



Es muss nicht immer Mammon sein

Wettbewerbsvorteil Vergütungsmodell

Ein fixes Grundgehalt plus ein variabler, zumeist vom Erfolg abhängiger Anteil: So sieht in aller Regel das Vergütungsmodell in deutschen Call Centern aus. Das ist zwar simpel, aber es geht noch mehr. Denn an der Gehaltsschraube – sowohl für Agents als auch für Führungskräfte – lässt sich drehen: zum Vorteil von Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Dieser Artikel zeigt unter anderem, was international üblich ist und was sich davon auf Deutschland übertragen lässt.

Gute Arbeit hat ihren Preis. Das verdeutlicht nicht zuletzt das Churchill-Zitat „Who pays peanuts, gets monkeys“. Dabei kommt es gar nicht mal bloß darauf an, den Call Center-Beschäftigten genug Cash zu zahlen, sondern ihnen ein möglichst attraktives Gesamtpaket zu schnüren. Das kann neben einem Grundgehalt aus leistungsabhängigen Boni, Sonderprämien und Benefits bestehen (vergleiche Grafik auf dieser Seite unten).

Grundgehalt muss wettbewerbsfähig sein

„Das Grundgehalt muss vor allem dem Wettbewerb standhalten“, findet Michael Illert, Manager International bei der HR-Beratung Frazer Jones. „Ein Grundgehalt muss konkurrenzfähig sein, um zum einen Wunschkandidaten anzulocken und zum anderen die Fluktuationsrate im Griff zu behalten.“ Allerdings erreicht man seiner Einschätzung nach mit einem Grundgehalt nicht mehr und nicht weniger als eine „durchschnittliche Arbeitsleistung“. Wer mehr will, muss mehr bieten. Boni und Benefits heißen die Zauberworte, die für Loyalität sorgen und zu besonderen Leistungen anspornen können. Aber Vorsicht: „Einige Call Center machen den Fehler und zahlen ihren Call Center-Agents jährliche Boni. Dabei wirkt monetäre Motivation auf diesem Einkommensniveau nicht besonders langfristig, weshalb eine regelmäßige Boni-Zahlung sinnvoller ist“, sagt Illert.

Ob Grundgehalt oder Bonus – das Finanzamt verdient mit. Um die Steuerpflicht zu umgehen oder zumindest eine Vergünstigung für Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu erreichen, setzen viele Unternehmen im europä-

ischen Ausland auf Benefits. Essensgutscheine in Belgien, ein gratis Kindergartenplatz in Großbritannien oder eine Mitgliedschaft im Fitnessstudio können Beschäftigte ans Call Center binden. Denkbar ist vieles, steuerlich begünstigt sind in Deutschland allerdings längst nicht alle Benefits, die anderswo üblich sind.

Ulf Knorr, Steuerberater und Vorstand der ECOVIS Grieger Mallison Steuern-Service AG mit Sitz in Rostock, weiß, welche. Zu den Klassikern zählen Beiträge zur Altersvorsorge, ein Rabattfreibetrag für Waren- und Dienstleistungen, die der Arbeitgeber selbst herstellt oder erbringt, Sachbezüge, Firmenwagen, Mahlzeiten und Gesundheitsförderung. Bei den Sachbezügen seien Benzingutscheine am beliebtesten, erklärt Knorr. „Ein Sachbezug liegt aber nur vor, wenn der Gutschein allein auf eine bestimmte Ware ausgeschrieben ist und keinen Wert in Euro – auch nicht zusätzlich oder als Begrenzung – ausweist“, ergänzt der Steuerberater. Ein „Gutschein über 20 Liter Dieseldieselkraftstoff“ ist also möglich, „Benzin im Wert von 30 Euro“ wäre hingegen nicht lohnsteuer- und sozialversicherungsfrei.

Iris Gordelik, Inhaberin der Personalberatung Gordelik AG, kennt noch weitere Beispiele für Gutscheine, beispielsweise für den Kleiderkauf, den Friseurbesuch oder die Reinigung. Das alles ist möglich per Bindung über eine eigene Firmenkarte und bis zu einer monatlichen Grenze von derzeit 44 Euro. Da man sich gerade bei den Gutscheinen leicht verbrennen kann, empfiehlt sich eine professionelle Beratung.

