

Contact Center-Kosten

Das beste Argument für Telearbeit

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|---|
| Zusammenfassung | 1 |
| Abschnitt 1: Definition von Telearbeit im Contact Center | 1 |
| Abschnitt 2: Gute Gründe für ein Telearbeitsprogramm | 2 |
| Abschnitt 3: Vorteile für Arbeitgeber | 2 |
| Abschnitt 4: Vorteile für Arbeitnehmer | 5 |
| Abschnitt 5: Fazit | 7 |
| Abschnitt 6: Referenzen | 7 |

Zusammenfassung

In fast jedem Contact Center verschlingen die Lohnkosten den größten Teil des Jahresbudgets; etwa 60 % der Gesamtbetriebskosten oder mehr sind keine Seltenheit. Die übliche hohe Fluktuation, die weitere Kosten für die Schulung neuer Mitarbeiter und versteckte Kosten für niedrigere Produktivität birgt, vervielfältigt aufs Jahr gesehen die Gesamtkosten für die personelle Besetzung des Contact Centers.

Die Fluktuation der Agenten erschwert es der Geschäftsleitung, die laufenden Betriebskosten unter Kontrolle zu halten. Durch die steigende Anzahl von Call Centern steigt die Wahrscheinlichkeit, dass qualifizierte Agenten an andere Positionen oder in andere Unternehmen wechseln, so dass die freien Stellen im Contact Center neu besetzt werden müssen, was wiederum höhere Schulungskosten nach sich zieht.

Wenn Sie in Ihrem Contact Center bessere Arbeitsbedingungen im Vergleich zu anderen örtlichen Mitbewerbern bieten, dann können Sie qualifiziertere Ressourcen anziehen und die Fluktuation vermindern. In diesem Whitepaper wird erläutert, wie ein Telearbeits- oder Heimagentenprogramm als wichtiges Unterscheidungsmerkmal bei der Suche nach qualifizierten Mitarbeitern ins Leben gerufen werden kann.

Abschnitt 1: Definition von Telearbeit im Contact Center

Die Telearbeit ist definiert als der Einsatz von Computern und einer Telekommunikationsinfrastruktur als Voraussetzung für die Tätigkeit an einem Standort außerhalb der zentralen Contact Center-Arbeitsumgebung.

Dieses Whitepaper befasst sich mit der Einrichtung eines effektiven Telearbeitsprogramms für Contact Center-Agenten, bei dem der Agent seinen primären Arbeitsplatz zu Hause unterhält. Definitionsgemäß ist er oder sie damit ein Telearbeiter. Diese Tätigkeitsform ist nicht identisch mit äußerst mobilen Mitarbeitern, die von ihrem Aufgabenbereich her an zahlreichen Standorten arbeiten.

Abschnitt 2: Gute Gründe für ein Telearbeitsprogramm

Den höchsten Anteil an den Betriebskosten in einer Contact Center-Arbeitsumgebung bilden die Lohnkosten für die Agenten selbst, inklusive aller Sozialleistungen. Neben den Gehalts- und Sozialleistungen müssen Contact Center in aller Regel mit einer hohen Fluktuation kämpfen. Zweistellige Fluktuationsraten, häufig jenseits der 30%-Marke, bedeuten, dass mehr Mitarbeiter mit relativ geringer Qualifikation erforderlich sind, um das Anrufvolumen zu bewältigen, als beim Einsatz hoch qualifizierter Kräfte. Parallel entsteht ein höherer Bedarf an Schulungs- und Betreuungsressourcen. Gallup schätzt den Anteil der Schulungskosten auf mindestens 30 % der Gesamtlohnkosten¹.

Da qualifizierte Arbeitskräfte im Contact Center stark umworben sind, wächst der Druck auf die Gehaltshöhen, und die Fluktuation wird eher noch ansteigen. Wenn ein Contact Center die Betriebskosten in den Griff bekommen will, müssen neue Wege gefunden werden, die Attraktivität des Contact Centers am örtlichen Markt zu steigern. Ein Telearbeitsprogramm (Heimagentenprogramm) eröffnet unmittelbare Vorteile sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Arbeitnehmer, die dazu beitragen können, die Betriebskosten im Unternehmen zu senken. In diesem Whitepaper werden einige Vorteile vorgestellt, die beim Einführen und Propagieren eines Telearbeitsprogramms in Ihren Contact Centern in Betracht gezogen werden sollten.

