

**Jan Thieme
Tatjana Voß**

Großer CallCenter Gehalts- und Karrierevergleich 2013

**Teil A: Agenten und Teamleiter
Teil B: Manager und Führungskräfte**

**u.a. feste und variable Vergütungen, Sozialleistungen,
Ausbildung, Fluktuation, Rekrutierung, Tätigkeiten,
Karrierefaktoren
nach Branchen, Regionen, Firmengrößen etc.**

mit 179 Tabellen

Telepublic Verlag, Hannover 2013

Inhalt

Vorwort	5
Definitionen und Hinweise zum Verständnis	6
Management Summary	8
Teil A: Agenten und Teamleiter	11
1. Zusammensetzung und Beschreibung der CallCenter	11
2. CallCenter-Agenten	15
2.1. Feste Stundenlöhne	15
2.2. Variable Vergütungen	18
2.3. Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitszeiten	20
2.4. Urlaub, Anzahl Gehälter und Sozialleistungen	22
2.5. Fluktuation und Krankenstand	25
2.6. Rekrutierung	27
2.7. Ausbildungszeiten und -kosten	30
2.8. Betriebsrat und Betriebsvereinbarung	32
3. Teamleiter	35
3.1. Feste und variable Vergütungen	35
3.2. Anzahl Gehälter und Sozialleistungen	38
3.3. Führungsspannen, Tätigkeiten und Ziele	38
3.4. Rekrutierung	41
Teil B: Manager und Führungskräfte	44
1. Zusammensetzung und Beschreibung der CallCenter	44
2. Persönliche Karrierefaktoren	47
2.1. Alter	47
2.2. Geschlecht	49
2.3. Ausbildung	51
2.4. Berufserfahrung und Arbeitgeberwechsel	53
3. Arbeitgeberspezifische Karrierefaktoren	56
3.1. Branche	56
3.2. Unternehmensgröße	59
3.3. Standort	59
4. Funktionen im CallCenter	62
4.1. Aufgaben	62
4.2. Funktionsabhängige Vergütung	64
5. Rekrutierung	66
5.1. Rekrutierungswege	66
5.2. Auswahlverfahren	68
Anhang:	
Fragebogen Teil A	70
Fragebogen Teil B	70
Die Autoren und Kontakt	71

Management Summary

1. Stundenlöhne der CallCenter-Agenten wieder auf Vorkrisenniveau

Die Stundenlöhne der CallCenter-Agenten sind zum Befragungszeitraum im 4. Quartal 2012 gegenüber dem Befragungszeitraum der vorherigen Studie im 4. Quartal 2010 im Durchschnitt über alle Qualifikationsstufen um 4,8% angestiegen, nachdem sie vorher vom 4. Quartal 2008 zum 4. Quartal 2010 um 4,9% krisenbedingt gesunken waren. Die Löhne liegen jetzt wieder auf Vorkrisenniveau. Dabei hat sich die Lohnschere zwischen der Inbound-1st-level- und der Inbound-2nd/3rd-level-Agenten etwas geschlossen: Im 1st-level stiegen die Stundelöhne um 8,3%, im 2nd/3rd-level nur um 3,3% an.

2. Externe CallCenter zahlen nur 71% der Inhouse-CallCenter-Löhne

Die Agentenlöhne in den externen Dienstleistungs-CallCentern erreichen mit € 8,82 im Durchschnitt nur 71% der Agentenlöhne in den Inhouse-CallCentern von € 12,11. Diese Schere hat sich weiter geöffnet, da die Löhne in den Inhouse-CallCentern innerhalb von zwei Jahren um 6,3%, die der externen CallCenter aber nur um 1,8% angestiegen sind.

3. Agentenlöhne über Mindestlohn-Niveau

Im Allgemeinen liegen die Agentenlöhne auf oder über, und zum Teil deutlich über dem Niveau, das in der Debatte um die Mindestlöhne im CallCenter (€ 8,50) genannt wird. Lediglich bei externen Dienstleistungs-CallCentern in einigen Regionen der neuen Bundesländer würde ein vorgeschriebener Mindestlohn die Agentenlöhne tatsächlich anheben.

Inhouse/Extern	Anfänger	Inb.1st	Inb.2/3rd	OutbServ	OutbVerk	Eingearb.
Inhouse-CallCenter	10,12 €	11,70 €	12,26 €	11,81 €	12,68 €	12,11 €
Externes Dienstl.-CC	8,32 €	8,25 €	9,13 €	8,47 €	8,25 €	8,62 €
Ø alle CallCenter	9,43 €	10,39 €	10,95 €	10,49 €	10,95 €	10,71 €

4. Erhebliche regionale Lohnunterschiede

Die durchschnittlichen Agentenlöhne der befragten Unternehmen reichen von € 6,60/Std. im Postleitzahlgebiet 0 bis € 14,18/Std. im Postleitzahlgebiet 7. Es zeigt sich hier das bekannte deutsche Ost-West- bzw. Nord-Süd-Gefälle. In Großstädten und Ballungsräumen werden durchschnittlich € 9,73/Std. und in ländlichen Gebieten € 8,04/Std. gezahlt.

