrich (1997): Was ist Globalisierung? Frankfurt a.M.
- Becker, Thomas und Baier, Wolfgang (1996): Die Deutsche Bank rund um die Uhr. TeleTalk, H.10, S.8-12.

- Benterbusch, Ulrich (1996): Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“. Neuabgrenzung der Fördergebiete in Westdeutschland und Ausgestaltung der Förderung in Ostdeutschland für die Jahre 1997-1999. IzR H9, S.517-556.
- Bernrath, Hans G. (1994): Notwendigkeit einer Postreform II. Wirtschaftsdienst, H.2, S.67-70.
- Beyers, William B. (1992): Producer Services. Progress in Human Geography, H.16, 4, S.573-583.
- BfLR (Hrsg) (1997): Neuabgrenzung der Kreis- und Regionstypen. Mul, S.4-5.
- Bienert, M.L. (1996): Standortmanagement - Methoden und Konzepte für Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Wiesbaden.
- BIG Bremer Investitions-Gesellschaft mbH (1999): Diverse Materialien zur Call Center-City Bremen sowie zum Muster Call Center-Bremen. Bremen.
- Bispinck, Reinhard und Trautwein-Kalms, Gudrun (1997): Gewerkschaftliche Tarifpolitik im Sektor Informationstechnik. Ausgangsbedingungen, bestehende tarifliche Regelungen und neue gewerkschaftliche Handlungsansätze. WSI Mitteilungen, H.4, S.228-241.
- Blankart, Charles (1995): Was bringt das neue Telekommunikationsgesetz? Wirtschaftsdienst, H.7, S.355-358.
- Bördlein, Ruth (1992): Der Einfluß hochrangiger Dienstleistungen auf die Stadt- und Regionalentwicklung im Rhein-Main-Gebiet. Geographische Stadtforschung. Perspektiven und Aufgaben, Frankfurter Geographische Hefte, H.60, S.47-71.
- Börnsen, Arne (1995): Wettbewerb soweit wie möglich - Regulierung soweit wie nötig. Wirtschaftsdienst, H.7, S.350-55.
- Boesch, Martin (1989): Engagierte Geographie am Wendepunkt. Zur Rekonstruktion der Raumwissenschaft als politisch-orientierte Geographie. Erdkundliches Wissen, H. 98.
- Boesch, Martin (1986): Schweizer Geographie am Wendepunkt: Überlegungen zu einer normativen Metatheorie. Geographica Helvetica, H. 3, S.71-73.
- Bötsch, Wolfgang (1994): Reform der Deutschen Bundespost. Wirtschaftsdienst, H.2, S.63-67.
- Bötsch, Wolfgang (1995): Die Öffnung der Telekommunikationsmärkte. Wirtschaftsdienst, H.7, S.347-350.
- Booz, Allen & Hamilton (Hrsg.)(1997a): Regionale Telekommunikation - Nutzen, Konzepte, Perspektiven. Frankfurt a.M..
- Booz, Allen & Hamilton (Hrsg.)(1997b): Telekommunikation in der Welt von morgen - Marktstrategien, Konzepte und Kompetenzen für das 21. Jahrhundert. Frankfurt a.M.
- Bosch, Gerhard (1997): Die Auswirkungen der neuen Informationstechnologien auf die Beschäftigung. Eine Technik sucht Anwendungen. WSI Mitteilungen, H.3, S.150-159.
- Brake, Klaus (1992): Der Einfluß der Tertiärisierung auf die Städte und das Städtesystem - Dualisierung der Dienstleistungsstadt und Herausbildung neuer Städtehierarchien. Tertiärisierung und Stadtstruktur. Zur Notwendigkeit der Neuorientierung städtischen Handelns, ILS-Schriften, 44, (hg.v. ILS) Dortmund. S.37-40.
- Brake, Klaus und Bremm, Heinz J. (1993): Unternehmensbezogene Dienstleistungen und regionale Entwicklung. Geographische Zeitschrift, 81, H.1+2, S.51-68.
- Brunet, Roger et a. (1989): Les Villes „Européennes“. Rapport pour la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (DATAR). Montpellier/Paris.
- Buddensiek, Dirk (1996): Erfahrungen mit dem Call Center. Versicherungswirtschaft, H.15, S.1052-1053.
- Bühler, Wilhelm (1995): Zufriedene Kunden durch Quality Banking. Die Bank, H.2, S.68-73.
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (1997): Änderungen des Arbeitsförderungsgesetzes ab 1. April 1997. Bonn.
- Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau, Kommission Z.S.H. (Hrsg.)(1993): Zukunft Stadt 2000 - Abschlußbericht. Bonn.
- Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg.)(1996): Info 2000 - Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft. Bericht der Bundesregierung. Bonn.
- Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg.)(1997): Elektronischer Geschäftsverkehr. Initiative der Bundesregierung. Bonn.
- Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg.) (o.J.): Telearbeit - Chancen für neue Arbeitsformen, mehr Beschäftigung, flexible Arbeitszeiten. Bonn.
- Burgbacher, Wolfgang (1992): Telematikvorhaben als Instrument der Wirtschaftsförderung - Das Telematikzentrum Duisburg. Strukturelle Entwicklung und Wirtschaftspolitik - Rainer Thoss zum 60. Geburtstag. Beiträge zum Siedlungs- und Wohnungswesen und Raumplanung, (hg.v. Burberg, Paul-Helmuth) Münster. S.335-358.

- Burkert, Axel (1997): Die Bremser. Der Countdown läuft - in rund 300 Tagen fällt das Telefonmonopol in Deutschland. Doch möglicherweise muss der Startschuss verschoben werden: Mit Tricks und Taktik bremsen Telekom und Politik die Wettbewerber aus. connect, H.4, S.17-18.
- b & w (o.J.): Akquisitionsmaterial. Osnabrück
- Capello, R und Niykamp, P (1006): Telecommunications Technologies and Regional Development: Theoretical Considerations and Empirical Evidence. Annals of Regional Science, H.30 1, S.7-30.
- Cappellin, Riccardo (1989): The Diffusion of Producer Services in the Urban System. Revue d'Economie Regionale et Urbaine, H.4, S.641-661.
- Castells, Manuel (1989): The Informational City. Oxford.
- Castells, Manuel (1994): European Cities, the Informational Society, and the Global Economy. New Left Review, H.204, S.18-32.
- Christaller, Walter (1957): Zur Frage der Standorte für Dienstleistungen. Raumforschung und Raumordnung, H.15, S.96-100.
- Christaller, Walter (1968): Die zentralen Orte in Süddeutschland; eine ökonomisch-geographische Untersuchung über die Gesetzmäßigkeit der Verbreitung und Entwicklung der Siedlungen mit städtischen Funktionen (Nachdruck der 1. Ausgabe Jena (1933)). Darmstadt.
- CNB (Hrsg.) (1997): CNB Firmenpräsentation. Bremen.
- Cohen, Philip (1996): Standortauswahl von internationalen / europaweiten Call Centern. Handbuch Call Center Management, (hg.v. Henn, Kruse und Strawe) S.197-215.
- Computerwoche (Sonderheft): Zukunft der Arbeit (Studie). München 1998
- Daniels, Peter W. (1989): Some Perspectives on the Geography of Services. Progress in Human Geography, 13, H.3, S.427-437.
- Daniels, Peter W. (1991a): A World of Services? Geoforum, 22, H.4, S.359-376.
- Daniels, Peter W. (1991b): Some Perspectives on the Geography of Services. Progress in Human Geography, 15, H.1, S.37-46.
- Daniels, Peter W. (1993): Service Industries in the World Economy, Oxford/Cambridge, Mass.
- DDV Deutscher Direktmarketing Verband e.V. (Hrsg.) und Deutsche Post AG (Hrsg.) (o.J.): Wirtschaftsfaktor Direktmarketing 1995. Bonn.
- de Lange, Norbert (1983): Standortverhalten ausgewählter Bürogruppen in Innenstadtgebieten westdeutscher Metropolen. Münchener Geographische Hefte 50, S.61-100.
- de Lange, Norbert (1987): Standortverhalten des Finanzwesens in den Regionalzentren Düsseldorf und Hannover seit dem 19. Jahrhundert. Innerstädtische Differenzierung und Prozesse im 19. und 20. Jahrhundert. Geographische und historische Aspekte, (hg.v. Heineberg, Heinz) Köln. S.306-329.
- de Lange, Norbert (1989): Standortpersistenz und Standortdynamik von Bürobetrieben in westdeutschen Regionalmetropolen seit dem Ende des 19. Jahrhunderts. Ein Beitrag zur geographischen Bürostandortforschung, Münstersche Geographische Arbeiten, 31, Paderborn.
- Deutscher Bundestag (1999): 28. Rahmenplan der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ für den Zeitraum 1999 bis 2002. Bonn
- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) (Hrsg.) (1993): Deutscher Aufholbedarf im internationalen Dienstleistungshandel? DIW Wochenbericht, 60, H.30, S.412-418.
- Dierkes, M. und Fietkau, H. (1988): Umweltbewußtsein - Umweltverhalten. Karlsruhe.
- Döhrn, R.; Graskamp, R.; Lötze, K.; Scheuer, M. (1995): Industrienähe Dienstleistungen am Standort Deutschland. Expertise im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft, (hg.v. Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung). Essen.
- Dürr, Heiner (1986): Was könnte das sein: Eine geographische Theorie? Theoriegeleiteter Geographieunterricht, Vorträge des Hildesheimer Symposiums, (hg.v. Köck, Helmuth (Hrsg.)) Lüneburg, S.179-214.
- Dürr, Heiner (1995): Was ist Geographie? Thesen und Anregungen anstelle einer einfachen Antwort. SMOG Skizzen und Materialien zu einer offenen Geographie, 3, (hg.v. Dürr, Heiner) 4.4.5 S.1-3.
- Duffner, Andreas (1996): Organisation von Call Centern. Handbuch Call Center Management, (hg.v. Henn, Kruse und Strawe) S.57-77.
- Endres, Michael (1990): Die europäische Bankenwelt - Entwicklungslinien und Zukunftstrends. BankArchiv, 38, H.9, S.658-664.
- Esser, Josef und Hirsch, Joachim (1987): Stadtsoziologie und Gesellschaftstheorie. Von der Fordismus-Krise zur "postfordistischen" Regional- und Stadtstruktur. Die Materialität des Städtischen. Stadtentwicklung und Urbanität im gesellschaftlichen Umbruch, Stadtforschung aktuell, 17, (hg.v. Prigge, Walter) Basel/Boston. S.31-56.