Abschnitt 3: Vorteile für Arbeitgeber

Die Telearbeit nutzt die geeigneten und nötigen Supporttechnologien (nähere Erläuterung weiter unten in diesem Dokument) und hat damit eine Reihe von Geschäftsanreizen für den Arbeitgeber zu bieten

Direkte Lohnkosten: Mit einem Telearbeitsprogramm ist ein Arbeitgeber in der Lage, einen großen Pool potenzieller Agenten zusammenzustellen, ohne sich auf große Center in Städten verlassen zu müssen. Stattdessen kann der Arbeitgeber seine Mitarbeiter aus geografischeren Regionen mit niedrigeren Lebenshaltungskosten heranziehen, beispielsweise aus Vorstädten oder aus ländlichen Gegenden.

Selbst wenn das Unternehmen durch diese geografischen Veränderungen im Mitarbeiterpool nur eine durchschnittliche Kostensenkung von 2 Euro pro Stunde und Agent erzielt, ergibt sich damit eine jährliche Kostenersparnis von etwa 4.000 Euro je Vollzeitstelle eines Mitarbeiters im Contact Center.

Zugang zu einer flexiblen Belegschaft: Viele Contact Center würden erheblich von einer flexibleren Belegschaft profitieren, also von Mitarbeitern, die auch zu eher ungewöhnlichen Tageszeiten arbeiten. Erwachsene mit kleinen Kindern oder mit einem Pflegefall können beispielsweise nicht zu einer 3-Stunden-Schicht ins Büro kommen, könnten diese Arbeitszeit jedoch problemlos von zu Hause aus ableisten.

Der Einsatz von Mitarbeitern mit flexiblen Arbeitszeiten kann sich beträchtlich auf das Unternehmen auswirken: deutlich mehr Qualität im Kundendialog, weniger abgebrochene Anrufe, höhere Kundenzufriedenheit.

Mitarbeiter mit Schichtteilung oder flexibler Teilzeit können effektiver in den üblichen Spitzenzeiten eingesetzt werden (10:00 Uhr bis 11:30 Uhr, 13:30 Uhr bis 16:30 Uhr, 18:00 Uhr bis 19:30 Uhr). Und der Einsatz einer flexiblen Belegschaft kann auch saisonale Schwankungen auffangen (z. B. vor Weihnachten oder im Zeitraum kurz vor der Abgabe der Steuererklärung) und die Planungsschwierigkeiten bei Schichtteilungen, am Wochenende und an Feiertagen, an denen das Unternehmen normalerweise geschlossen hat.

Immobilienkosten: Ein typischer Arbeitsplatz für einen Agenten nimmt mindestens rund 3 Quadratmeter in Anspruch, wobei dieser Platzbedarf je nach Geräten, Möblierung und Schreibtisch auf bis zu 9,5 Quadratmeter steigen kann. Unterstellt man 36 Euro monatliche Kosten (für Betrieb und Fläche) pro Quadratmeter ergeben sich jährliche Kosten von 1300 bis 4100 Euro pro Contact Center-Agent. Der Wegfall dieser Immobilienkosten beim Umstellen weniger fester Mitarbeiter auf das Telearbeitsmodell ist rein spekulativ. Aber wenn ein Arbeitgeber ein Contact Center schließt oder verlagert oder auch einen höheren Platzbedarf am Standort eines bestehenden Contact Centers decken muss, dann treten diese Auswirkungen offen zu Tage.

