



Große Sp Gehältern

Insgesamt 116 Inhouse-Call Center und Call Center-Agenturen beteiligten sich mit über 700 Positionen an der Studie. Bei der Erhebung des Datenmaterials wurden insgesamt 24 Positionen auf drei Führungsebenen (vom Geschäftsführer eines Call Centers bis zum Outbound Agent) aus 17 Branchen berücksichtigt. Den Teilnehmern an der Vergütungsstudie wurden zwei Fragebögen zugesandt. Bei dem ersten Fragebogen handelte es sich um einen unternehmensspezifischen Fragebogen, der sich an den Geschäftsführer bzw. Call Center-Leiter richtete und Fragen zum Unternehmen selbst und zum Personalmanagement umfasste. Hier standen vor allem HR-Kennzahlen und HR-Themenstellungen im Fokus. Auf die jeweiligen Gehaltsstrukturen in den Call Centern war der positionsspezifische Fragebogen ausgerichtet. Zu beantworten waren Fragen über die Position, den Positionsinhaber selbst, sein Gehalt, variable Vergütungsbestandteile und deren Zusammensetzung sowie im Untersuchungszeitraum erhaltene Zusatzleistungen.

Vergütung

In einer Welt permanenter Veränderungen und des zunehmenden scharfen Wettbewerbs steigt die Bedeutung der Vergütung. Vergütungsmodelle können nicht mehr isoliert im eigenen Unternehmenskontext betrachtet werden. Mit der im Gabler Verlag erschienenen Vergütungsstudie in Zusammenarbeit mit der Kirch Personalberatung aus Köln stehen der Call Center-Branche vergütungsrelevante Human-Resources-orientierte Benchmarks auf einem hohen Qualitätsniveau zur Verfügung.

Wirtschaftliche Situation in Deutschland

Insgesamt zeigte sich die Branche zum Zeitpunkt der Erhebung der Daten im August 2003 für das laufende Geschäftsjahr und für das folgende Jahr 2004 optimistisch. 45 % der befragten Unternehmen erwarteten für 2003 eine überdurchschnittliche Ertragslage. Deutlich wird der positive Trend vor allem bei den Call Center-Dienstleistern. 62 % der Dienstleister rechnen für 2003 mit einer überdurchschnittlichen Ertragslage. Mit vergleichbaren Tendenzen fallen die Prognosen der befragten Unternehmen für die Entwicklung ihrer Mitarbeiterzahlen aus. 64 % der Dienstleis-

anweiten bei in Call Centern

ter prognostizierten für 2003 einen deutlichen Anstieg der Mitarbeiterzahlen. Etwas verhaltener sieht die Entwicklung bei Inhouse-Call Centern aus. Hier erwarten 45 % der befragten Unternehmen eine ansteigende Mitarbeiterzahl. Somit schien die Branche Mitte des Jahres für das Jahr 2003 mit einer Zunahme des Geschäftes zu rechnen. Die Erwartungen an das Jahr 2004 fallen ähnlich optimistisch aus. Diese Zahlen lassen auch eine weitere deutliche Interpretation zu. In Krisenzeiten wird neben einem harten Kostenmanagement die Intensivierung der Vertriebsaktivitäten deutlich präferiert.

Neben Vergütungsdaten wurden in der Studie zusätzlich Human Resources-Kennzahlen erhoben. Zum Beispiel lag der Krankenstand in den untersuchten Call Centern 2003 durchschnittlich 1 % über dem allgemeinen Bundesdurchschnitt. Im oberen Quartal lagen die angegebenen Werte sogar 2 % über dem Bundesdurchschnitt. Die Fluktuationsquote – eine immer wieder gerne erhobene Kennzahl in Call Centern – weist insgesamt eine hohe Spannweite auf. Im Mittelwert liegt sie bei 16 %. Dieser Wert trifft sowohl auf Dienstleister wie auch Inhouse-Call Center zu. Der Wert ist nicht überraschend, da

Personalbeschaffung unabhängig von Expansionsbestrebungen ein Dauerthema in Call Centern ist. Qualitative Mitarbeiterbindungsprogramme sind in der Lage, die Fluktuation zu senken und zugleich zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit zu führen. Durchschnittlich entstehen den Unternehmen 15.000 Euro p. a. zusätzliche Kosten in Folge der Mitarbeiterfluktuation.