- Europäisches Zentrum für Medienkompetenz GmbH (Hrsg) (1999): Ergebnisse der GfK-Marktstudie 1998 zur Entwicklung der Call Center-Branche in Deutschland.
- Ewers, H. J. und Wettmann, R. (1980): Innovationsorientierte Regionalpolitik. Raumordnung, Schriftenreihe des Bundesministers für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau, 06.042,
- Feagin, Joe R. und Smith, Michael P. (1990): "Global Cities" und neue internationale Arbeitsteilung. Das neue Gesicht der Städte. Theoretische Ansätze und empirische Befunde aus der internationalen Debatte, Stadtforschung aktuell, 29, (hg.v. Renate Borst, Stefan Krätke, Margit Mayer, Roland Roth und Fritz Schmoll) Basel/Boston/Berlin. S.62-88.
- Fehr-Duda, Helga (1989): Urbane Dienstleistungen – Chancen für die städtische Wirtschaftsförderung. Regensburg.
- Fichte, Melanie (1996): Telemarketing im Verlagswesen. Jahrbuch TeleMedienServices 1997 - Das Telefon: Service im Dialog, (hg.v. Höfner Bettina) Würzburg. S.80-81.
- Fingerhuth, Carl (1996): Die Gestalt der postmodernen Stadt, Zürich.
- Floeting, Holger (1994): Informationstätigkeiten, Telearbeit und telematikorientierte Stadtentwicklungskonzepte. Telematik, Raum und Verkehr, (hg.v. Forschungsverbund Lebensraum Stadt) Berlin. S.187-292.
- Floeting, Holger (Hrsg.)(1996): Medien, Kommunikation und Stadtentwicklung - Eine Einführung. Medien, Kommunikation und Stadtentwicklung. Berlin (DIFU). S.7-29.
- Floeting, Holger und Schulz, B. (1995): Telekommunikation in den neuen Bundesländern, betriebliche und räumliche Wirkung seit 1990. Werkstattbericht des IZT, Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, 26, Berlin.
- Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung - Abt. Wirtschaftspolitik (1996): Unterwegs in die digitale Arbeitswelt. Wirtschaftspolitische Diskurse, H.100, Bonn.
- Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) (1997): Unterwegs in die digitale Arbeitswelt. Wirtschaftspolitische Diskurse, 100, Bonn.
- Frerichs, Arne (1998): So finden Sie den richtigen Standort. Call Center Profi H.4, S.38-41.
- Friedmann, John (1986): The World City Hypothesis. Development and Change 17, H.1, S.69-83.
- Friedrichs, Jürgen (1997): Die Städte in den 90er Jahren. Demographische, ökonomische und soziale Entwicklungen. Opladen/Wiesbaden.
- Friedrichs, Jürgen (1997): Eine Typologie westdeutscher Großstädte und Muster ihrer Entwicklungen 1970 bis 1990. Die Städte in den 90er Jahren. Demographische, ökonomische und soziale Entwicklungen. (hrsg. Friedrichs, Jürgen). Opladen/Wiesbaden. S.67-90.
- Gad, Günter (1983): Die Dynamik der Bürostandorte – drei Phasen der Forschung. Münchener Geographische Hefte 50. 1983, S.29-60.
- Galinowski, Jan und Preuß, Alfred (1996): Der beste Telefonservice für ihre Kunden. Impulse, H. 6, S.174-176.
- Galtung, Johan (1977): Methodologie und Ideologie. Aufsätze zur Methodologie. H.1, S.74-75 u. 78-92.
- Garnsey, Elizabeth (1998): The Genesis of the High Technology Milieu: A Study in Complexity. International Journal of Urban and Regional Research, Vol. 22, H.3, S. 361-377.
- Gatzweiler, Hans-Peter und Irmen, Eleonore (1997): Die Entwicklung der Regionen in der Bundesrepublik Deutschland. Die Städte in den 90er Jahren. Demographische, ökonomische und soziale Entwicklungen. Friedrichs, Jürgen (hg.). Opladen/Wiesbaden. S.67-90.
- Gebhardt, Hans und Abratis, Jürgen (1995): Large Research and Media Parks in the View of I. and C.-Enterprises. Telecommunications and Emerging Spatial and Economic Organisation, Bochum. S.57-73.
- Geißelmeier, Hans (1999): Aufschwung Ost. Treffen der Regionalgruppe Ost des Call Center Forum. TeleTalk H.2, S. 38.
- Gertel, Jörg (1993): New Urban Studies. Konzeptionelle Beiträge für eine problemorientierte geographische Stadtforschung. Geographische Zeitschrift, 81, H.1+2, S.98-109.
- Gesetz über arbeitsrechtliche Vorschriften zur Beschäftigungsförderung (26. April 1995): Bonn.
- Gemini Consult (1997): Studie. TeleTalk H.9, S.46-47.
- GFW Duisburg (HRSG) (1997): Perspektiven für Duisburg?. Newsletter GFW Duisburg, Duisburg. S.4-5.
- Giaoutzi, M. (1990): Telecommunications Infrastructure and Regional Development. Infrastructure and the Space Economy, Berlin. S.116-139.
- Gibbs, David und Leach, Brian (1994): Telematics in Local Economic Development: The Case of Manchester. Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, Vol. 85, H.3, S.209-223.
- Gnoss, Roland (1989): Dienstleistungsteststichprobe. Eine Erhebung über moderne unternehmensorientierte Dienstleistungen. Wirtschaft und Statistik, H.11, S.691-701.

- Goddard, J. und Pye, R. (1977): Telecommunications and Office Location. *Regional Studies*, Vol 11, S.19-30.
- Godehardt, Birgit und Worch, Andrea (1996): Das virtuelle Büro. *Personalwirtschaft*, H.9, S.9-12.
- Gore, C. (1991): Location Theory and Services Development Planning: Which Way now? *Environment and Planning*, 28, H.8, S.1095-1109.
- Grab, Herbert (1997): Bitte warten. Anbieter von Auskunftsdiensten treten gegen die Telekom an. Der Konzern reagiert mit Kampfpfeisen. *Wirtschaftswoche*, H.12, S.114-117.
- Grabow, Busso (1996): Standorttendenzen und kommunale Standortpolitik im Dienstleistungssektor. *Archiv für Kommunalwissenschaften*, 32, H.2, S.173-195.
- Grabow, Busso (1997): Die Zukunft des Dienstleistungssektors in der Stadt. *Entscheidungsfelder städtischer Zukunft*. (hg. Henckel, Dietrich et al.) Stuttgart, Berlin und Köln, 173-207.
- Grabow, Busso und Diller, Christian (1989): Räumliche Verteilung und Entwicklungstendenzen bei Unternehmen der Informations- und Kommunikationstechnik. *Aktuelle Informationen - DIFU*, H.2, S.1-20.
- Grabow, Busso; Henckel, Dietrich und Hollbach-Grömig, Beate (1995): Weiche Standortfaktoren. *Schriften DIFU*, H.89, Berlin.
- Grabow, Busso und Henckel, Dietrich (1996): Die Zukunft des Dienstleistungssektors in der Stadt - Ergebnisse und Schlußfolgerungen. *Die Zukunft des Dienstleistungssektors in der Stadt*. (hg. Henckel, Dietrich et al.) Stuttgart, Berlin und Köln, S.162-181.
- Grabow, Busso und Riedmann, Erwin (1998): Kommunales Handlungsfeld „JuK und neue Medien“. *Ergebnisse einer Städteumfrage*. *DIFU Aktuelle Informationen* H.1, S.1-12.
- Gräf, Peter (1995): Spatial Aspects of Telematics on Private and Public Services. *Telecommunications and Emerging Spatial and Economic Organisation*, (hg.v. Bakis, Henry, Hottes, Karlheinz; Weber, Hans-Ulrich) Bochum. S.74-81.
- Graham, Stephen und Marvin, Simon (1994): Telematics and the Convergence of urban Infrastructure. *Town Planning Review*, 65, H.3, S.227-242.
- Grossmann, Klaus P. (23.7.1996): Wenn das Netzmonopol der Deutschen Telekom fällt. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*,
- Gschwind, Horst (1996): Media Forum Stuttgart. *Medien, Kommunikation und Stadtentwicklung - Dokumentation eines Workshops im Rahmen des Projekts "Entscheidungsfelder städtischer Zukunft"*, (hg.v. Floeting, Holger) Berlin (DIFU). S.63-69.
- Gundlach, Erich (1993): Die Dienstleistungsnachfrage als Determinante des wirtschaftlichen Strukturwandels. *Kieler Studien*, 252, (hg.v. Institut für Weltwirtschaft der Universität Kiel) Tübingen.
- gwSaar Gesellschaft für Wirtschaftsförderung (1996): Saarland bietet gebündelte Kompetenz für Call Center. *saarContract*, H.2, S.1-2. Saarbrücken.
- Haaren, Kurt (1994): Große Koalition der Bonner Privatisierer? *Wirtschaftsdienst*, H.2, S.70-71.
- Haas, Sibylle (1997): Aus Freude am Verkaufen und der Nähe zum Kunden. *fvw-Fremdenverkehrswirtschaft*, H.15, S.28.
- Haas, Sybille (1997): Mehr als bloßer Verkauf über das Telefon. *fvw-Fremdenverkehrswirtschaft*, H.13, S.9-10.
- Haase, Franz J. (1996): Call Center - Standort Saarland. *TeleTalk*, H.8, S.38.
- Haase, Franz J. (1997): Von 0 auf 80 ... Kommunikationsarbeitsplätze in vier Monaten. *TeleTalk*, H.2, S.38-42.
- Häupler, Gerhard und Albarda, Diederik (1996): Call Center-Lösungen bei Versicherungen. *Versicherungswirtschaft*, H.2, S.44-46.
- Häußermann, Hartmut und Siebel, Walter (1992): Urbanität als Lebensweise. Zur Kritik der Ausstattungskultur. *Informationen zur Raumentwicklung*, H.1, S.29-35.
- Halves, Jan (1997): Kundenbindung ganz großgeschrieben. *Sales Profi*, H.1. S.19-20.
- Halves, Jan und Klagge, Britta (1999): Call Center als neue Arbeitgeber im Dienstleistungsbereich. *Der Städtetag* H3., S.108-112.
- Handelsblatt (20/21.6.1997): Städtetag kritisiert Minister Rexrodt. S.13.
- Handelskammer Hamburg (1999): Auflistung der Telemarketing-Agenturen in Hamburg 1999. Hamburg, zwei Seiten.
- Handelskammer in Bremen (Hrsg.) (1997): Call Center: Dienstleistung einkaufen oder selbst machen? *Wirtschaft in Bremen*, H.8, S.28-31. Bremen.
- Haufler, Volker (1997): Das richtige Profil für Dienstleister. *WSH News*, H.2, S.1-3.
- Hausmann, Martin (1997): Kundenorientierung: Toppservice am Telefon. *acquisa*, H.8, S.12-19.