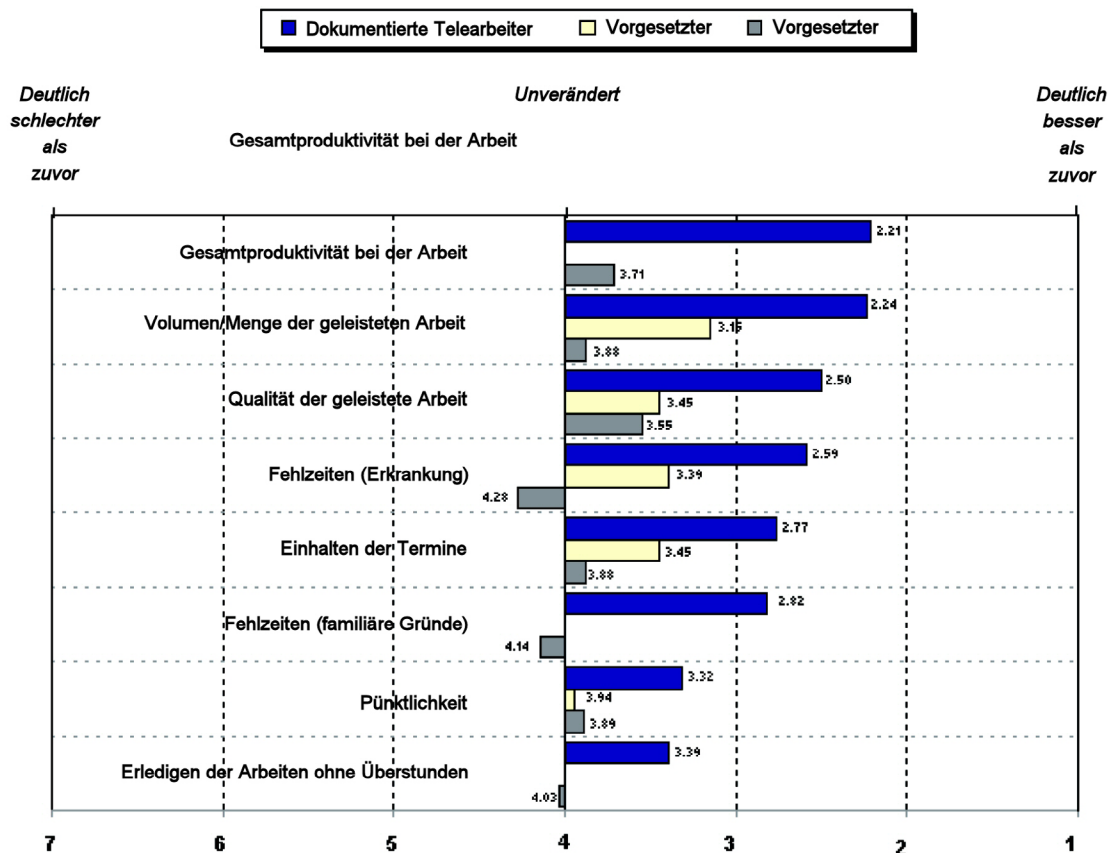
Der größte Einfluss auf eine Senkung des Platzbedarfs macht sich bei der Planung neuer Standorte bemerkbar. Es ist potenziell möglich, ein Contact Center zu betreiben, ohne ein physisches Contact Center einzurichten. Je nach der Größe des Contact Centers wird dieser Vorteil noch durch sinkende Standortverwaltungs- und Wartungskosten ergänzt.

Produktive Arbeitszeit: In der Contact Center-Branche wird die Zeitspanne, die ein Agent mit anderen Tätigkeiten verbringt (also nicht mit Telefonaten), als Verlustzeit bezeichnet. Mitarbeiter, die von zu Hause aus arbeiten, melden sich deutlich seltener krank als Mitarbeiter, die täglich ins Büro gehen. Bei einer Erkältung möchte sich ein Mitarbeiter beispielsweise nicht unbedingt eine Stunde in den Zug setzen, aber die Arbeit von zu Hause lässt sich arrangieren. Untersuchungen des Marktforschungsunternehmens InfoVision ergaben, dass das gelegentliche Fehlleiben vom Arbeitsplatz um etwa 20 % vermindert werden konnte.

