Pönale war gestern – Ausbildung ist heute

Es begleitet uns jeden Tag: Geit ist geil, wir sind doch nicht blöd und täglich wird alles billiger: Möbel, Fliegen, Hotels, Lebensmittel. Täglich nutzen viele Millionen Menschen die Internet-Preisportale mit der Idee, möglichst wenig Geld für ein Maximum an Leistungen oder Produkten zu erzielen.

Vor diesem Trend machen auch die Energieversorger nicht Halt. Die Unternehmen stehen vor einem hohen Kostendruck. Die Beschaffung kann kaum noch optimiert werden, zusätzliche Anforderungen der BNetzA verschlingen Geld, die Kunden wechseln immer häufiger und bei der Technik können kaum noch Einsparpotentiale gehoben werden. Wenn man schon nicht bei den üblicher Weise sehr hohen internen Personalkosten sparen kann, dann doch wenigsten bei den externen Dienstleistern, insbesondere im Kundenservice. Die aktuelle Situation auf dem Dienstleistungsmarkt unterstützt diese Bemühungen: Der Wettbewerbsdruck unter den Dienstleistern ist hoch, es wurden teilweise Überkapazitäten aufgebaut, die nun preiswert angeboten werden müssen und durch den Einsatz von Nearshoring-Call-Centern wird der Preisdruck noch erhöht.

Dabei stehen die Versorgungsunternehmen vor einem Dilemma: Auf der einen Seite nehmen die Kundenbeschwerden zu, weil die Beratung am Telefon nicht optimal ist, die Gespräche kurz gehalten und die Kundenanliegen nicht vollständig bearbeitet werden und auf der anderen Seite möchte man die Kosten pro Gesprächsminute möglichst gering halten. Den Dienstleistern geht es dabei nicht besser: Wurde neue Mitarbeiter gerade eingearbeitet und sind sie nun in der Lage, qualifizierte Leistungen zu erbringen, verlassen diese das Unternehmen oder das Anrufvolumen schwankt so stark, dass ein vernünftiger Forecast nicht möglich ist.

Dadurch entstehen entweder teure Leerkapazitäten oder, was häufiger vorkommt, es wird zu wenig Personal eingesetzt wird. Ergebnis: Die Annahmequote wird nicht erreicht, die Kunden warten endlos in der Warteschleife und der Auftraggeber ist sauer, weil die Kunden in das Kundenzentrum kommen oder sich schriftlich melden, was zusätzliche Geschäftsvorfälle produziert. Da liegt der Ruf nach Pönalzahlungen auf der Hand. Ob dies das richtige Mittel ist, den Prozess zu heilen, soll der folgende Artikel aufzeigen.

Schauen wir uns einmal ein beispielhaftes Stadtwerk an:

- ca. 150.000 Kunden
- ca. 120.000 Anrufe pro Jahr , 475 Anrufe pro Tag
- Telefonische Erreichbarkeit: Montag – Freitag von 8:00 Uhr bis 18:00 Uhr,
- Durchschnittliche Bearbeitungszeit: 8 Minuten (6 Min. Telefonie, 2 Min. Nacharbeit)
- Kosten pro Geschäftsvorfall: 5,12 EUR (bei 0,64 EUR pro Minute)
- 21 Arbeitstage pro Monat (252 Tage pro Jahr)

In Abhängigkeit der Annahmequote hat der Dienstleister somit folgende Einnahmen:

Annahmequote	**Eingehende Anrufe pro Tag**	**Angenommene Anrufe pro Tag**	**Einnahmen pro Tag**	**Einnahmen pro Monat**	**Einnahmen pro Jahr**
90%	475	428	2.188,80 €	45.964,80 €	551.577,60 €
80%	475	380	1.945,60 €	40.857,60 €	490.291,20 €

Jetzt kann es dem Auftraggeber im Prinzip egal sein, ob der externe Dienstleister mit den Erlösen auskommt oder nicht, denn schließlich hat man einen gültigen Vertrag. Wenn die Qualitäten und Quantitäten nicht stimmen, dann greifen Pönalezahlungen in der Hoffnung, dass der Dienstleiter dadurch seine Leistungen verbessert. Doch die wesentliche Frage lautet nicht, wie sich der Auftraggeber mittels Pönalezahlungen optimieren kann, sondern ob zu diesem Minutenpreis und unter den o.a. Rahmenbedingungen überhaupt eine angemessene Qualität erwartet werden kann?