- Hein, Michaela (1997): *Institutionalisierung einer Ausbildung*. TeleTalk, H.5, S.27-28.
- Hein, Michaela und Bartel, Dirk (1997): *Mit Telemarketing Kunden binden*. Call Center. Bank Magazin, H.1, S.48-49.
- Heineberg, Heinz und Heinritz, Günter (1983): *Beiträge zur empirischen Bürostandortforschung*. Münchener Geographische Hefte 50, 1983, S.9-28.
- Heinritz, Günter (1996): *Standorte und Einzugsbereiche tertiärer Einrichtungen*, Beiträge zu einer Geographie des tertiären Sektors. Wege der Forschung, 591, Darmstadt.
- Helmers, Sabine, Hoffmann, Ute und Hofmann, Jeanette (1997): *Der freie Fluß der Daten unter zunehmendem Regulierungsdruck*. Internet im Wandel. WSI Mitteilungen, H.3, S.186-194.
- Henckel, Dietrich (1997): *Geschwindigkeit und Stadt - Die Folgen der Beschleunigung für die Städte*. Entscheidungsfelder städtischer Zukunft (hg. Henckel, Dietrich et al.). Stuttgart, Berlin, Köln, S. 257-296.
- Henn, Harald (1996): *Effektive Vertriebsstrategien entwickeln*. Jahrbuch TeleMedienServices 1997 - Das Telefon: Service im Dialog, (hg.v. Höfner Bettina) Würzburg. S.24-26.
- Hermann, Christian (1990): *Zur Entwicklung einer Klassifikation von Dienstleistungen*. Wirtschaft und Statistik, H.5, S.315-318.
- Hertweck, Manuel (1999): *Untersuchung untermauert Standortvorteile*. In: TeleTalk 6, S. 56-60.
- Heucke, Peter und Tern, Sven M. (1995): *Zukunftsmarkt Private Banking - von anderen Märkten lernen*. Die Bank, H.2, S.74-79.
- Höfner, Bettina (1996): *Zahlen, Daten, Fakten*. Jahrbuch TeleMedienServices 1997 - Das Telefon: Service im Dialog, (hg.v. Höfner Bettina) Würzburg. S.14-16.
- Hoffmann-Axthelm, Dieter (1996): *Im elektronischen Dickicht der Städte*. Bauwelt, H.22, S.1270-1281.
- Hollbach-Grömig, Beate (1996): *Kommunale Wirtschaftsförderung in den 90er Jahren*. Berlin
- Hoppe, Ralf (1997): *Räumliche Wirkungen und Diffusion der Mobilkommunikation in Deutschland*. MGS.
- Huws, Ursula (1991): *Telework: Projections*. Futures, H.1-2, S.19-31.
- HWF (Hamburger Wirtschaftsförderungsgesellschaft GmbH) (1998): *Hamburg – ein Call Center-Standort von ganz besonderer Qualität*. (Internes Informationspapier) Hamburg, S.1-7.
- Illeris, Sven (1989): *Producer Services: The Key Sector for Future Economic Development?* Entrepreneurship & Regional Development, 1, H.3, S.265-274.
- Isard, W. (1956): *Location and Space Economy. A General Theory Relating to Industrial Location, Market Areas, Land Use, Trade and Urban Structure*. Cambridge.
- Joachim, Peter und Tank, Hannes (1983): *Dienstleistungssektor und kommunale Wirtschaftsstruktur - Notwendigkeit und Möglichkeiten einer Erweiterung der Wirtschaftsförderung im Strukturwandel*. Opladen.
- Kaven, Jürgen-P. (1993): *Strategische Konzepte deutscher Großbanken*. Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, H.15, S.10.
- Kellermann, Aharon (1993): *Telecommunication and Geography*. London.
- Kemming, Herbert (1992): *Tertiärisierung - Perspektiven für die Stadt*. Tertiärisierung und Stadtstruktur. Zur Notwendigkeit der Neuorientierung städtischen Handelns, ILS-Schriften, 44, (hg.v. Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Lande Nordrhein-Westfalen - ILS) Dortmund: Das Institut. S. 9-11.
- Kemming, Herbert (1990): *Folgen der Dienstleistungsexpansion für die städtische Politik*. Situation, Handlungsansätze und Fragen. Der Städtetag, H.7, S.469-474.
- Klage, Britta (1995): *Strukturwandel im Bankenwesen und Regionalwirtschaftliche Implikationen - Konzeptionelle Ansätze und empirische Befunde*. Erdkunde, 49, S.285-304.
- Klaus-Stöhner, Ulrich und Graß, Christoph (1990): *Nachbarschaftsladen 2000 und Teleservicecenter für den ländlichen Raum*. "Forschung" - Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau, 476, (hg.v. HLT Gesellschaft für Forschung, Planung und Entwicklung GmbH) Bonn.
- Klöttsch, Werner (1996): *Telemarketing mit Servicenummern*. Jahrbuch TeleMedienServices 1997 - Das Telefon: Service im Dialog, (hg.v. Höfner Bettina) Würzburg. S.106-111.
- Kolm, Rainer (1996): *Reiseunternehmen greifen öfter zum Hörer*. Jahrbuch TeleMedienServices 1997 - Das Telefon: Service im Dialog, (hg.v. Höfner Bettina) Würzburg. S.86-87.
- Kolm, Rainer und Fichte, Melanie (1996): *Das Lächeln am heißen Draht*. Markenartikel, H.10, S.462-466.
- Korte, Werner B. und Wynne, Richard (1996): *Telework. Penetration, Potential and Practice in Europe*. Amsterdam, Oxford, Tokyo und Washington, DC.

- Kotler, Philip; Haider, Donald und Rein, Irving (1994): Standortmarketing. Wie Städte, Regionen und Länder gezielt Investitionen, Industrien und Tourismus anziehen. Düsseldorf, Wien, New York und Moskau.
- Kraemer, Dieter (1992): Integration städtischer Wirtschaftspolitik in die Stadtentwicklungspolitik. Dienstleistungsstrategien in Mittelstädten. Tertiärisierung und Stadtstruktur. Zur Notwendigkeit der Neuorientierung städtischen Handelns, ILS-Schriften, 44, (hg.v. ILS) Dortmund. S.57-62.
- Krätke, Stefan (1996): Regulationstheoretische Perspektiven in der Wirtschaftsgeographie. Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 40, H.1/2, S.6-19.
- Krempel, Stefan (1999): Wenn es klemmt, kommt Hilfe aus dem Call Center. Handelsblatt 10.3.99, S. B.7.
- Krickau-Richter, Lieselotte und Olbrich, Josef (1982): Regionale Strukturpolitik mit Dienstleistungsbetrieben. Möglichkeiten und Grenzen der Standortsteuerung. Dortmunder Beiträge zur Raumplanung, H.25, Dortmund.
- Kromrey, Helmut (1990): Empirische Sozialforschung. 4. Auflage, Opladen.
- Krüger, Reinald (1995): Telekommunikationsnetze: Gegen quantitative Lizenzierung! Wirtschaftsdienst, H.6, S.286-287.
- Kruse, J.P. (1996): Die Strategische Bedeutung der Innovation Call Center. Handbuch Call Center Management, (hg.v. Henn, Kruse und Strawe, Olav) S.11-36.
- Kuhn, K. (1996): Flächen- und Standortstrategien von Unternehmen. Die Zukunft des Dienstleistungssektors in der Stadt, (hg.v. Henckel, Dietrich) Stuttgart, Berlin und Köln, S.35-85.
- Kurnol, Jens (1996): Die virtuelle Stadt - die Stadt der Zukunft - Multimedia und Chancen für eine nachhaltige Stadt- und Raumentwicklung. Arbeitspapiere der BfLR, H.12, S.1-16.
- Kurnol, Jens (1997): Siedlungsentwicklung in der Informationsgesellschaft. Mitteilungen und Informationen der BfLR, H.1, Bonn. S.6
- Kurnol, Jens (1998): Raumordnung und Städtebau in der Informationsgesellschaft. IzR H. 1, S.I-II.
- Kurnol, Jens; Lorenz-Hennig, Karin (1998): Telekommunikation und Raumordnung. IzR H. 1, S. 11-16.
- Lakus, Igor (1998): Call Center als innovative Service- und Vertriebsform im Rahmen eines kundenorientierten Tourismusmarketing. Trier. Unveröffentlichte Diplomarbeit Universität Trier.
- Lange, Thomas (1994): Strategien im Telefonbanking. Zeitschrift Banking & Finance, 1, Bad Wörishofen.
- Leibfritz, W. und Tescher, S. (1980): Staatliche Einflüsse auf die Standortwahl von Unternehmen. ifo-Schnelldienst, H.25, o.S.
- Lennardt, Jörg (1992): Standortvoraussetzungen für die Produktion unternehmensorientierter Dienstleistungen - Handlungsmöglichkeiten vor Ort. Tertiärisierung und Stadtstruktur. Zur Notwendigkeit der Neuorientierung städtischen Handelns, ILS-Schriften, 44, (hg.v. ILS) Dortmund. S.53-56.
- Lichtenberger, Elisabeth (1991): Die Großstadt in der postindustriellen Gesellschaft. Die Stadt als Kultur- und Lebensraum, Vorträge im Wintersemester 1990/1991, (hg.v. Ruprecht-Karls-Universität, Studium Generale) Heidelberg. S.9-24.
- Lob, Harald und Oel, Matthias (1998): Die europäische Informationsgesellschaft und die Regionen. IzR H.1, S.1-10.
- Loesch, A. (1967): Die räumliche Ordnung der Wirtschaft. Stuttgart.
- Maas, Wilfried und Stück, Martin (1996): Arbeitsrechtliche Grundlagen im Call Center. Handbuch Call Center Management, (hg.v. Henn, Kruse und Strawe) S.139-159.
- Mädig, Heinrich (1997): Entwicklungstrends für die Stadt - Trends und Chancen. DIFU - Aktuelle Informationen, Dezember 1997, S.1-13
- Mahler, Alwin (1994): Telekommunikationsdienste im Bankensektor - Ergebnisse und Analyse einer Primärdatenerhebung, Diskussionsbeitrag, 131, Bad Honnef: Wissenschaftliches Institut für Kommunikationsdienste.
- Mai, Horst (1991): NACE Rev. 1. Die neue europäische Wirtschaftszweigsystematik. Wirtschaft und Statistik, H.1, S.7-15.
- Maier, Gunther und Tödting, Franz (1995): Regional- und Stadtökonomik - Standorttheorie und Raumstruktur. (2. verbesserte Auflage) Wien, New York.
- Maillat, Denis (1998): „Industrial District“ zum innovativen Milieu: ein Betrag zur Analyse der lokalisierten Produktionssysteme. Geographische Zeitschrift, 86, H.1, S.1-15.
- Mark, Reiner (1992): Raumstrukturelle Auswirkungen der Telekommunikation - Untersuchungen am Beispiel NRW. Beiträge zur Struktur- und Konjunkturforschung. Bd. XXXII, (hg.v. Klemmer, Paul) Bochum.