Produktivität: Große Unternehmen wie American Express oder IBM berichten, dass ihre Telearbeiter im Contact Center erheblich mehr Anrufe bearbeiten und mehr Geschäftsabschlüsse tätigen als Mitarbeiter im Büro. Abb. 1 zeigt die höhere Produktivität bei der Telearbeit nach einer Untersuchung der kanadischen Bundesregierung.

Abbildung 1: Veränderungen bei der Produktivität in einer Telearbeitsumgebung²

Gefühlte Veränderung der Produktivität von Telearbeitern und in der Kontrollgruppe



Neue Personalmärkte: Einer der wichtigsten Vorteile beim Telearbeitsmodell liegt darin, dass die Contact Center-Arbeitgeber neue Personalmärkte erschließen können. Die erweiterte Belegschaft umfasst Mitarbeiter, die aufgrund einer vorübergehenden Abwesenheit nicht zum Contact Center-Team gehören, aber dennoch Arbeiten übernehmen können; Gründe für diese Abwesenheit sind beispielsweise:

- Kurzfristige Arbeitsunfähigkeit bei veränderten Aufgabenbereichen
- Mutterschutz, Pflege älterer Familienangehöriger, Elternzeit
- Kurz vor dem Ruhestand, jedoch Interesse an eingeschränkter Weiterarbeit
- Versetzung wegen beruflicher Gründe des Ehepartners oder wegen der Pflege von Familienangehörigen

Der potenzielle Nutzen aus einer vorübergehend geteilten Belegschaft ist abhängig davon, ob die betreffenden Personen bereits die nötigen Fertigkeiten für die Tätigkeit im Contact Center besitzen (falls sie nicht ohnehin schon als Contact Center-Agenten arbeiten). Auch die (in einer individuellen Unternehmensanalyse gewonnene) Feststellung, dass der Einsatz dieser Mitarbeiter für das Unternehmen und dessen Ziele für das Contact Center vorteilhaft wäre, spielt eine Rolle.

Darüber hinaus erhält das Unternehmen den Zugang zu neuen Mitarbeitergruppen, beispielsweise:

- Mitarbeiter, die bei den Kindern zu Hause bleiben (Hinweis: Nur wenn die Kinder in der Schule sind oder anderweitig betreut werden)
- Mitarbeiter mit Körperbehinderungen, durch die sie in ihrer Beweglichkeit eingeschränkt sind
- Pensionierte Mitarbeiter, die eine weniger stressige Arbeitsalternative als Zusatzeinkommen suchen
- Mitarbeiter, die zur Pflege von Familienangehörigen daheim bleiben
- Mitarbeiter mit erweiterter/dauerhafter Arbeitsunfähigkeit für andere Berufsarten
- Mitarbeiter, deren Wohnort zu weit von großen zentralen Contact Centern entfernt liegt, so dass ein Pendeln nicht mehr möglich ist

Diese Personalmärkte sind noch weitgehend unerschlossen, so dass hier eine höhere Wahrscheinlichkeit besteht, hochqualifizierte Kandidaten zu finden.

Fluktuation der Mitarbeiter: Wie bereits erwähnt, beanspruchen die Lohnkosten den allergrößten Teil des Betriebsbudgets im Contact Center. Diese Kosten erhöhen sich noch, wenn die Fluktuation (im Regelfall um 30 %) in die Lohnkosten eingerechnet werden. Ein Telearbeitsprogramm für Mitarbeiter kann dazu beitragen, dieses Problem und die drohende Senkung der Contact Center-Leistungen abzuschwächen.

Wenn ein Arbeitgeber die inhärenten mittelbaren und unmittelbaren Vorteile der Telearbeit für die Mitarbeiter erkennt und diese Vorteile auch den potenziellen Kandidaten verdeutlicht, erhöht sich die Chance, mehr qualifizierte Mitarbeiter anzuwerben und letzten Endes die Fluktuation mit ihren negativen Auswirkungen zu vermindern. Um die Geschäftsvorteile eines Contact Centers mit Telearbeitsmodell realisieren zu können, muss der Arbeitgeber den Nutzen dieses Modells erkennen und dann den Mitarbeitern und den potenziellen Kandidaten darlegen. Der nächste Abschnitt legt die Grundlage für die Definition dieser Vorteile.