5. Variable Agenten-Vergütungen kräftig angestiegen

Zu den festen Stundenlöhne der CallCenter-Agenten kommen im Durchschnitt noch einmal 13,3% an variablen Vergütungen hinzu, im Inbound bei 10% und im Outbound bis zu 15%. Die Anteile der variablen Vergütungen sind innerhalb der letzten zwei Jahre um rund 9% gestiegen.

6. Reguläre Beschäftigungsverhältnisse im CallCenter

93,3% der CallCenter-Agenten (einschl. 6,9% überlassene Arbeitnehmer) sind sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Der Anteil der vollzeitbeschäftigten Agenten ist innerhalb von zwei Jahren von 36% auf 62% angestiegen und hat damit das Vorkrisenniveau noch übertroffen.

7. Fluktuation und Krankenstand von Agenten immer noch viel zu hoch

Fluktuation und Krankenstand als Ausdruck der Mitarbeiterzufriedenheit liegen immer noch viel höher als im Durchschnitt der übrigen Wirtschaft. Besondere Problembereiche sind die externen Dienstleistungs-Call Center, große CallCenter-Unternehmen und Outbound-CallCenter; bei letzteren ist insbesondere die Frühfluktuation sehr hoch.

Inhouse/Extern	Inhouse/Extern	Frühflukt.	Ges.flukt.	Krankenst.
Inhouse-CallCenter	Inhouse-Call C.	11,2%	11,7%	7,2%
Externes Dienstl.-CC	Externes DL-CC	15,4%	22,9%	8,0%
Ø alle CallCenter	Alle	12,7%	15,6%	7,5%

8. Rekrutierungsdruck hoch - Online-Rekrutierung weiter im Vormarsch

Der Rekrutierungsdruck ist in wirtschaftlich besseren Zeiten wieder angestiegen. Es werden auf 100 Bewerber durchschnittlich 21 anstatt wie vor zwei Jahren nur 17,5 Agenten eingestellt. Die Rekrutierung von Agenten über Online Medien hat in den letzten vier Jahren von 22% auf 35% der rekrutierten Agenten stetig zugenommen, die Rekrutierung über Print-Medien hingegen von 26% auf 13% abgenommen.

9. Betriebsräte gehören zum Alltag eines CallCenters

Betriebsräte gibt es in 72,5% der CallCenter (64,3% der externen Dienstleistungs-CallCenter). 80% der CallCenter mit Betriebsrat haben eine Betriebsvereinbarung zur Einzelauswertung der Agenten-Tätigkeit. Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat wird von 80% der Unternehmen als „sehr gut“ oder „überwiegend gut“ bewertet.

10. Große Branchenunterschiede bei den Teamleiter-Einkommen

Auch bei den Teamleiter-Gehältern zahlen die externen Dienstleistungs-CallCenter deutlich weniger als die Inhouse-CallCenter. Spitzenreiter in der Vergütung für Teamleiter (und auch für Agenten) sind die Branchen Banken, Versicherungen, Telekommunikation und Energieversorgung. Die mittleren 50% der variablen Vergütung der Teamleiter reichen von 5% bis 13% der jährlichen Gesamteinkommen.

Inhouse/Extern	Gesamteinkommen p.a. in €		
	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.
Inhouse-CallCenter	34.900	45.200	51.800
Externes Dienstl.-CC	22.400	27.300	30.900
Ø alle CallCenter	27.100	38.800	48.800

11. Teamleiter-Gehälter kräftig gestiegen, aber nicht überall

Die durchschnittlichen Gesamteinkommen der Teamleiter sind innerhalb von zwei Jahren um 9,0%, davon die Festgehälter sogar um 11,5% angestiegen, allerdings in einigen externen Dienstleistungs-CallCentern auch gesunken. Die Spreizung und damit die differenzierte Marktanpassung der der Gehälter ist breiter geworden.

12. Paradox: Größere Teams - geringere Teamleiter-Gehälter

Mit steigender Führungsspanne nehmen die Teamleiter-Einkommen ab und nicht zu. Hier wirken sich Kostenmanagement und Aufgabenstandardisierung größerer CallCenter-Organisationen aus. Die durchschnittliche Führungsspanne liegt in den externen CallCentern bei 18 und in den Inhouse-CallCentern bei 14 Mitarbeitern; sie steigt mit der Größe des Unternehmens und mit dem Oubound-Anteil.

13. Das CallCenter-Management altert

Die CallCenter-Branche ist weiter gealtert, auf den unteren wie den oberen Führungsebenen. Innerhalb von 16 Jahren ist das Durchschnittsalter der Manager von 32,9 auf 41,8 um fast 9 Jahre angestiegen, in den letzten beiden Jahren allein um 2½ Jahre. Der „Nachwuchs“ hat das Durchschnittsalter sogar noch etwas angehoben.