- Mayer, Margit (1996): Postfordistische Stadtpolitik. Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 40, H.1/2, S.20-27.
- Möller, Andreas (1998): Ergebnisse – Call Center im Leistungsvergleich. TeleTalk H.9, 1998, S.66-67.
- Mück, Thomas (1995): Telefonbanking (kommunikative Dachmarke). (hg.v. Projektgruppe Telefonbanking des OSGV (Hrsg.)) Berlin.
- Müller, Wolfgang E. (1996): Call Center sichern die Produktqualität. VDI Nachrichten, H.36, S.23.
- Multhaupt, Thomas und Grossmann, Wolf Dieter (1998): Vier Fallbeispiele informationsbasierter Wirtschaft. RuR, S.49-57.
- Munkelt, Irmtrud (1995): Marketing hat eine Stimme. Absatzwirtschaft, H.7, S.34-39.
- Mura, Heinrich (1997): Schrittweise zum Call Center. Direkt Marketing, H.8 (Sonderausgabe), S.4-6.
- Newman, Kevin (1993): Vertrieb von Bankdienstleistungen über das Telefon. Handbuch Finanzdienstleistungen, (hg.v. Wolfgang L. Brunner & Johann Vollath) Stuttgart. S. 713-722.
- Nouvortne, Dirk (1996): Telekommunikation und Organisation. Versicherungswirtschaft, H.8, S.508-511.
- Nouvortne, Dirk und Pliefke, Reiner (1997): Sprachmehrwertdienste und Call Center als Kernbestandteil moderner Telekommunikationsservices. Versicherungswirtschaft, H.8, S.523-525.
- o.V. (1995): Hamburger - Tourismuszentrale setzt auf Call Center. TeleTalk, H.8, S.18-19.
- o.V. (1996): Call Center sichert den Service der Advance Bank. Computerwoche, H.24, S.7.
- o.V. (1996): Mit dem Computer mobil. iwd, H.48, S.4-5.
- o.V. (1997) Aktionen im Dienste der Medizin. TeleTalk H.6, S.46-47.
- o.V. (1997): Marktstudie Gemini Consult. TeleTalk H.9, S.46-47.
- o.V. (1997): Anschriftenverzeichnis. TeleTalk, H.10, S.87-97.
- o.V. (1997): Spiel ohne Grenzen. TeleTalk H.11, S.22-24
- o.V. (1997): Was heute aktuell ist, kann morgen schon alt sein. TeleTalk H.11, S.42-46.
- o.V. (1998): Call Center-Standort Niedersachsen. TeleTalk, H.7, S.40-44.
- o.V. (1998): Chefsache – NRW entwickelt sich zum Call Center-Standort. TeleTalk, H.6, S.8-9.
- o.V. (1999): Anschriftenverzeichnis. TeleTalk, H.5, S.115-123
- Paszowsky, Ingo (1997): Steigern der Wettbewerbsfähigkeit zum Ziel. Fallbeispiel Aegon Versicherung. Direkt Marketing, H.8 (Sonderausgabe), S.26.
- Petross (1997): Call Center-Markt. Marktuntersuchung von Gemini Consult. Vortragsmaterialien. Eröffnung des Muster Call Center Bremen am 4.11.1997.
- Pickshaus, Klaus und Schwemmler, Michael (1997): Wächst zusammen, was zusammen gehört? Konvergenzen und Allianzen im Multimediasektor. WSI Mitteilungen, H.3, S.177-186.
- Pieper, Markus (1997): Das interregionale Standortwahlverhalten der Industrie in Deutschland - Konsequenzen für das kommunale Standortmarketing. Göttingen.
- Poeschke, Harald und Bußmann, Johannes (1995): Telefonbanking als strategisches Produkt. Bank, H.1, S.30-33.
- Priewasser, E. (1994): Geldinstitute. Bankstrategie und Bankmanagement 2009, H.11-12, S.6-11.
- Reitzner, Richard (1996): Das audiovisuelle Kaufhaus. Jahrbuch TeleMedienServices 1997 - Das Telefon: Service im Dialog, (hg.v. Höfner Bettina) Würzburg. S.17-18.
- Rhode-Jüchtern, Tilman (1998): Raum des „wirklichen“ und Raum des „möglichen“. Versuche zum Ausstieg aus dem „Container“-Denken. Erdkunde, 52, H.1, S. 1-13.
- Sauberzweig, Dieter; Neuhaus, Christian (1994): Telematik, Raum und Verkehr. Forschungsverbund Lebensraum Stadt (Hrsg.), Berlin. S. 186-293.
- Schäfer, Hans J. (1996): Rechtliche Grundlagen im aktiven und passiven Telemarketing. Handbuch Call Center Management, (hg.v. Henn, Kruse und Strawe) S.121-137.
- Schätzl, Ludwig (1983): Regionale Wachstums- und Entwicklungstheorien. Geographische Rundschau, 35, S.322-327.
- Schätzl, Ludwig (1988): Wirtschaftsgeographie I. Theorie, Paderborn, München, Wien, Zürich.
- Schamp, Eike W. (1983): Grundansätze der zeitgenössischen Wirtschaftsgeographie. Geographische Rundschau, 35, S.74-80.
- Schamp, Eike W. (1993): Financial Services, Leasing and Regional Development in the Federal Republic of Germany. Finance, Institutions and Industrial Change: Spatial Perspectives, (hg.v. E.W. Schamp, G.J.R. Linge & C.M. Rogerson) Berlin/New York. S.118-133.
- Schamp, Eike W.; Hottes, K.H. und Küpper, U.I. (1990): Räumliche Folgen neuer Informationstechnologien. 47. Deutscher Geographentag Saarbrücken, 2. bis 7. Oktober 1989. Tagungsbericht und wissenschaftliche Abhandlungen, (hg.v. Semmel, A.) Stuttgart. S.67-85.
- Schmidt, Heinrich und Mentzl, Ronald (1996): Agenten im Dienste des Kunden. Diebold Management Report Nr. 4, S.15-18.

- Schmied, Kerstin (1996): Projekt "Wodan". Versicherungswirtschaft, H.1, S.36-42.
- Schneider, Roland (1997): Überfällig auf dem Weg in die Informationsgesellschaft. Neue Weichenstellungen in der europäischen Forschungs- und Technologiepolitik. WSI Mitteilungen, H.3, S.159-168.
- Schütte, Gerlind (1988): Internationales Symposium "Telematics, Transportation and Spatial Development" am 14. und 15. April 1988 in Den Haag - Tagungsbericht. Raumforschung und Raumordnung, H.4, S.184-186.
- Schulz-Klingauf, Cord P. (1996): Viele Chancen für Markenartikler. Jahrbuch TeleMedienServices 1997 - Das Telefon: Service im Dialog, (hg.v. Höfner Bettina) Würzburg. S.76-77.
- Schulz-Klingauf, Cord P. (1996): Das Call Center für Anwendungen im Direct Response-Marketing. Handbuch Call Center Management, (hg.v. Henn, Kruse und Strawe) S.161-182.
- Sedlacek, Peter (1994): Wirtschaftsgeographie. Eine Einführung, Darmstadt.
- Seyda, Klaus (1994): Auf dem Vormarsch: Telefonbanking. Zeitschrift Bank Magazin, H.3, Wiesbaden.
- Skudelny, Heide (1996): Zufriedene Kunden sind treue Kunden. Versicherungswirtschaft, H.1, S.44-45.
- Smidt, Marc (1995): Spatial Diffusion of Teleshopping Empirical Studies in the Netherland. Telecommunications and Emerging Spatial and Economic Organisation, (hg.v. Bakis, Henry; Hottes, Karlheinz; Weber, Hans-Ulrich) S.49-56.
- Spielberger, Monika (1996): Eine Plattform für den touristischen Mittelstand. fvw - Fremdenverkehrswirtschaft, H.12, S.1-3.
- Staudacher, Christian (1991): Dienstleistungen, Raumstruktur und räumliche Prozesse. Eine Einführung in die Dienstleistungsgeographie, Wien.
- Stenzel, Bertram (1997): Frischer Wind aus dem Westerwald. TeleTalk, H.4, S.6-8.
- Sternberg, Rolf (1995): Die Konzepte der flexiblen Produktion und der Industriedistrikte als Erklärungsansätze der Regionalentwicklung. Erdkunde, 49, S.161-175.
- Stiens, Gerhard (1996): Prognostik in der Geographie. Braunschweig.
- Stockmann, Georg J. (1996): Call Center planen und einrichten - Motivierende Atmosphäre für Teleseller. Sales Profi, H.9, S.28-32.
- Strambach, Simone (1993): Die Bedeutung von Netzwerkbeziehungen für wissensintensive unternehmensorientierte Dienstleistungen. Ergebnisse aus dem Rhein-Neckar-Raum. Geographische Zeitschrift, 81, H.1+2, S.35-50.
- Strawe, Olav V. (1996): Einführung - die Technik im Call Center. Handbuch Call Center Management, (hg.v. Henn, Kruse und Strawe) S.217-222.
- Süchting, Joachim (1994): Vertrieb von Finanzdienstleistungen auf dem Markt für Privatkunden. Die Bank, H.8, S.449-457.
- Sykes, John (1997): Sykes übernimmt Telcare. TeleTalk, H.8, S.9.
- Telekommunikationsgesetz (TKG) (25. Juli 1996): Bonn.
- Tetens, Gönke und Voß, Axel (1995): Der neue Ordnungsrahmen für die Telekommunikation. Wirtschaftsdienst, H.8, S.443-450.
- Thieme, Jan (1997): Gehälter- und Karrierefaktoren. TeleTalk, H.10. 1997, S. 56-57.
- Trautwein-Kalms, Gudrun (1997): Informationsgesellschaft und Arbeitswelt: Nur Technik, Markt, Deregulierung? Zur Vision virtueller Unternehmen und neuer Selbständigkeit. WSI Mitteilungen, H.3, S.169-176.
- Troje Wirtschaftsförderung aktuell, Nr. 3, Juni 1998
- Virilio, Paul (1997): Rasender Stillstand. Frankfurt a.M.
- von Thünen, J.H. (1875): Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie. Berlin. (1. Auflage des 1. Teils 1826, der ersten Abteilung des 2. Teils 1850, der zweiten Abteilung des 2. Teils und des 3. Teils 1863).
- Wagner, Horst-G. (1998): Wirtschaftsgeographie, Braunschweig.
- Weber, Alfred (1909): Über den Standort der Industrie. 1. Teil. Reine Theorie des Standortes. (2. Auflage). Tübingen. (Nachdruck 1920).
- Wedde, Peter (1997): Telearbeit und Datenschutz - zwei Welten treffen aufeinander. WSI Mitteilungen, H.3, S.206-212.
- WfG Bremen (1997): Kostenfaktoren in Call Centern. Internes Strategiepapier (unveröffentlicht). Bremen S. 1-5.
- Wittke, Thomas (1996): Optimaler Kundenkontakt per Telefon. Jahrbuch TeleMedienServices 1997 - Das Telefon: Service im Dialog, (hg.v. Höfner Bettina) Würzburg. S.40-43.
- Wood, Peter A. (1991): Flexible Accumulation and the Rise of Business Services. Transactions of the Institute of British Geographers 16. S. 160-172