Abschnitt 4: Vorteile für Arbeitnehmer

Je vorteilhafter Sie die Arbeitsumgebung für Ihre Mitarbeiter gestalten, ohne dass die Betriebsabläufe darunter leiden, desto eher können Sie qualifizierte Mitarbeiter anwerben und halten. Die Vorteile für die Mitarbeiter gliedern sich in zwei große Kategorien: wirtschaftliche Gründe und Überlegungen zum Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben.

Wirtschaftliche Vorteile: Arbeitsplätze im Contact Center fallen eher in untere Gehaltsklassen und sind daher meist von jüngeren Arbeitskräften besetzt. Nach Angaben des US Bureau of Labor Statistics liegt das durchschnittliche Gehalt in US-amerikanischen Contact Centern bei 10 US-Dollar bis 15 US-Dollar pro Stunde im Vergleich zu durchschnittlich 18 US-Dollar über alle Berufsgruppen in den USA. Die typischen Contact Center-Mitarbeiter sind jung (18 bis 29 Jahre alt)³ und wollen auf eigenen Füßen stehen. Personen in diesem Arbeitsmarktsegment haben vermutlich erhöhten Anschaffungsbedarf von Besitzgütern (Autos, Möbel und andere Dinge für den heimischen Bereich), während sie sich ihre erste eigene Wohnung suchen. Junge Contact Center-Mitarbeiter stehen vor der finanziellen Herausforderung, Einrichtungsgegenstände anschaffen zu müssen, ohne über ein nennenswertes Einkommen zu verfügen. Möglichkeiten zur Erhöhung des verfügbaren Einkommens sind für diese Arbeitskräfte daher äußerst reizvoll.

Durch den Einsatz als Telearbeiter kann der Agent einige berufliche Ausgaben vermeiden, die teilweise einen beträchtlichen Teil des verfügbaren Einkommens schlucken würden, beispielsweise:

- Fahrtkosten (Privatfahrzeug oder öffentliche Verkehrsmittel)
- Indirekte Kosten für Mittagessen, Frühstücks-/Kaffeepausen und berufsbedingte gesellschaftliche Veranstaltungen
- Kosten für Bürokleidung
- Kosten für die Tages- und/oder Nachmittagsbetreuung von Kindern

Dieser letzte Punkt bedarf einer näheren Erklärung. Während der Arbeitszeit ist ein Contact Center-Telearbeiter unter keinen Umständen in der Lage, kleine Kinder zu betreuen. Wenn jedoch beträchtliche Zeit für den Weg zum Arbeitsplatz und zurück sowie für die Vorbereitungen auf die Arbeit aufgewendet werden muss, dann können die Kosten für die Tagesbetreuung das erzielte Einkommen wieder auffressen. Für einen 7-Stunden-Arbeitstag mit 2 Stunden Pendelzeit können dabei 9 bis 10 Stunden Tagesbetreuung anfallen. Die Kosten für diese Betreuung können durchaus dem Einkommen aus 4 Arbeitsstunden entsprechen. Von diesem 9-Stunden-Tag blieben also nur 3 Stunden mit Einkommen übrig. In einer Telearbeitsumgebung entfällt der Anteil der Tagesbetreuung an der Pendelzeit, wodurch der Mitarbeiter ein höheres Einkommen erzielt, ohne dass die Familie darunter leiden müsste. Und weil die Pendelzeiten entfallen, kann der Mitarbeiter längere Arbeitszeiten leisten oder die Arbeitszeiten flexibel in den Tagesablauf eingliedern. Durch die moderne Anrufüberwachung (für eingehende Anrufe ebenso wie für ausgehende Anrufe) lassen sich Kennzahlen ermitteln, die eine mühelose Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter ermöglichen. Wenn ein Mitarbeiter unverhältnismäßig lange Zeit offline oder ohne Anrufbearbeitung verbringt, erfährt der Vorgesetzte dies sofort, so dass er unverzüglich die entsprechenden Maßnahmen treffen kann.