14. CallCenter-Führung ist Männersache (geworden)

Der Frauenanteil in den Managementpositionen hat sich seit 1997 von 43% auf heute nur noch 20% zurückentwickelt. Aus den oberen Führungsebenen sind die Frauen kontinuierlich und massiv verdrängt worden. Frauen werden bevorzugt in HR-Funktionen einschl. Ausbildung eingesetzt.

Führungsebene	männl.	weibl.	alle
führt keine Mitarbeiter	81,4%	18,6%	100,0%
führt Mitarb. ohne Führung	72,0%	28,0%	100,0%
führt Führungskräfte	81,2%	18,8%	100,0%
Geschäftsleitung/-führung	94,4%	5,6%	100,0%
Alle	80,1%	19,9%	100,0%

15. Hoher Akademiker-Anteil auf allen Führungsebenen

Die Akademisierung des CallCenter-Managements nimmt weiter zu, und zwar auf allen Führungsebenen. Bereits 70% der Manager haben einen Hochschulabschluss. 60% aller Manager haben eine kaufmännische oder betriebswirtschaftliche Ausbildung. Call-Center-Management bleibt eine anspruchsvolle Aufgabe für qualifizierte Kräfte.

16. CallCenter-Erfahrung ist bei Managern gefragt

Fast 60% der CallCenter-Manager haben 15 oder mehr Jahre Berufserfahrung. Das passt zum hohen Durchschnittsalter. Es ist aber gerade auch CallCenter-Erfahrung gefragt. Fast drei Viertel der Manager haben 10 oder mehr Jahre CallCenter-Erfahrung; bei den Geschäftsführern sind es sogar 86%. Im Übrigen zahlt sich Beständigkeit aus: Je höher die Führungsebene, desto länger die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit.

17. Externe Call Center zahlen für Manager teilweise besser als Inhouse-CallCenter

Bei der Vergütung der Manager zeigt sich nicht das für Agenten und Teamleiter bekannte Bild, dass die Inhouse-CallCenter besser zahlen. In den oberen Führungsebenen CallCenter-Leiter und Geschäftsleitung/-führung wird in den externen CallCentern besser gezahlt. Hier wird wohl die Kunden- Markt- und Ergebnisverantwortung honoriert, die es so in den Inhouse-CallCentern nicht gibt. Der Anstieg der Managereinkommen in den letzten zwei Jahren streut sehr breit nach Funktion und Branche, i.d.R. in einer Größenordnung um 15%.

Positionsbezeichnung	externe BPO-CallCenter			Inhouse CallCenter		
	Gesamteinkommen p.a. in €			Gesamteinkommen p.a. in €		
	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.
Teamleiter	24.800	31.000	35.300	48.400	52.700	55.000
Projektleiter	37.000	44.900	51.800	41.400	59.200	66.800
CallCenter-Leiter	69.100	94.600	98.500	64.800	92.200	99.700
Geschäftsleitung/führung	115.600	148.200	175.000	81.800	122.300	148.800

18. Variable Einkommensanteile typischerweise 10 bis 20%

Die variablen Einkommensanteile steigen mit der Führungsebene. So reichen die mittleren 50% der variablen Anteile bei den Geschäftsführern von 7% bis 21% des Gesamteinkommens.

Positionsbezeichnung	Gesamteinkommen p.a. in €			Anteil fixes Gehalt		
	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.
Teamleiter	45.900	49.100	54.900	92%	93%	100%
Projektleiter	40.000	53.700	56.100	92%	94%	98%
CallCenter-Leiter	65.600	92.300	98.800	82%	87%	93%
Geschäftsleitung/führung	87.800	129.700	152.500	79%	85%	93%
Personalleiter/-referent	45.000	63.500	78.500	90%	93%	100%
Trainer/Qualitätsmanager	44.900	51.400	56.000	91%	95%	100%
Prozessmanager	70.400	74.800	79.100	81%	83%	85%
Back Office-Manager	56.900	100.300	87.800	90%	92%	94%
Work Force-Manager	53.100	62.800	74.600	81%	87%	91%
Vetrieb/Key Account Man.	57.900	89.500	104.000	81%	82%	86%
BPO-Dienstleister-Steuerer	52.800	77.100	91.800	84%	88%	92%

19. Weniger regionale Unterschiede bei den Mangereinkommen

Bei den Managergehältern gibt es nicht das ausgeprägte deutsche Ost-West- und Nord-Süd-Gefälle wie bei den Agentenlöhnen. Manager mit speziellen Fähigkeiten und höher ausgeprägter Mobilität müssen überall marktgerecht bezahlt werden. Allerdings gibt es einen Unterschied zwischen Ballungsräumen und ländlichen Gebieten.

20. Manger werden über das persönliche Netzwerk rekrutiert

Ein Drittel der CallCenter-Manager wird über das persönliche Netzwerk rekrutiert, ein Viertel über Personalberater. Und beide Rekrutierungswege nehmen zu. Auf der Geschäftsführungsebene werden sogar mehr als die Hälfte der Manager über das persönliche Netzwerk rekrutiert. Man kennt sich eben.