Im Zuge der Neubesetzung vakanter Stellen wenden Call Center durchschnittlich 1,9 Monatsgehälter auf. Personalentwicklung ist verständlicherweise ein Dauerthema. Durchschnittlich investieren die Betreiber 9 % der durchschnittlichen Lohn- und Gehaltssumme in die Personalentwicklung. Dahinter stehen im Mittel 6 bis 7 Tage Personalentwicklung p.a. je Mitarbeiter. 55 % der befragten Unternehmen geben an, dass ihre Investitionen in die Personalentwicklung steigen werden. Bei 36 % der Unternehmen bleiben sie auf einem konstanten Niveau, 9 % werden ihre Personalentwicklungskosten senken.



Zusammensetzung der Grundgesamtheit

Branche	teilnehmende Unternehmen	davon Positionen in Call Center-Agenturen	davon Positionen in Inhouse-Call Centern	gemeldete Positionen insgesamt
Aus- und Weiterbildung	2	6	9	25
Bank- und Kreditgewerbe	6	12	25	37
Call Center-Dienstleister	14	85	0	85
Druck & Medien	5	12	21	33
EDV-Dienstleister	8	6	24	30
Energie- und Wasserversorgung	7	0	45	45
Gesundheitswesen	4	6	15	21
Hotel- und Gastgewerbe	5	15	29	44
Immobilien-gewerbe	4	9	16	25
Industrie/Produktion	12	25	48	73
Konsumgüterindustrie	8	39	14	53
Öffentliche Verwaltung	2	0	13	13
Telekommunikation	6	12	25	37
Ticketing	2	9	0	9
Tourismus	3	6	13	19
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	5	7	22	29
Versandhandel	9	46	8	54
Versicherungsgewerbe	9	14	55	69
sonstige	5	30	0	30
insgesamt	116	339	382	721

Quelle: CallCenterProf Vergütungsstudie

Entwicklung der Gehälter in der Branche

In der CallCenterProfi-Vergütungsstudie werden die Gehaltsstrukturen unterschiedlichster Betrachtungsweisen unterzogen. Wer hier einen Überblick über die unterschiedlichen Darstellungsformen erhalten möchte, der kann sich auf der Homepage der CallCenterProfi oder der Kirch Personalberatung (www.kirchconsult.de) das Inhaltsverzeichnis der Studie als pdf herunterladen. In dem folgenden Abschnitt sollen nunmehr einige Highlights dargestellt werden. So wurde zum Beispiel untersucht, welche Branche am besten zahlt. Dieses Rennen entscheiden bei der Entlohnung ihrer Führungskräfte drei Branchen deutlich für sich: Tourismus, Bank- und Kreditgewerbe und Verkehr- und Nachrichtenübermittlung. Schlusslicht bilden Hotel- und Gastgewerbe und der öffentliche Dienst. Die Spannweiten der Jahresgesamtbezüge sowohl bei den Call Center-Agenturen, wie auch bei den Inhouse-Call Centern, sind – je weiter man in die oberen Führungsebenen kommt – mitunter sehr groß. So bewegt sich

zum Beispiel die Range bei den Call Center-Leitern Inhouse im unteren Quartal von 55 TSD Euro bis hin zum oberen Quartal bei 90 TSD Euro. Das untere Quartal beschreibt den Mittelwert der Gehaltswerte bei den unteren 25 % der Grundgesamtheit. Einzelwerte können somit ohne weiteres noch wesentlich tiefer liegen. Hier ein weiteres Beispiel: Die Gehaltsspanne des Personalleiter bewegt sich im unteren Bereich bei 38 TSD Euro, im oberen Bereich bei 45 TSD Euro. Sowohl das Lebensalter wie auch Positions- und Unternehmenszugehörigkeit wirken sich auch in Call Centern auf die Höhe der Gehälter aus. So kann es zum Beispiel dem oben genannten Personalleiter gelingen – beginnend bei zwei Jahren Positionszugehörigkeit bis hin zu einer Zugehörigkeit von bis zu zehn Jahren eine Gehaltssteigerung von bis zu 25 % zu erreichen. Ähnlich verhält es sich bei einer Vielzahl der untersuchten Positionen. Bei den Fachkräften allerdings sind lediglich wesentlich geringere Steigerungsraten auf Grund einer Positions- oder Unternehmenszugehörigkeit möglich. Ein Phäno-

men, das man eher in konservativeren Unternehmen vorzufinden glaubte, ist allerdings auch in der Call Center-Branche vorzufinden: Weibliche Führungskräfte werden deutlich geringer bezahlt als männliche Führungskräfte. Männliche Inhouse Call Center-Leiter verfügen über durchschnittliche Jahresgesamtbezüge in Höhe von 89 TSD Euro, weibliche Manager lediglich über durchschnittlich 61 TSD Euro. Das sind ganze 31 % weniger – und das in einer Branche, in der zu einem großen Teil weibliche Führungskräfte dominieren.