Schauen wir uns daher zunächst einmal die Kosten an, die ein Dienstleister hat:

Die Firma TGMC Personalberatung analysiert regelmäßig die Gehalts und Karrierechancen in der Call Center Branche. (Telepublic Verlag Hannover, ISBN 978-3-939752-03-5). Im Schnitt werden ca. 100 Unternehmen und somit ca. 500 Manager gefragt. Die Ergebnisse der Studien werden durch andere Publikationen (Stern, Spiegel Online etc.) unterstützt:

- Eine Call-Center Agent verdient in der Energiewirtschaft zwischen 7,78€ und 10,97€
  (Mittelwert: 9,28€)
- Im Schnitt gibt es 25 Urlaubstage
- Die Fluktuation liegt im Schnitt zwischen 14% und 29% (Mittelwert: 22%)
- Die Krankheitsquote liegt im Schnitt bei 14,5%
- Die Einarbeitungszeit dauert im Mittel 8 Wochen und kosten 3.600€
- Ein Teamleiter verdient im Mittel 36.900€ p.a. (18,30€ pro Stunde)

Rechnen wir zu den Lohnkosten die Lohnnebenkosten (25%), ein Anteil in Höhe von 7,50€ pro Stunde für Raum, Verwaltung und Infrastruktur hinzu, bewerten den Urlaub mit 10%, die Abwesenheit aufgrund von Krankheit mit 14,5% und die Fluktuation mit 22% hinzu, dann entstehen dem Call-Center-Betreiber folgende jährliche Kosten:

	Stunden-lohn	**Kosten pro Stunde**	**Kosten pro Tag**	**Kosten pro Jahr**
Agent	7,78 €	17,91 €	143,28 €	36.105,80 €
Agent	9,28 €	20,66 €	165,25 €	41.643,50 €
Agent	10,97 €	23,75 €	190,01 €	47.882,65 €
Teamleiter	18,30 €	37,17 €	297,40 €	74.943,54 €

Diese Kosten müssen nun durch die Dienstleistungsentgelte eingespielt werden, und dabei sprechen wir noch nicht von einer Rendite, die der Call-Center-Betreiber natürlich auch noch haben möchte.

Um die Kosten und Einnahmen in Relation zu setzen, müssen wir die Anzahl der eingesetzten Mitarbeiter kennen. Neben der Anzahl eingehender Anrufe hat der Service Level, der sich aus der Annahmequote und der Reaktionszeit, in der ein Anruf entgegengenommen werden soll, zusammensetzt. Der wohl bekannteste Service-Level ist 80/20: 80% der eingehenden Anrufe werden innerhalb von 20 Sekunden entgegengenommen. Obwohl selbst diese Werte häufig nicht erreicht werden, fordern Auftraggeber immer stärker sogar eine Annahmequote von 90%. Dabei ist allen klar, dass mit abnehmender Reaktionszeit die Anzahl der benötigten Mitarbeiter steigt. Doch welche Quote ist denn angemessen?

Diese Frage ist nicht so einfach zu beantworten, da sie im Kontext von einigen anderen Fragen steht:

- Welche Kundenkontaktkanäle werden wie stark genutzt?
- Wann legt der Kunde auf, wie lange verbleibt der Kunde in der Warteschleife?
- Handelt es sich um eine kostenfreie oder kostenpflichtige Telefonnummer?
- Wie lange dauert ein persönliches Kundengespräch?
- Wie oft rufen Wahlwiederholer an?
- Wie lange muss ein Kunde auf die Beantwortung einer schriftlichen Anfrage warten?
- Wie sieht das Beschwerdeverhalten aus?
- Wie viele Kunden wechseln?

Folgende Erfahrungen konnte der Verfasser aus seiner mehr als 10jährigen Leitung eines Call-Centers sammeln:

- Bei einer Annahmequote von 85% - 90% sinkt die Anzahl der Wahlwiederholer um bis zu 30%
- Der durchschnittliche Anrufer wartet im Mittel mehr als 1 Minute (Ortstarif)
- Liegt die Bearbeitungszeit im Schriftverkehr zwischen 2 Werktagen (E-Mails) und 10 Werktagen (Brief), sinkt die Anzahl der Anrufer um mehr als 15%
- Jeder Geschäftsvorfall, der älter ist als 6 Wochen, erzeugt zusätzlich bis zu 25% mehr Kontaktvolumen (Telefonie, Schrift, persönlich)

Berücksichtigt man die o.a. Punkte, dann wird auch deutlich, dass die Annahmequote der wesentliche Treiber für eine hohe Kundenzufriedenheit ist und weniger die Reaktionszeit. Wie sich diese Parameter auf den Personaleinsatz auswirken und welche Bedarfe sich daraus errechnen, wird i.d.R. nach er Erlangen-C-Methode errechnet.