Anhang

I Verzeichnis der Abkürzungen und Begriffe

Abs.	absolut
ACD	Automatic Call Distribution - Eingehende Anrufe werden automatisch anhand definierter Kriterien auf die zur Verfügung stehenden Arbeitsplätze verteilt
AFG	Arbeitsförderungsgesetz
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
ATM	Asynchrone Transfer Modus - ATM ermöglicht den Daten- und Sprachtransfer über ein Netz in großen Mengen in kurzer Zeit
Audiotextsysteme	Einfache Bandansage, um Name und Adresse zu hinterlassen.
BfLR / BBR	Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung / Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung in Bonn/Berlin
Bildtelefon	Kombination aus Bildschirm, Kamera, Lautsprecher und Mikrofon, es erlaubt Bild- und Sprachübertragung über ISDN
BGBI	Bundesgesetzblatt
BTX	Onlinesystem der Deutschen Telekom AG, wird in Deutschland unter dem Namen T-Online vermarktet
CTI	Computer Telefon Integration - Telekommunikationsanlage und Computertechnologie sind hierbei integriert
DST	Deutscher Städtetag
DIFU	Deutsches Institut für Urbanistik
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelstag
Email/E-Mail	Abkürzung für elektronische Post
Extranet	Extranet sorgt für optimale Kommunikation des Unternehmens mit Lieferanten und Distributoren
Fax-Systeme	Faxback (Faxrückruf), Fax on demand (Faxzusendung innerhalb eines Telefonates), Faxpolling (Abruf durch den Anrufer), Faxbroadcast (Rundsendefax, bestehend aus festen oder individuellen Seiten), Faxtransforming (Automatische Faxerkennung und Auswertung mit Versand der gewünschten Informationen)
GRW / GA	Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur (GG Artikel 91a, Abs.2)
HTML	Hypertext Markup Language - Textformat, das dem Browser genau beschreibt, wie er eine Seite des WWW auf dem Bildschirm des Nutzers darzustellen hat
IHK	Industrie- und Handelskammer
Internet	Weltweites, unabhängiges Datennetz, in das sich auch Privatpersonen einklinken können
Internettelefonie	Software erlaubt das Telefonieren über das Internet
Intranet	Intranets sind Kommunikationsnetze für geschlossene Benutzergruppen (z.B. Unternehmen) auf Basis des Internet-Standards
ISDN	Integrated Services Digital Network
IuK	Informations- und Kommunikationstechnik bzw. Informations- und Kommunikationstechnik-Branche
IVR	Interactive Voice Response - Bei IVR-Systemen kommunizieren die Anrufer interaktiv mit einem Computer. Der Rechner bietet über einen Ansagetext eine Menüauswahl an
LAN	Lokales Netzwerk

Mehrwertdienste	Die Verbesserung und Verbilligung der Basisdienste wird das Telekommunikationsangebot durch eine zunehmende Vielfalt von Mehrwertdiensten (z.B. Anrufweilerschaltung, Anklopfen, Anzeigen der Rufnummer des Anrufers auf dem Display, automatischer Rückruf, automatische Wahlwiederholung, selektive Anrufannahme oder Weiterleitung, anruferspezifische Klingelzeichen) ergänzen
Multimedia	Multimedia bezeichnet das Zusammenwirken von Personalcomputer, Telefon, Telefax, Fernseher, Video-Konferenz- und HiFi-Anlage. Wichtigstes Merkmal ist die Möglichkeit, interaktiv zu kommunizieren und somit direkt in Kommunikationsvorgänge eingreifen zu können
Online-Dienste	Online-Dienste sind eigene Computernetze, die den zugangsberechtigten Mitgliedern zentrale Informationen anbieten
Power-Dialling	Wählalgorithmus, der eine vorgegebene Anzahl von Gesprächen initiiert, sobald ein Agent oder eine Wählleitung frei wird
Predictive Dialler	Wählt Nummern aus Kundendatenbank selbständig und verteilt an freie Telefonplätze
Sprachserver	Mit einem Anruf kann der Kunde/Interessent vorbereitete Informationen in beliebiger Folge anhören, sich Informationen per Fax abrufen, sich mit einem Telefonagenten verbinden lassen, oder seine Adresse mit der Bitte um weitere Informationen hinterlassen
Telematik	Telematik ist ein Sammelbegriff für alle Nutzungen und Anwendungen, die auf der Verbindung von Telekommunikation und Informatik beruhen. Häufig wird der Begriff jedoch stark eingeschränkt nur auf die Steuerung von Verkehr oder Verfahren reduziert
Telearbeit	Telearbeit ist jede auf Informations- und Kommunikationstechniken gestützte Tätigkeit, die ausschließlich oder alternierend (zumindest teilweise) an einem außerhalb des Betriebes liegenden Arbeitsplatz verrichtet wird und die mit der zentralen Betriebsstätte durch elektronische Kommunikationsmittel verbunden ist
Telebanking	Erledigung von Bankgeschäften vom Büro oder der Wohnung aus per Netz
Telematik	Kopplung von Telekommunikations- und Informationstechnologien
TK	Telekommunikation
TKG	Telekommunikationsgesetz
TMA	Telemarketing-Agenturen
Voice-Dienste	Frei programmierte Abläufe von Funktionen wie Informationsansagen, Adressaufnahmen, Weiterleitungen zum Operator und Faxversand in beliebiger Kombination
WfG	Wirtschaftsförderungsgesellschaft

II Kurzdokumentation ausgewählter Expertengespräche

Aus Datenschutzgründen sind in der gedruckten Arbeit die inhaltlichen Beschreibungen gelöscht.

Unternehmensname: bfe-Gruppe
Ort: Nürnberg
Rechtsform des Unternehmens: GmbH
Branche: Fortbildung
Gesprächsteilnehmer: Herr Dr. Beck
Funktion: Geschäftsführender Gesellschafter
Datum: Februar, März und April 1998

Unternehmensname: Aktiengesellschaft für Telekommunikation AGT
Ort: Bremen
Rechtsform des Unternehmens: AG
Branche: Telekommunikationsdienstleister
Gesprächsteilnehmer: Herr Ahlers
Funktion: Assistent der Geschäftsführung
Datum: November 1997

Unternehmensname: Deutsche Bahn AG/DBDialog
Ort: Schwerin
Rechtsform des Unternehmens: GmbH
Branche: Reiseverkehr/Touristik
Gesprächsteilnehmer: Herr Fastenrath, Herr Schmidt
Funktionen: Call Center-Leiter und Geschäftsführer
Datum: Juli 1997

Unternehmensname: Tetel/DTS
Ort: Duisburg/Oberhausen
Rechtsform des Unternehmens: GmbH
Branche: Telemarketing-Agentur
Gesprächsteilnehmer: Herr Engelen
Funktion: Geschäftsführender Gesellschafter
Datum: Februar bis Ende 1997

Unternehmensname: EDS Informationssysteme (Deutschland) GmbH
Ort: Rüsselsheim
Rechtsform des Unternehmens: GmbH
Branche: EDV-Dienstleistungen
Gesprächsteilnehmer: Herr Wegner, Herr Hühn
Funktionen: Projektteam Helpdesk
Datum: September 1997 bis Herbst 1998

Unternehmensname: G.K.K. Frankfurt GmbH, Agentur für Dialog-Marketing
Ort: Frankfurt a.M.
Rechtsform des Unternehmens: GmbH
Branche: Telemarketing-Agentur
Gesprächsteilnehmer: Herr Kling
Funktion: Geschäftsführender Gesellschafter
Datum: Juli 1997

Unternehmensname: Profi Call Bremen Beteiligungs-GmbH
Ort: Bremen
Rechtsform des Unternehmens: GmbH
Branche: Telemarketing-Agentur
Gesprächsteilnehmer: Herr Buhl, Herr Reineke
Funktionen: Geschäftsführende Gesellschafter
Datum: März 1997 bis Mai 1998.