Variable Gehälter sind auf dem Vormarsch

In Inhouse-Call Centern erhalten durchschnittlich 69 % der Führungskräfte eine variable Vergütung. Die Fachkräfte haben durchschnittlich zu 39 % variable Vergütung. In den Call Center Agenturen erhalten 64 % der Führungskräfte und 38 % der Fachkräfte eine variable Vergütung. Das Festgehalt dominiert allerdings mit 49 % immer noch deutlich. Prämien werden als alleinige Form der variablen Vergütung im Call Center häufig als Jahresabschlusszahlung (Tantieme oder Gratifikation) gezahlt. Bonusauszahlungen sind im Gegensatz zu Prämien an die Leistung des Mitarbeiters im Call Center geknüpft. Dabei wurden von den Studienteilnehmern für die Zahlung von Boni u. a. die Bezugsgröße Beurteilung, Zielvereinbarung, Umsatzgröße oder Gewinngröße genannt. Die Beurteilung wird nur von wenigen Befragten als Grundlage ihrer Bonuszahlung beschrieben. Interessant ist dieses Verfahren allerdings im Zusammenhang mit der Methode des 360-Grad-Feedbacks, das neben seiner Kommunikationswirkung bei Vorliegen der entsprechenden Grundvoraussetzungen im Unternehmen auch als Beurteilungs- und damit vergütungsrelevantes Instrument eingesetzt werden kann. Zielvereinbarungen werden als häufigstes Verfahren zur Bemessung der variablen Vergütung angegeben. Hier kommt es vor allem auf die persönliche Leistung des Betreffenden an. Derzeit werden bei Zielvereinbarungen überwiegend quantitative Zie-

Branchenverteilung

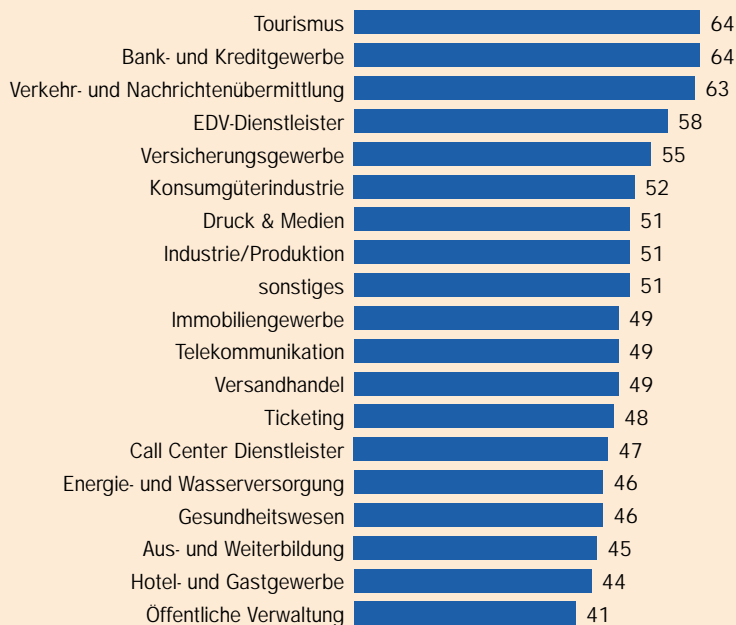
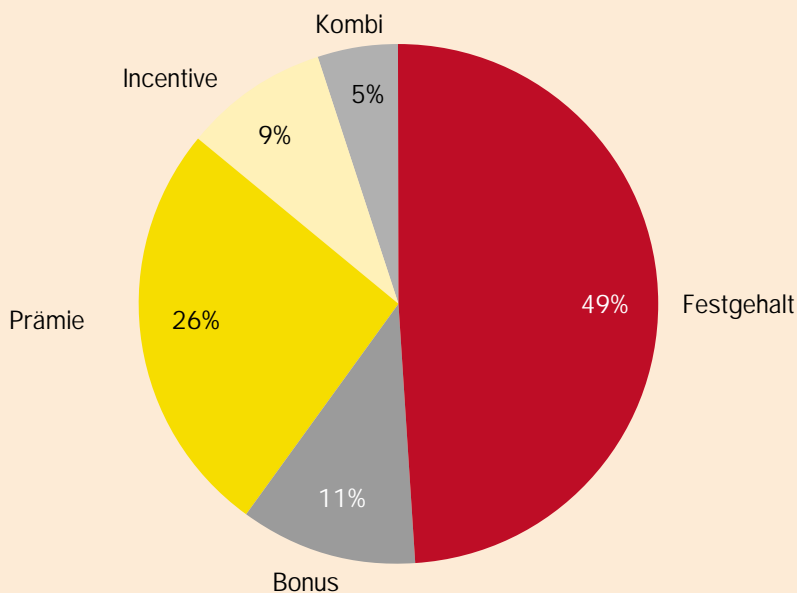


Abbildung 2: Ranking der durchschnittlichen Jahresgesamtbezüge je Branche für Führungskräfte in TSD Euro.