Bei 475 eingehenden Anrufen am Tag ergeben sich folgende Kapazitätsbedarfe (FTE = full time equivalent = Vollzeitkraft):

Service Level	Anzahl FTE
90/10	11
90/20	11
90/30	10
80/10	10
80/20	9
80/30	9

Wie sich die Anzahl der Kapazitäten auf die Kostensituation des Call-Center-Betreibers auswirken, kann der folgenden Tabelle entnommen werden. Dabei wurden die Ausbildungskosten im ersten Jahr noch nicht einmal berücksichtigt, geschweige denn eine Marge, die der Call-Center-Betreiber sicherlich auch noch haben möchte:

Service Level	Anzahl FTE	Kosten pro Tag	Kosten pro Tag und Teamleiter	Kosten pro Tag in Summe	Einnahmen pro Tag	Differenz
90/10	11	1.817,77 €	297,40 €	2.115,17 €	2.188,80 €	73,63 €
90/20	11	1.817,77 €	297,40 €	2.115,17 €	2.188,80 €	73,63 €
90/30	10	1.652,52 €	297,40 €	1.949,92 €	2.188,80 €	238,89 €
80/10	10	1.652,52 €	297,40 €	1.949,92 €	1.945,60 €	-4,31 €
80/20	9	1.487,27 €	297,40 €	1.784,66 €	1.945,60 €	160,94 €
80/30	9	1.487,27 €	297,40 €	1.784,66 €	1.945,60 €	160,94 €

Aus der Tabelle wird ersichtlich, dass der höchste Gewinn mit dem Service Level 90/30 erzielt wird.

Nun kann es dem Auftraggeber im Prinzip egal sein, ob der Dienstleister mit seinen Kosten klar kommt oder nicht, denn schließlich hat man in der Ausschreibung die Anforderungen offen gelegt, man wusste worauf man sich einlässt und die Parameter bezgl. der Anzahl Anrufe und der erwarteten Bearbeitungszeit hat man im Vorfeld einvernehmlich abgestimmt bzw. basieren angeblich auf den Erfahrungen der letzten Jahre (wobei nur wenige Auftraggeber über detaillierte Kennzahlen verfügen) Wo also bitte ist das Problem?

Das Problem liegt in der Natur der Sache: der Auftraggeber möchte das Maximum an Qualität und Quantität, der Dienstleister muss sich optimieren. Der Auftraggeber wendet Pönalezahlungen an, der Dienstleister muss gegensteuern:

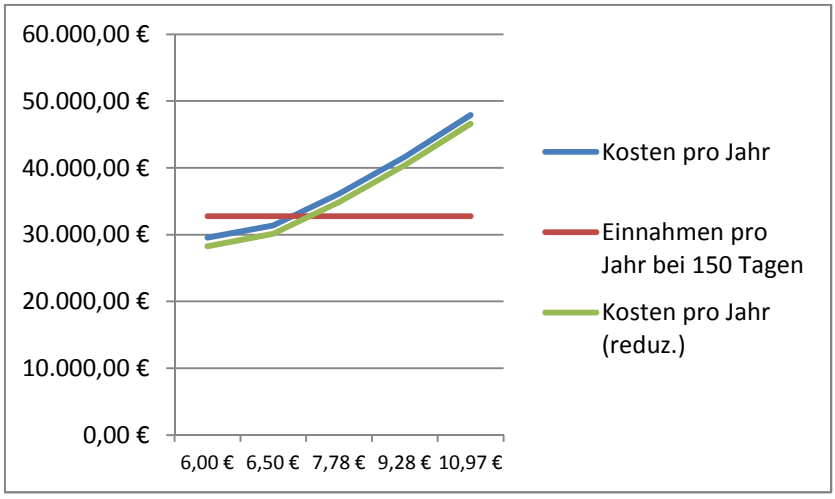
- Reduzierung der Kapazitäten
- Einsatz preiswerterer Mitarbeiter (Reduzierung Lohnkosten)
- Reduzierung des Overheads (eine Führungskraft für mehrere Teams) Team- / Projektleiter
- Reduzierung der Ausbildungskosten
- Ein Team arbeitet für mehrere Auftraggeber, um Leerkosten zu vermeiden
- Neben der Telefonie wird noch Post bearbeitet, um Wartezeiten zu kompensieren