Weniger für Agents, aber für Führungskräfte relevant ist die Möglichkeit, einen Dienstwagen zur Verfügung

Steuer-Experte



Ulf Knorr, Steuerberater und Vorstand der ECOVIS Grieger Mallison Steuern-Service AG mit Sitz in Rostock.

www.ecovis.de

zu stellen. Knorr weist darauf hin, dass die private Nutzung des Firmenwagens zu Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte zwar nicht steuerfrei ist, allerdings kann seit dem Pendlur-Urteil der Arbeitgeber den geldwerten Vorteil bis zur Höhe der Entfernungspauschale vom ersten Kilometer an wieder pauschal mit 15 Prozent und sozialversicherungsfrei besteuern.

Bei Mahlzeiten gibt es für Call Center-Betreiber mehrere Möglichkeiten. Wer keine Kantine hat, in der er ein vergünstigtes Essen anbietet, kann Essensmarken herausgeben. Ein Zuschuss von bis zu 3,10 Euro täglich ist steuerfrei, der Rest muss versteuert oder vom Arbeitnehmer zugezahlt werden. „In der Praxis wird der Einfachheit halber fast immer letztere Variante gewählt“, erklärt Knorr.

500 Euro Freibetrag für die Gesundheit

Eine weitere Option, Call Center-Beschäftigten ein Plus zu bieten, ist der noch neue Freibetrag zur Gesundheitsförderung. Bis zu 500 Euro im Jahr kann ein Arbeitgeber je Mitarbeiter aufwenden beziehungsweise erstatten, ohne dass Steuern oder Sozialversicherungsbeiträge fällig werden. ➤

Basisgehalt gesichertes, fixes Einkommen	beinhaltet alle im Voraus vertraglich vereinbarten fixen, meist monatlich ausbezahlten Bezüge inkl. des 13. (14.) Monatsgehalts
Variables Gehalt Unternehmungsleistung Abteilungsleistung Individuelle Leistung	beinhaltet all diejenigen Bezüge, die in Anhängigkeit vom Erfolg des Unternehmens respektive einzelner Bereiche und/oder von der individuellen Leistung des Mitarbeiters ausbezahlt werden. Die Höhe ist im Voraus nicht bestimmbar
Sonderprämie/Incentives	beinhaltet all diejenigen Bezüge, die aufgrund einmaliger, meist nicht planbarer herausragender Leistungen gezahlt werden
Fringe Benefits	umfasst all diejenigen Bezüge, die nicht in Form von Geld und unabhängig vom Unternehmenserfolg gezahlt werden

Quelle: GORDELIK AG, Personalberatung, „Entlohnungsmodell“

Auch extern durchgeführte Maßnahmen sind begünstigt. Allerdings: „Mitgliedsbeiträge an Sportvereine und Fitnessstudios werden von der Steuerbefreiung ausdrücklich nicht erfasst“, warnt Ulf Knorr. Konkrete Kurse in Fitnessstudios oder Sportvereinen hingegen darf der Arbeitgeber erstatten. Voraussetzung: Die Krankenkassen müssen bescheinigen, dass der entsprechende Kurs ihren eigenen fachlichen Anforderungen zur Prävention genügt. Dazu gehören Bewegungs- oder Ernährungsprogramme, Kurse zu Stressbewältigung und Entspannung und zur Förderung des Nichtrauchens/Reduzierung des Alkoholkonsums. Rückenschule, Wassergymnastik, Nordic Walking oder autogenes Training können beispielsweise erstattungsfähig sein. Für bestimmte Berufsgruppen, darunter fallen auch Call Center-Agents, sind sogar Massagen steuerlich begünstigt. So kreative Benefits wie Haustierversicherungen in Großbritannien lohnen sich hierzulande aus steuerlicher Sicht jedoch nicht.