Unternehmensname: SIC Software GmbH
Ort: Lübeck
Rechtsform des Unternehmens: kleine GmbH
Branche: Softwareproduzent
Gesprächsteilnehmer: Herr Heimsath
Funktion: Geschäftsführender Gesellschafter
Datum: Juli 1996

Unternehmensname: Siemens AG Anlagentechnik
Ort: Hannover/Hamburg/Bremen
Rechtsform des Unternehmens: AG
Branche: Anlagentechnik/Gebäudetechnik
Gesprächsteilnehmer: Herr Vlemmix, Herr Mindermann
Funktionen: Leiter Service, Koordinator Logistik Serviceteam Region Nord
Datum: August 1998

Weitere ca. 15 Expertengespräche wurden im Rahmen der beruflichen Tätigkeit geführt (u.a. Aspect Telecommunications GmbH, Langen; b & w, Osnabrück; CNB-Bremen, Bremen; CitiBank, Düsseldorf; Projektgruppe der Deutschen Bahn, Frankfurt a.M.; Deutsche Telekom, Bremen; Eutelis, Düsseldorf und Neu Isenburg; FlyLine, Bremen; KPS, Hamburg und Bremen; Mercato, Hamburg und Bremen; MfG, Hamburg; Micrologica, Bargteheide; SellByTell, Nürnberg; Stark Dienstleistungen, Bremen; TAS Nord, Hamburg und Hannover; Ticket Service Center, Bremen). Da in diesen Gesprächen die Erfahrungen und Einschätzungen aus den oben dokumentierten Gesprächen im wesentlichen bestätigt wurden, werden diese Gespräche nicht einzeln dokumentiert.

III Innovationen in der Telekommunikation

Schnur- los							Funktelegraphie Funktelefax HDTV Stereo-TV PCN Schnurlostelefon Mobiles Telefax Mobiler Datenfunk Funkruf Feste Satellitenver- bindungen Digitales Funktelefon Analoges Funktelefon Funksprechgerät Digitales Radio Zellularer Mobilfunk Feste Satelliten- verbindungen Mobiler Internetzugang Fahrzeug Ortung Bündelfunk Telefonkonferenz Videokonferenz Ortsnetz auf Funkbasis Mobiles Funktelefon
			Funkt- tele- graphie Funk- telefax Funkfern- sehen Funk- sprech- gerät	Funktele- graphie Radio Funktelefax Farbfern- sehen Funksprech- gerät HiFi-Radio		Funktele- graphie Funktelefax Farbfernsehen Funksprech- gerät HiFi-Radio Zellularer Mobilfunk Feste Satelliten- verbindungen	1995 Telegraph Telefon Telefax Telex Breitband- Datenübertragung Paketvermittelte Datenübertragung Leitungsvermittlung Datenübertragung Teletex G4-Farbtelefax Email Videotext Voice Mail
	1850 Tele- graph	1900 Tele- graph Tele- fon Tele- fax	1920 Tele- graph Tele- fon Tele- fax	1930 Telegraph Telefon Telefax Telex	1950 Telegraph Telefon Telefax Telex	1965 Telegraph Telefon Telefax Telex Datenübertrag- ung	
Leitungs- Ge- bunden							

Quelle: Booz, Allen & Hamilton 1997 b, S. 169

IV Fragebogen der Unternehmensbefragung

Layout verändert!

«ADRESSE1» «ADRESSE2» «ANREDE»«N» «TITEL»«VORNAME» «NAME» «STRASSE» «HAUSNUMMER» «PLZ» «ORT» T: «TEL» F: «FAX»	Wirtschaftsförderungsgesellschaft der Freien Hansestadt Bremen GmbH Hanseatenhof 8, 28195 Bremen Bei Rückfragen steht Ihnen Herr Jan Halves unter der Telefonnummer 0421/30 88 50 zur Verfügung Alle Angaben werden absolut vertraulich behandelt! Rückantwort bitte bis 21.10.1997 an Faxnummer 0421/30 88 544
--	---

Welches ist Ihr Hauptgeschäftsfeld?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Bank | <input type="checkbox"/> Industrie |
| <input type="checkbox"/> Telekommunikation | <input type="checkbox"/> Telemarketing als Dienstleistung |
| <input type="checkbox"/> Touristik | <input type="checkbox"/> Verlag |
| <input type="checkbox"/> Versandhandel | <input type="checkbox"/> Versicherung |
| <input type="checkbox"/> Sonstiges: | |

Haben Sie derzeit ein oder mehrere Call Center?

- ja ja, mehrere nein

Wenn ja, wie sind die Call Center organisatorisch angebunden und in welcher Stadt/Gemeinde befinden sie sich?

- Tochtergesellschaft
 unternehmensintern _____
 an Dritte vergeben

Stadt/Gemeinde _____

Planen Sie, Call Center neu zu errichten?

- ja ja, mehrere nein

Wie viele Beschäftigte hat Ihr Unternehmen insgesamt?

Mitarbeiterzahl

Wie viele Beschäftigte hat Ihr Call Center?

Mitarbeiterzahl

Ist Ihr Personalbestand im Call Center seit 1990

- gestiegen? gleichgeblieben? gesunken?

Wird Ihr Unternehmen seinen Personalbestand im Call Center-Bereich voraussichtlich bis ins Jahr 2000

- steigern? halten? senken?

Wie hoch ist das durchschnittliche Bruttogehalt für einen Telefonagenten in Ihrem Call Center?

	Bruttomonatsgehalt (Vollzeit)	und/oder	Bruttostundenlohn (Std./DM)
Einsteiger/Aushilfe	_____		_____
berufserfahrener Telefonagent	_____		_____

Welche Aufgaben hat Ihr Call Center zur Zeit? (Mehrfachnennungen möglich)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Adressqualifikation | <input type="checkbox"/> Beschwerdemanagement |
| <input type="checkbox"/> Hotline/Kundenservice | <input type="checkbox"/> Kundenbindung |
| <input type="checkbox"/> Auftragsabwicklung | <input type="checkbox"/> Buchungssystem |
| <input type="checkbox"/> Informationssystem | <input type="checkbox"/> Terminvereinbarungen |
| <input type="checkbox"/> Auftragsannahme | <input type="checkbox"/> Business-to-Business Kontakte |
| <input type="checkbox"/> Kundenakquisition | <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____ |

Welche zukünftigen Ziele verfolgen Sie mit Ihrem Call Center? (Mehrfachnennungen möglich)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Kundenbindung | <input type="checkbox"/> Neue Zielgruppen erreichen |
| <input type="checkbox"/> Kostenstruktur verbessern | <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____ |

Welche Faktoren behindern die Geschäftstätigkeit Ihres Call Centers zur Zeit? (Mehrfachnennungen möglich)

- Administrative Hemmnisse (intern)
- Arbeitskräftepotential
- Büro- und Gewerbeflächenkosten
- Fehlende öffentliche Investitionsförderprogramme
- Investitionskosten
- Mangelndes Büro- u. Gewerbeflächenangebot
- Personalkosten
- Qualifizierungsmöglichkeiten
- Technische Infrastruktur für Telekommunikation (ATM,ISDN)
- Telekommunikationskosten
- Zu geringe Nachfrage
- Sonstiges: _____
- Keine

Welche Faktoren sind Ihrer Meinung nach ausschlaggebend für die Standortwahl eines Call Centers? (Mehrfachnennungen möglich)

- Arbeitskräftepotential
- Personalkosten
- Qualifikation der Mitarbeiter
- Qualifizierungsmöglichkeiten
- Fremdsprachenkenntnisse
- Gute Straßenverkehrsanbindung
- Gute ÖPNV-Anbindung
- Büro- u. Gewerbeflächenangebote
- Büro- u. Gewerbeflächenkosten
- Nähe zum Stammhaus
- Öffentliche Investitionsförderprogramme
- Technische Infrastruktur für Telekommunikation (ATM, ISDN)
- Telekommunikationskosten
- Sonstiges: _____

Welchem neuen Kommunikationsweg messen Sie für die Zukunft besondere Bedeutung bei?

- Internet
- Intranet
- Video-Konferenz
- Bildtelefon
- Email
- Sonstiges: _____

V Fragebogen der Städtebefragung

Für mögliche Rückfragen bitte angeben.

Stadt: _____
 Name des Bearbeiters: _____
 Tätigkeitsfeld: _____
 Telefon / Fax: _____

1. Welche Branchen stehen im Mittelpunkt Ihrer Bemühungen zur Stärkung Ihres Standortes?

2. Besitzt die Telekommunikationsbranche in der Akquisitionsstrategie Ihrer Stadt zur Stärkung des Wirtschaftsstandortes eine besondere Bedeutung?

Nein ●

Wenn ja ● , welche Strategien werden verfolgt, bzw. welche Maßnahmen sind ergriffen worden?

3. Besitzen Call Center in der Akquisitionsstrategie für Ihre Stadt zur Stärkung des Wirtschaftsstandortes eine besondere Bedeutung?

Nein ●

Wenn ja ● , welche Maßnahmen werden ergriffen?

4. Haben sich daraus aktuelle konkrete Ansiedlungsprojekte ergeben?

Nein ●

Wenn ja ● , in welchen Branchen und mit welcher geplanten Mitarbeiterzahl?

Branche:	geplante Mitarbeiterzahl: ca.
1.	
2.	
3.	

Für weitere Projekte: Bitte ggf. ein zusätzliches Blatt verwenden

5. Welche Call Center existieren in Ihrer Kommune bereits (erfolgreiche Ansiedlungen)?

Es sind keine Call Center bekannt •

Es existieren bereits ein oder mehrere Call Center • ,

Branche:	Mitarbeiterzahl: ca.		
sofern möglich, differenziert in:			
	Vollzeit-/Teilzeit-/sozialversicherungsfreie Mitarbeiter	Summe	
1.	() () ()	()	
2.	() () ()	()	
3.	() () ()	()	
4.	() () ()	()	

Für weitere Projekte: Bitte ggf. ein zusätzliches Blatt verwenden

6. Welche Infrastruktur bietet Ihre Stadt an, um Call Center-Ansiedlungen zu fördern bzw. zu ermöglichen?

Infrastruktur	vorhanden	konkrete Planung
Ausbau kommunaler (Telekommunikations-) Netze	•	•
Neue Ausbildungs- bzw. Studiengänge	•	•
Allgemeines Gründerzentrum	•	•
Electronic Commerce Plattform	•	•
„Call Center-Hotel(Immobilie)“	•	•
Multimediazentrum	•	•
Telematikzentrum	•	•
Sonstiges (Kurzbeschreibung:)	•	•

7. Fördert Ihre Kommune die Ansiedlung von Call Center-Unternehmen (unternehmensbezogen)?

Nein •

Wenn ja • , mit welchen Mitteln?