Schauen wir uns zunächst die Pönalezahlungen an. Nehmen wir an, statt einer Annahmequote von 90% wird nur eine Quote von 80% erzielt. Dann reduzieren sich zunächst die Tageseinnahmen um 243,20€, aber weil der Dienstleister pro Tag eine Vollzeitkraft einspart, auch die Kosten um 165,20€. Selbst bei einer Konventionalstrafe von 5% der Tageseinnahmen verliert der Dienstleister dann am Tag 77,95€. Dafür kann er den freigewordenen Mitarbeiter an anderer Stelle in einem besser bezahlten Projekt einsetzen und somit die Verluste mehr als kompensieren. Dazu muss noch berücksichtigt werden, dass die Anzahl der Kontakte über die anderen Kundenkanäle steigen werden und dadurch erhöhte Prozesskosten auf den Auftraggeber zukommen, denn häufig werden in der Postbearbeitung und in der Persönlichen Kundenbetreuung eigene Mitarbeiter eingesetzt.

Die Vereinbarung von Pönalzahlungen löst das Problem also nicht wirklich. Welche Möglichkeiten hat nun der Dienstleister, um auf seine Kosten zu kommen? Betrachten wir zunächst im ersten Jahr die Anzahl Tage, die ein Mitarbeiter maximal fakturieren kann:

Tage im Jahr	365
Wochenenden	-104
Feiertag	-10
Netto-Arbeitszeit	**251**
Abzgl. Urlaub	-25
Abzgl. Krankheit	-36
Abzgl. Einarbeitung	-40
Summe Arbeitstage	150

Nehmen wir nun an, dass die Dienstleister die Stundensätze seiner Mitarbeiter reduziert. Dies hat schon deutlichen Einfluss auf das Ergebnis, vor allem wenn die Verwaltungs- und Infrastrukturkosten um 25% reduziert werden und dann noch bei ca. 1,88€ pro Stunde liegen.

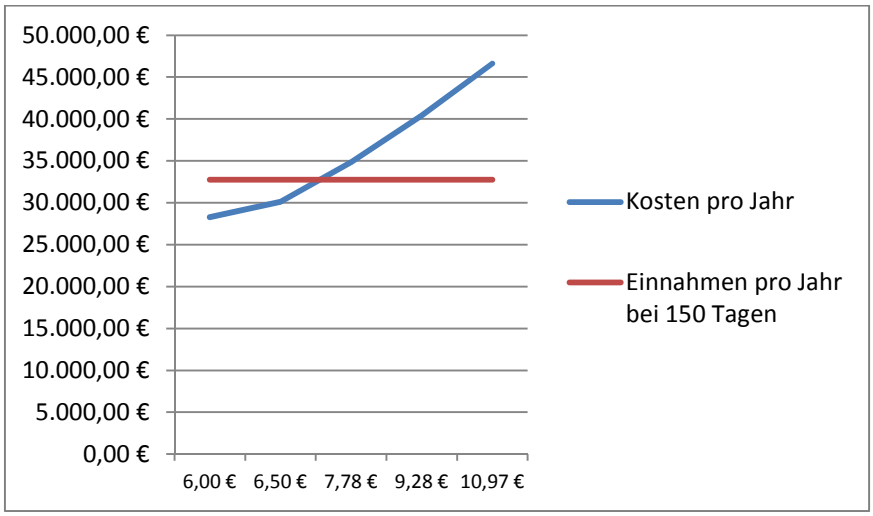


Dies ist einer der Gründe, warum die Betriebsräume in strukturschwachen Gebieten angesiedelt sind.

Wo der Dienstleister seine Betriebsstätte einrichtet, ist bei dem heutigen Stand der Technik nahezu egal. Es sei denn, der Auftraggeber legt Wert auf die regionale Nähe, bis dahin, dass die heimische Sprache wichtig ist. Dazu gehört dann auch (hier nicht berücksichtigt), dass die Führungsspanne pro Team-/ Projektleiter ausgedehnt wird und teilweise bei 25 Mitarbeitern pro Führungskraft liegt. Häufig bekommt man zu einem sehr niedrigen Stundensatz nicht das ausgebildete Personal, welches man die qualifizierte Bearbeitung von Geschäftsvorfällen in der Energiewirtschaft benötigt. Dass im Niedriglohnsegment die Fluktuation zunimmt, liegt auf der Hand: Sind die Mitarbeiter ausgebildet und haben sie ihre Fähigkeiten und Qualifikation erweitert, möchten sie auch den monetären Nutzen daraus ziehen. Dies klappt häufig nur über einen Wechsel des Arbeitgebers.