In ländlichen Gegenden summieren sich die Fahrt- und Pendelkosten rasch auf mehr als 5.000 Euro jährlich. Angenommen, ein Agent verdient 25.000 Euro pro Jahr, und 20 % dieses Einkommens entfallen auf Steuern und andere Pflichtabzüge. Das Nettoeinkommen des Agenten liegt damit bei 20.000 Euro im Jahr.

Wenn der Contact Center-Mitarbeiter jährlich 5.000 Euro Fahrtkosten und 6.000 Euro Miete (500 Euro pro Monat) aufbringen muss, dann bleibt unter dem Strich ein verfügbares Nettoeinkommen von 9.000 Euro pro Jahr (750 Euro pro Monat). Das niedrige Einkommen ist der Hauptgrund für die Fluktuation am Contact Center-Markt. Die Agenten wechseln an andere Arbeitsstellen mit höherem Einkommen. Diese finanzielle Situation findet sich in den meisten Contact Centern in großen Städten.

Mit Telearbeit spart der Mitarbeiter die Fahrtkosten von 5.000 Euro und auch die indirekten Kosten. Damit steigt das monatliche verfügbare Nettoeinkommen, in unserem Beispiel 750 Euro, um mehr als 400 Euro monatlich. Je nach den geltenden Besteuerungsvorschriften im jeweiligen Rechtsbereich ist der Mitarbeiter ggf. in der Lage, einen Teil der Miet- und Stromkosten von der Einkommensteuer abzusetzen,. Die Arbeit von zu Hause wirkt sich also im Endeffekt beträchtlich auf das Realeinkommen des Mitarbeiters aus.

Vorteile für das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben: Ein weiterer wichtiger Faktor der Telearbeit ist ihr Beitrag zum Ausgleich von Arbeit und Lebensstil.

Die Pendelzeiten werden immer länger (siehe Abb. 2 unten), so dass der Arbeitswert für Mitarbeiter mit niedrigerem Einkommen immer stärker wegbricht. Wird nun noch der potenzielle Bedarf an einer Tages- und/oder Nachmittagsbetreuung für Kinder und an einer Pflegehilfe für ältere Familienangehörige eingerechnet, sinkt der resultierende „Lebens-Wert“ der Arbeit mit niedrigem Einkommen noch weiter ab. Und auch die Umwelt liegt modernen Mitarbeitern oft am Herzen. In Deutschland ist mit einem durchschnittlichen Arbeitsweg von mehr als 50 Kilometern hin und zurück zu rechnen⁵. Bei durchschnittlichen Werten ergeben sich im Lauf eines Jahres ein Kraftstoffverbrauch von ca 1.000 Litern (bei den heutigen Preisen durchaus über 1.200 Euro) und ein Kohlenstoffausstoß von nahezu 2,46 Tonnen.⁶

Als Contact Center-Agent mit Arbeitsplatz entstehen dem Mitarbeiter die folgenden Vorteile:

- Flexible Zeitplanung und damit leichtere Realisierung der Nachmittagsbetreuung für Schulkinder
- Ständige Anwesenheit bei der Pflege von älteren Familienangehörigen (Hinweis: Nicht wenn dadurch die Pflegeintensität beeinträchtigt oder die Arbeitsfähigkeit des Mitarbeiters leiden würde)
- Geringere Notwendigkeit zur Anschaffung eines Kraftfahrzeugs
- Sehr rascher Übergang von der Privatperson zum Mitarbeiter (Anziehen, Zurechtmachen, Arbeitsweg, Koordinierung)

Abbildung 2: Prozentualer Anteil von Arbeitnehmern in den USA mit einer Pendelzeit > 90 Minuten⁴

| Counties | % |
|----------------------------|-------|
| Richmond County, NY | 11.8% |
| Orange County, NY | 10.0% |
| Queens County, NY | 7.1% |
| Bronx County, NY | 6.9% |
| McHenry County, IL | 6.7% |
| Nassau County, NY | 6.6% |
| Kings County, NY | 5.0% |
| Contra Costa County, CA | 4.6% |
| Prince William County, VA | 4.5% |
| Prince George's County, MD | 3.8% |
| Montgomery County, MD | 2.2% |
| Will County, IL | 2.0% |