Bestandteile einer variablen Vergütung



le mit den Betroffenen abgeschlossen. Bei 30 % der befragten Positionsinhaber werden Teamziele formuliert. Bei 23 % der Befragten vereinbart die Führungskraft mit dem Mitarbeiter auch Ziele, die die Entwicklung der sozialen Kompetenz betreffen.

Vergütungsrelevante Daten per Positionskarte

Die Kopplung an Umsatz- und Gewinngrößen rangiert zwar hinter der der Zielvereinbarungen, wird allerdings häufig in der Kombination mit Zielvereinbarungen genutzt. Hier hat der Mitarbeiter die Chance, bei guten Geschäftsergebnissen überproportional viel zu verdienen, allerdings geht er auch mit ins Risiko. Daher wird aus Motivationsgründen diese Größe selten alleine als Bezugsgröße gewählt. Eines bleibt jedoch festzustellen: Mit gerade einmal 11 % der befragten Unternehmen ist der Anteil der Fach- und Führungskräfte, die nach individueller und persönlicher Leistung ihren variablen Anteil ausbezahlt bekommen, noch recht klein. Somit liegt hier ein noch deutliches Handlungsfeld vor der Call Center-Branche.

Neben einem Gehaltsvergleich finden sich in der CallCenterProfi-Vergü-

tungsstudie für die untersuchten Positionen so genannte Positionskarten. Alle für eine Position erfassten Daten werden in einer solchen Positionskarte zusammengefasst. Diese Positionskarten erlauben dem Leser, mit einem Blick eine Übersicht über vergütungsrelevante Daten zu einer Position zu erhalten. Beispielhaft ist die Positionskarte eines Projektleiters in dem nebenstehenden Kasten dargestellt.

Insgesamt zeigte die Vergütungsstudie bei den befragten Call Centern eine positive Resonanz. Das Interesse für vergütungsrelevante Informationen ist vorhanden. CallCenterProfi wird die Studie daher jährlich auflegen. Eine neue Ausgabe wird voraussichtlich Ende 2004 /Anfang 2005 rechtzeitig zur Call Center World 2005 erscheinen. ■

Marc Emde

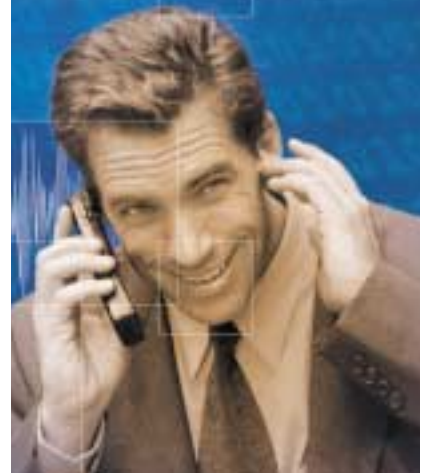


Marc Emde, Mitglied der Geschäftleitung der Kirch Personalberatung und Studienleiter der CallCenterProfi-Vergütungsstudie.

E-Mail: marc.emde@kirchconsult.de
Homepage: www.kirchconsult.de



Besuchen Sie uns auf der
Call Center World 2004
Stand 2 A14, in Berlin
am 10. und 11. Februar 2004



Und ... schon die aktuellsten Informationen gehört?

Wenn nicht, dann lassen Sie uns reden, denn Sprache ist unser Geschäft.

Telenet GmbH Kommunikationssysteme ist tonangebender Anbieter von Voice-Self-Service-Lösungen.

Wir entwickeln komplette sprachbasierte Lösungen für Ihr Unternehmen – schnell, kompetent und für Sie maßgeschneidert konfiguriert.

Haben Sie Fragen?
Dann lassen Sie uns darüber sprechen!

Telenet GmbH Kommunikationssysteme
Marsstraße 33
D-80335 München
Tel.: +49-89/360 73-0
Fax: +49-89/360 73-125
www.telenet.de