GA/GRW - Förderung (Investitionsförderung)	•
Förderung durch Landesprogramme (Investitionsförderung)	•
Kommunale Förderung (Investitionsförderung)	•
Preisgünstige kommunale Gewerbeflächen	•
Preisgünstige Büroräume durch die Kommune	•
Spezielle Call Center-Immobilien	•
Einarbeitungszuschüsse / Lohnkostenzuschüsse	•
Qualifizierungsförderung	•
Unterstützung bei Genehmigungsverfahren (z.B. Genehmigung von Sonntagsarbeit)	•
Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt	•
Weitere Anreize	•

Bitte ggf. ein weiteres Blatt verwenden

8. Welche Standortfaktoren sind nach Ihrer Einschätzung für eine Call Center-Ansiedlung entscheidend?

1.
2.
3.
4.
5.

9. Welche Bedeutung besitzt nach Ihrer Einschätzung die Personalverfügbarkeit bzw. die Personalqualifikation bei der Call Center-Akquisition?

	Personalverfügbarkeit	Personalqualifikation
Keine Bedeutung	•	•
Geringe Bedeutung, andere Faktoren wichtiger	•	•
Wichtiger Standortfaktor	•	•
Dominanter Standortfaktor	•	•

10. Call Center-Anwendungen und multimediale Angebote wachsen zusammen, z.B. Internet-telefonie. Welche Bedeutung wird Multimediaanwendungen in Ihrem Haus als Instrument zur Stärkung Ihrer Stadt zugemessen?

Keine Bedeutung für unsere Stadt	•
Geringe Bedeutung, andere Bereiche wichtiger	•
Wichtiges Zukunftsfeld für unsere Stadt	•
Dominantes Zukunftsfeld für unsere Stadt	•

11. Sehen Sie die Möglichkeit, über Call Center-Anwendungen Ihre kommunalen Dienstleistungen für den Bürger zu verbessern?

ja • nein •

12. Setzt Ihre Kommune bereits ein Call Center ein?

nein •

wenn ja • , wofür?

ein kommunales Call Center ist in Planung • , wofür?

Die Daten werden selbstverständlich anonymisiert. Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen per Fax (0421-3088544) oder per Post an die WfG Bremen, Herr Halves, Hanseatenhof 8, 28195 Bremen.

Vielen Dank!

VI Fragebogen der Industrie- und Handelskammerbefragung

IHK:

Name des Bearbeiters:

Telefon / Fax:

1. Welche Branchen stehen im Mittelpunkt Ihrer Bemühungen zur Stärkung Ihres Standortes?

2. Besitzt die **Telekommunikation** in der Strategie Ihres Hauses zur Stärkung des Wirtschaftsstandortes eine besondere Bedeutung?

Nein ●

Wenn ja ● , welche Strategien werden verfolgt bzw. welche Maßnahmen sind ergriffen worden?

3. Besitzen **Call Center** in der Strategie Ihres Hauses zur Stärkung des Wirtschaftsstandortes eine besondere Bedeutung und welche Maßnahmen werden ergriffen?

Nein ●

Wenn ja ● , welche Maßnahmen werden ergriffen?

4. Welche Call Center existieren in Ihrem Kammerbezirk bereits bzw. sind konkret in der Umsetzungsplanung?

Es sind keine Call Center bekannt ●

Es existieren bereits ein oder mehrere Call Center ● ,

Unternehmen	Tätigkeitsbereich/Branche	Planung / realisiert	Mitarbeiterzahl ca.
1.			
2.			
3.			

Bitte ggf. ein weiteres Blatt verwenden!

5. Welche Infrastruktur wird angeboten bzw. befindet sich in der konkreten Planung, um Telematik- und Call Center-Anwendungen in Ihrem Kammerbezirk zu fördern?

Infrastrukturprojekte	vorhanden	konkrete Planung
Ausbau kommunaler Netze / Telekommunikationsnetze	•	•
Neue Ausbildungs- bzw. Studiengänge	•	•
Allgemeines Gründerzentrum	•	•
Electronic Commerce Zentrum	•	•
„Call Center-Zentrum“	•	•
Multimediazentrum	•	•
Telematikzentrum	•	•
Sonstiges (Kurzbeschreibung:)	•	•

6. Fördert Ihre Region die Ansiedlung von Call Center (unternehmensbezogen)?

Nein •

Wenn ja • , mit welchen Mitteln?

GA/GRW – Förderung	•
Kommunale Förderung	•
Förderung durch Landesprogramme	•
Preisgünstige kommunale Gewerbeflächen	•
Preisgünstige Büroräume durch die Kommune	•
Spezielle Call Center-Immobilien	•
Qualifizierungsförderung	•
Unterstützung bei Genehmigungsverfahren (z.B. Genehmigung von Sonntagsarbeit)	•
Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt	•
Weitere Anreize	•

(Bitte ggf. ein weiteres Blatt verwenden)

7. Sind Sie bei ihrer beruflichen Tätigkeit schon unmittelbar mit Call Center-Planungen in Berührung gekommen?

Ja • Nein •

8. Haben sich daraus konkrete Ansiedlungsprojekte ergeben, an denen Sie derzeit arbeiten?

Nein •

Wenn ja • , in welchen Branchen und mit welcher Mitarbeiterzahl?

Branche:	Mitarbeiterzahl: ca.
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Weitere Projekte:	

(Bitte ggf. ein weiteres Blatt verwenden)

9. Welche Standortfaktoren sind nach Ihrer Einschätzung für die Call Center-Ansiedlung entscheidend?

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

10. Welche Bedeutung besitzt nach Ihrer Einschätzung die Personalverfügbarkeit bzw. die Personalqualifikation bei der Call Center-Akquisition?

	Personalverfügbarkeit	Personalqualifikation
Keine Bedeutung	•	•
Geringe Bedeutung, andere Faktoren wichtiger	•	•
Wichtiger Standortfaktor	•	•
Dominanter Standortfaktor	•	•

11. Call Center-Anwendungen und multimediale Angebote wachsen zusammen, z.B. Internet-telefonie. Welche Bedeutung wird Multimediaanwendungen in Ihrem Haus als Instrument zur Stärkung Ihres Kammerbezirkes zugemessen?

Die Daten werden selbstverständlich anonymisiert. Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen per Fax (0421-3637326) oder per Post an die Handelskammer Bremen, Herrn Neubauer, Am Markt 13, 28195 Bremen.

Vielen Dank!

VII Förderprogramme - Ansätze in Deutschland und in der EU

Die regionalpolitischen Förderprogramme der Bundesrepublik und der Europäischen Union betonen die Bedeutung und fördern die IuK-Technologien. Die europäische Kommission ist sowohl durch die Vorlage von Richtlinien und Verordnungen als auch im Rahmen von Pilotprojekten tätig geworden, um die Vorteile einer europäischen Informationsgesellschaft zur Förderung des wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalts zu nutzen. Erste Schritte wurden eingeleitet, um Projekte zur verstärkten Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologie im Rahmen des Strukturfonds fördern zu können.

Der Bereich Information, Kommunikation und Technik besitzt mit 3.405 Mio. ECU und einem relativen Anteil von 27,7% das größte Gewicht im EU-Rahmenprogramm zur Förderung von FuE. (vgl. EG-/EU-Kommission, zitiert in Schneider 1997, S. 160). „Für die Anpassung der Strukturfondsprogramme bis Ende 1999 sowie für Ziel-2-Gebiete (Industriegebiete mit rückläufiger Entwicklung) hat die Kommission Leitlinien verabschiedet, in denen die Regionen jeweils ausdrücklich aufgefordert werden, das Potential moderner Informations- und Kommunikationstechnologien zur Förderung des strukturellen Wandels und zur Entwicklung des industriellen Wachstums zu nutzen.“ (Lob und Oel 1998, S. 6)

Neben EU-weiten Programmen besitzt das Handeln des Bundes ein großes Gewicht. Dem Bund steht ein Instrumentarium von Finanzhilfen zur Verfügung, um wirtschaftliches Wachstum in strukturschwachen Gebieten der Bundesrepublik Deutschland zu induzieren, die konjunkturelle und strukturelle Anfälligkeit bestimmter Regionen zu vermindern und regionale Unterschiede in der Einkommensentwicklung und in gewissem Maße auch die Versorgung mit öffentlichen und privaten Dienstleistungen zu verringern. Die Gemeinschaftsaufgabe (GRW/GA) „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ ist das Kernstück der nationalen Regionalpolitik. Durch die Gewährung von Investitionszuschüssen, deren Höhe sich nach der strukturpolitischen Bedeutung richtet, versucht sie, privates Kapital in strukturschwache Regionen zu lenken. Zugleich fördert sie den Ausbau der wirtschaftsnahen Infrastruktur durch Zuschüsse vorzugsweise an Gemeinden und Gemeindeverbände. Die Förderung erfolgt in einem fest abgegrenzten Fördergebiet, welches der europäischen Kommission zur Genehmigung vorzulegen ist.

Das Fördergebiet wird auf der Grundlage von Arbeitsmarktregionen abgegrenzt. In Abstimmung mit dem zuständigen EU-Kommissar wurde festgelegt, dass maximal 22 % der westdeutschen Bevölkerung einschließlich West-Berlin in einem Fördergebiet der Gemeinschaftsaufgabe leben. Alle neuen Bundesländer und Ost-Berlin waren bis Ende 1999, dem Ende der Laufzeit des aktuellen GA-Rahmenplanes (1997-1999, Deutscher Bundestag 1999), als Ziel-1-Fördergebiet der Europäischen Union anerkannt. „Mit seinen Beschlüssen hat der Planungsausschuss das Ost/West-Fördergefälle in der Wirtschaftsförderung neu festgelegt. Ab dem 01. Januar 1997 gelten folgende Förderhöchstsätze für gewerbliche Investitionen in den nach Problemintensitäten abgestuften Fördergebietskategorien:

- a) Fördergebiete: strukturschwächste ostdeutsche Fördergebiete, Höchstsatz 50 % für kleinere und mittlere, 35 % für große Unternehmen.
- b) Fördergebiete: strukturstärkere ostdeutsche Fördergebiete, Höchstsatz 43 % für kleine und mittlere, 28 % für große Unternehmen.
- c) Fördergebiete: westdeutsche Fördergebiete (ohne West-Berlin), Höchstsatz 28 % für kleine und mittlere, 18 % für große Unternehmen.