Abschnitt 5: Fazit

Aus den obigen Ausführungen ergibt sich, dass die Einführung eines Telearbeitsprogramms deutliche Vorteile für das Unternehmen bieten kann. Vor der Einführung müssen die Vorteile dieses Modells für beide Seiten (Arbeitgeber und Arbeitnehmer) vorstellen, damit die Mitarbeiter erkennen, dass nicht nur das Unternehmen einen Vorteil daraus zieht.

Die Auswirkungen können beträchtlich sein, wie oben dargestellt. Zu Beginn dieses Whitepaper stand die Annahme, dass die Telearbeit im Unternehmen dazu beitragen kann, den Druck auf die Entlohnung der Contact Center-Mitarbeiter und die Fluktuation dieser Mitarbeiter abzumildern. Forschungen haben beispielsweise ergeben, dass Unternehmen bis zu 15.000 US-Dollar ausgeben, um einen neuen Mitarbeiter in die Contact Center-Belagschaft aufzunehmen, und das bei einer durchschnittlichen Verweildauer von sechs Monaten und einer jährlichen Abwanderungsquote von 40 %. Ein virtuelles Contact Center mit Telearbeitern als Kundendienst-Agenten greift dagegen auf hochqualifiziertes Personal mit einer jährlichen Fluktuation von 10 % und weniger zurück.⁷

Die Frage ist nun: Welche finanziellen Einbußen ergeben sich für Contact Center, die kein Telearbeitsmodell unterhalten?

Abschnitt 6: Referenzen

- gmj.gallup.com/content/default.asp?ci=23206
- www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/manbetseries/vol8-1_e.asp
- www.contactprofessional.com/issues/article.asp?ID=318
- www.census.gov/Press-Release/www/2005/Commutesextremes.pdf
- US Department of Transportation, Bureau of Transportation Statistics
- NHTSA Automotive Fuel Economy Program
- www.crmbuyer.com/story/39091.html

Über Avaya

Avaya ist einer der weltweit führenden Anbieter von Kommunikationsanwendungen für Unternehmen. Das Unternehmen bietet führenden Firmen und Organisationen weltweit Services rund um Unified Communications und Contact Center sowie weitere verwandte Dienste sowohl direkt als auch über Partner an. Unternehmen aller Größen verlassen sich auf Avayas moderne Kommunikationssysteme, um ihre Effizienz, Zusammenarbeit, Kundendienstleistungen und Wettbewerbsfähigkeit zu optimieren. Weitere Informationen finden Sie auf www.avaya.de.

AVAYA

INTELLIGENTE KOMMUNIKATION

Avaya GmbH & Co. KG
Kleyerstraße 94
D-60326 Frankfurt/Main
T 0800 GOAVAYA bzw.
T 0800 4628292
infoservice@avaya.com
avaya.de

Avaya Austria GmbH
Donau-City-Str. 11
A - 1220 Wien
T +43 1 8 78 70 - 0
avaya.at

Avaya Switzerland GmbH
Hertistrasse 31
CH-8304 Wallisellen
T +41 44 878 1414
avaya.ch

[avaya.de](http://www.avaya.de)

© 2009 Avaya Inc. und Avaya GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten.
Avaya und das Avaya-Logo sind Marken von Avaya Inc. und Avaya GmbH & Co. KG. und können in bestimmten Gerichtsbarkeiten eingetragen sein.
Alle durch ©, ™ oder SM gekennzeichneten Marken sind eingetragene Marken, Service-Marken bzw. Marken von Avaya Inc. und Avaya GmbH & Co. KG.
Alle anderen Marken sind das Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber.

GCC3211 • GE • 04/09 Conversis • Änderungen vorbehalten • Gedruckt in Deutschland auf 100 % chlorfreiem Papier.