Richtig interessant wird es dann, wenn der Dienstleister die freien Zeiten, die nicht für die Telefongespräche genutzt werden, anderweitig fakturieren kann. Wenn wir unserem Beispiel bleiben, dann führt ein Agent in 8 Stunden insgesamt 47 Gespräche, was einer Fakturazeit von 5,7 Std. entspricht (71% Fakturaquote). Die übrigen 2,3 Stunden verbringt man mit Warten. Schafft man es, durch einen weiteren Auftrag die Fakturaquote auf 85% zu erhöhen, entweder durch die Übernahme von Back-Office-Aktivitäten

oder dadurch, dass der Call-Center-Betreiber parallel für zwei Auftraggeber arbeitet, werden zusätzliche Tageseinnahmen in Höhe von 42,25€ erzielt. Insbesondere die zweite Variante wird häufig genutzt und führt dazu, dass in Spitzenzeiten sowohl der eine als auch der andere Auftrag nicht optimal bedienet wird. Die Verärgerung ist allerdings somit auch vorprogrammiert.



Die Optimierung der Einnahmen über die Stundenlöhne der Mitarbeiter führt nicht nur zu einer qualitativen sondern auch zu einer gesellschaftspolitischen Diskussion. Insbesondere mit Blick auf den Mindestlohn sollte jeder Auftraggeber sich seiner Verantwortung bewusst sein.

Das Problem der Auslastung versucht man häufig durch die eine möglichst präzise Nennung von Forecast-Werten zu minimieren. Dies ist aus Sicht des Verfassers nicht möglich. Grund: der Versorger hat keinen täglichen Einfluss auf das Verhalten seiner Kunde. Daher kann die Treffsicherheit eins Forecast nur ein Zufallsprodukt sein.

Was der Dienstleister aber benötigt, sind:

- Tägliche Auswertung der Telefonkennzahlen auf ½-Std.-Basis
- Dokumentation der Ereignisse auf Basis eines Projektlogbuches
- Regelmäßige Analyse des Telefonverhaltens und Dokumentation der Anrufgründe
- Terminplan, wann Rechnungsläufe, Zahlungsläufe, Mahnläufe durchgeführt werden
- Frühzeitige Ankündigung von Brief- / Marketingaktionen
- Frühzeitige Ankündigung von Preiserhöhungen

Ein Dienstleister muss sich daher optimieren, wenn er mit den niedrigen Dienstleistungs-entgelten noch Gewinne erzielen möchte.

Parameter	Auswirkung	Risiko
Verlagerung der Betriebs-räume in strukturschwache Gebiete	Kurzfristige persönliche Treffen nicht möglich	gering
Verlagerung der Betriebs-räume in strukturschwache Gebiete	Sprachdialekt nicht aus der Region	In Abhängigkeit der Kunden-struktur: mittel bis schwer
Reduzierung der Verwaltungs-kosten	Keine	keine
Reduzierung der Steuerungs-aufgaben	Weniger fachliche Be-gleitung, keine QS-Maßnahmen	hoch
Vergrößerung der Führungs-spanne	Kein Einfluss auf Ter-mintreue, Verfügbar-keit, Unterstützung	mittel bis hoch
Vergrößerung der Führungs-spanne	Zu wenig Zeit für Ab-stimmungen mit dem Auftraggeber	mittel
zu geringe Stundensätze für die Mitarbeiter	Hohe Fluktuation, dadurch schlechte Arbeitsqualität	hoch bis sehr hoch
Verkürzung Einarbeitungszeit und Reduktion der Aus-bildungskosten	Schlechte Arbeitsquali-tät, geringe Perfor-mance	sehr hoch
Fehlende Auslastung der Kapazitäten	Es werden parallele Aufträge angenommen, dadurch Engpass in Spitzenzeiten	hoch bis sehr hoch

Einige der .a. Risiken lassen sich vermeiden, wenn die Dienstleistungsent-gelte bereits um 10% angehoben werden. Stellen sie dieser monetären Belastung eine höhere Kundenzufriedenheit, geringere interne Prozesskos-ten, eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit aufgrund geringere Beschwerden und einem besseren Image des Auftraggebers im Markt gegenüber, rech-nen sich die Investitionen bereits.

Fazit: Basiert die Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister auf dem Wunsch, ein für den Kunden optimales Ergebnis zu erzielen, ist die Diskussion um Pönalregelung die zweite Wahl. Bessere und am Ende kostengünstigere Ergebnisse erzielt man durch eine gelebte Partnerschaft und durch eine von allen Parteien unterstütze Investition in Ausbildung und Qualität.