Nach diesen Beschlüssen umfasste das Fördergebiet-West 14.041.000 Einwohner und das Fördergebiet-Ost 17.700.000 Einwohner. (vgl. Benterbusch 1996, S. 533) Bei den Finanzhilfen für regionale Strukturmaßnahmen handelt es sich im einzelnen um Zuschüsse für betriebliche Investitionen an gewerbliche Betriebe aufgrund des Gesetzes über die Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ vom 06. Oktober 1969; diese Hilfen bestehen in Investitionshilfen für Errichtungs- und Erweiterungsinvestitionen sowie für Maßnahmen der Umstellung oder grundlegenden Rationalisierung von gewerblichen Produktionsbetrieben, Dienstleister ausgewählter Branchen und Fremdenverkehrsbetrieben zur Schaffung bzw. Sicherung gefährdeter Arbeitsplätze. Unternehmen die Call Center-Anwendungen aufbauen,

können im Fördergebiet der GA Investitionszuschüsse erhalten, sofern ein überregionaler Absatz erzielt wird und es sich um eine förderfähige Branche handelt. Seit April 1999 eröffnet der 28. Rahmenplan der Gemeinschaftsaufgabe die Möglichkeit, statt Investitionszuschüsse eine Förderung der Lohnkosten für zwei Jahre vorzunehmen.

Die Bearbeitung der Förderanträge ist Ländersache. Von den genehmigten Investitionshilfen werden 50 % durch das jeweilige Bundesland getragen. Neben der Gemeinschaftsaufgabe zur „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ existieren eine Vielzahl von regionalen Programmen bzw. Landesprogrammen die teilweise ebenfalls eine Investitionsförderung beinhalten oder im Bereich der Personalqualifizierung angesiedelt sind.

BONNER GEOGRAPHISCHE ABHANDLUNGEN (Fortsetzung)

- Heft 55: *Selke, W.*: Die Ausländerwanderung als Problem der Raumordnungspolitik in der Bundesrepublik Deutschland. 1977. 167 S. DM 28,--
- Heft 56: *Sander, H.-J.*: Sozialökonomische Klassifikation der kleinbäuerlichen Bevölkerung im Gebiet von Puebla-Tlaxcala (Mexiko). 1977. 169 S. DM 24,--
- Heft 57: *Wiek, K.*: Die städtischen Erholungsflächen. Eine Untersuchung ihrer gesellschaftlichen Bewertung und ihrer geographischen Standorteigenschaften - dargestellt an Beispielen aus Westeuropa und den USA. 1977. 216 S. DM 19,--
- Heft 58: *Frankenberg, P.*: Florengographische Untersuchungen im Raume der Sahara. Ein Beitrag zur pflanzengeographischen Differenzierung des nordafrikanischen Trockenraumes. 1978. 136 S. DM 48,--
- Heft 60: *Liebhold, E.*: Zentralörtlich-funktionalräumliche Strukturen im Siedlungsgefüge der Nordmeseta in Spanien. 1979. 202 S. DM 29,--
- Heft 61: *Leusmann, Ch.*: Strukturierung eines Verkehrsnetzes. Verkehrsgeographische Untersuchungen unter Verwendung graphentheoretischer Ansätze am Beispiel des süddeutschen Eisenbahnnetzes. 1979. 158 S. DM 32,--
- Heft 62: *Seibert, P.*: Die Vegetationskarte des Gebietes von El Bolsón, Provinz Río Negro, und ihre Anwendung in der Landnutzungsplanung. 1979. 96 S. DM 29,--
- Heft 63: *Richter, M.*: Geoökologische Untersuchungen in einem Tessiner Hochgebirgstal. Dargestellt am Val Vegomess im Hinblick auf planerische Maßnahmen. 1979. 209 S. DM 33,--
- Heft 65: *Böhm, H.*: Bodenmobilität und Bodenpreisgefüge in ihrer Bedeutung für die Siedlungsentwicklung. 1980. 261 S. DM 29,--
- Heft 66: *Lauer, W. u. P. Frankenberg*: Untersuchungen zur Humidität und Aridität von Afrika - Das Konzept einer potentiellen Landschaftsverdunstung. 1981. 127 S. DM 32,--
- Heft 67: *Höllermann, P.*: Blockgletscher als Mesoformen der Periglazialstufe - Studien aus europäischen und nordamerikanischen Hochgebirgen. 1983. 84 S. DM 26,--
- Heft 69: *Graafen, R.*: Die rechtlichen Grundlagen der Ressourcenpolitik in der Bundesrepublik Deutschland - Ein Beitrag zur Rechtsgeographie. 1984. 201 S. DM 28,--
- Heft 70: *Freiberg, H.-M.*: Vegetationskundliche Untersuchungen an südchilenischen Vulkanen. 1985. 170 S. DM 33,--
- Heft 71: *Yang, T.*: Die landwirtschaftliche Bodennutzung Taiwans. 1985. 178 S. DM 26,--
- Heft 72: *Gaskin-Reyes, C.E.*: Der informelle Wirtschaftssektor in seiner Bedeutung für die neuere Entwicklung in der nordperuanischen Regionalstadt Trujillo und ihrem Hinterland. 1986. 214 S. DM 29,--
- Heft 73: *Brückner, Ch.*: Untersuchungen zur Bodenerosion auf der Kanarischen Insel Hierro. 1987. 194 S. DM 32,--
- Heft 74: *Frankenberg, P. u. D. Klaus*: Studien zur Vegetationsdynamik Südosttuniens. 1987. 110 S. DM 29,--
- Heft 75: *Siegburg, W.*: Großmaßstäbige Hangneigungs- und Hangformanalyse mittels statistischer Verfahren. Dargestellt am Beispiel der Dollendorfer Hardt (Siebengebirge). 1987. 243 S. DM 38,--
- Heft 77: *Anhuf, D.*: Klima und Ernteertrag - eine statistische Analyse an ausgewählten Beispielen nord- und südsaharischer Trockenräume - Senegal, Sudan, Tunesien. 1989. 177 S. DM 36,--
- Heft 78: *Rheker, J.R.*: Zur regionalen Entwicklung der Nahrungsmittelproduktion in Pernambuco (Nordostbrasilien). 1989. 177 S. DM 35,--
- Heft 79: *Völkel, J.*: Geomorphologische und pedologische Untersuchungen zum jungquartären Klimawandel in den Dünengebieten Ost-Nigers (Südsahara und Sahel). 1989. 258 S. DM 39,--
- Heft 80: *Bromberger, Ch.*: Habitat, Architecture and Rural Society in the Gilán Plain (Northern Iran). 1989. 104 S. DM 30,--
- Heft 81: *Krause, R.F.*: Stadtgeographische Untersuchungen in der Altstadt von Djidda / Saudi-Arabien. 1991. 76 S. DM 28,--

(Fortsetzung umseitig)

BONNER GEOGRAPHISCHE ABHANDLUNGEN (Fortsetzung)

- Heft 87: *Schickhoff, U.*: Das Kaghan-Tal im Westhimalaya (Pakistan). 1993. 268 S. DM 54,--
- Heft 88: *Schulte, R.*: Substitut oder Komplement - die Wirkungsbeziehungen zwischen der Telekommunikationstechnik Videokonferenz und dem Luftverkehrsaufkommen deutscher Unternehmen. 1993. 177 S. DM 32,--
- Heft 89: *Lützel, R.*: Räumliche Unterschiede der Sterblichkeit in Japan - Sterblichkeit als Indikator regionaler Lebensbedingungen. 1994. 247 S. DM 42,--
- Heft 90: *Grafe, R.*: Ländliche Entwicklung in Ägypten. Strukturen, Probleme und Perspektiven einer agraren Gesellschaft, dargestellt am Beispiel von drei Dörfern im Fayyûm. 1994. 225 S. DM 46,--
- Heft 91: *Bonine, M.E., Ehlers, E., Krafft, Th. and G. Stöber (Hrsg.)*: The Middle Eastern City and Islamic Urbanism. An Annotated Bibliography of Western Literature. 1994. 877 S. DM 68,--
- Heft 92: *Weiers, S.*: Zur Klimatologie des NW-Karakorum und angrenzender Gebiete. Statistische Analysen unter Einbeziehung von Wettersatellitenbildern und eines Geographischer Informationssystems (GIS). 1995. 216 S. DM 38,--
- Heft 93: *Braun, G.*: Vegetationsgeographische Untersuchungen im NW-Karakorum (Pakistan). 1996. 156 S. DM 54,--
- Heft 94: *Braun, B.*: Neue Cities australischer Metropolen. Die Entstehung multifunktionaler Vorortzentren als Folge der Suburbanisierung. 1996. 316 S. DM 29,--
- Heft 95: *Krafft, Th. u. L. García-Castrillo Riesco (Hrsg.)*: Professionalisierung oder Ökonomisierung im Gesundheitswesen? Rettungsdienst im Umbruch. 1996. 220 S. DM 24,--
- Heft 96: *Kemper, F.-J.*: Wandel und Beharrung von regionalen Haushalts- und Familienstrukturen. Entwicklungsmuster in Deutschland im Zeitraum 1871-1978. 1997. 306 S. DM 34,--
- Heft 97: *Nüsser, M.*: Nanga Parbat (NW-Himalaya): Naturräumliche Ressourcenausstattung und humanökologische Gefügemuster der Landnutzung. 1998. 232 S. DM 42,--
- Heft 98: *Bendix, J.*: Ein neuer Methodenverbund zur Erfassung der klimatologisch-lufthygienischen Situation von Nordrhein-Westfalen. Untersuchungen mit Hilfe boden- und satellitengestützter Fernerkundung und numerischer Modellierung. 1998. 183. S. DM 48,--
- Heft 99: *Dehn, M.*: Szenarien der klimatischen Auslösung alpiner Hangrutschungen. Simulation durch Downscaling allgemeiner Zirkulationsmodelle der Atmosphäre. 1999. 99 S. DM 22,--
- Heft 100: *Krafft, Th.*: Von Shâhjahânâbâd zu Old Delhi: Zur Persistenz islamischer Strukturelemente in der nordindischen Stadt. 1999. 217 S. DM 39,--
- Heft 101: *Schröder, R.*: Modellierung von Verschlämmung und Infiltration in landwirtschaftlich genutzten Einzugsgebieten. 2000. 175 S. DM 24,--
- Heft 102: *Kraas, F. und W. Taubmann (Hrsg.)*: German Geographical Research on East and Southeast Asia. 2000. 154 S. DM 32,--
- Heft 103: *Esper, J.*: Paläoklimatische Untersuchungen an Jahrringen im Karakorum und Tien Shan Gebirge (Zentralasien). 2000. 137 S. DM 22,--

In Kommission bei Asgard-Verlag, Sankt Augustin

Nicht genannte Nummern sind vergriffen.