Kinderbetreuung ist erstattungsfähig

In Großbritannien ist es zudem üblich, bestimmte Fach- und Führungskräfte ans Unternehmen zu binden, indem man die teure Privatschulaausbildung der Kinder übernimmt, berichtet Michael Illert. Hierzulande ist das zwar nicht möglich, aber zumindest die Finanzierung der Kinderbetreuung für

jüngere Kinder durch den Arbeitgeber ist steuerlich begünstigt. „Kinderbetreuung ist zwar nicht der Klassiker unter den nicht-monetären Vergütungsbestandteilen“, erklärt Knorr, „aber für ein nicht-schulpflichtiges Kind kann der Arbeitgeber die tatsächlichen Kosten der Kinderbetreuung übernehmen – egal ob für die Betreuung durch eine Tagesmutter, in der Kinderkrippe oder im Kindergarten.“ Höchstbeträge gibt es keine. Originalrechnungen, die die tatsächlichen Kosten belegen, müssen den Lohnunterlagen beiliegen.

Einmal Benefits, immer Benefits? Wer seinen Call Center-Mitarbeitern zusätzliche Vergütungsbestandteile anbietet, läuft Gefahr, dieses Angebot bei Bedarf nicht so ohne weiteres wieder rückgängig machen zu können – ähnlich dem Gewohnheitsrecht bei Urlaubs- oder Weihnachtsgeld. „Wer auf der sicheren Seite sein will, sollte am schwarzen Brett aushängen, dass es sich bei den nicht-monetären Vergütungsbestandteilen um eine einmalige Sache handelt“, rät der Steuerberater. In Großbritannien genießen die Arbeitgeber da schon größere Freiheiten. „Sie haben die Möglichkeit „Benefit holidays“ einzuführen und so bestimmte Benefits für eine gewisse Zeit auszusetzen, als kostensparende Maßnahme angesichts der derzeitigen Wirtschaftskrise etwa“, erklärt Michael Illert.

Insgesamt lohnt sich ein Blick über den Ärmelkanal. Denn in Großbritan-

nien gibt es so genannte flexible Benefits-Pläne, die Arbeitnehmern unterschiedlicher Altersgruppen und Lebenssituationen gerecht werden und so dem Arbeitgeber ein starkes Werkzeug für die Mitarbeitergewinnung-, Bindung und -motivation an die Hand geben.

Flexibel bedeutet, dass ein Arbeitnehmer zwischen unterschiedlichen Benefits oder Bargeld wählen kann. Matt Brooks, Leiter der „Compensation & Benefit“-Abteilung bei Frazer Jones erklärt, dass die beliebteste Variante zwischen hunderten von verschiedenen und innovativen Benefits flexible Urlaubsansprüche sind. Viele Unternehmen bieten standardmäßig 25 Urlaubstage an. Die Beschäftigten können beispielsweise fünf Tage „verkaufen“ oder sich fünf zusätzliche, freie Tage „erkaufen“ – mit den entsprechenden finanziellen Konsequenzen versteht sich. Auch Iris Godelik plädiert für flexible Benefits, „eine Art ‚Fringe-Benefit-Katalog‘, aus dem sich ein Mitarbeiter zur Belohnung jeweils selbst etwas aussuchen kann und die Inanspruchnahme zeitlich begrenzt ist und laufend überprüft wird“.

Call Center gehen kreativ mit Vergütung um

Aber auch hierzulande wird bereits kreativ mit dem Thema Vergütung umgegangen und nicht nur der schöne Mammon als Motivationsfaktor eingesetzt. Wir haben bei einigen Call Center-Betreibern nachgefragt, mit welchen Vergütungsmodellen sie arbeiten.

walter services bietet seinen Mitarbeitern in der Ettlinger Zentrale ein vergünstigtes Mittagessen, in Magdeburg gibt es Jobtickets. Das firmeneigene Gesundheitsprogramm ViWA (vital bei walter services) bietet zudem unterschiedliche Fitness- und Ernährungsprogramme an, die jedoch nicht kostenfrei sind, erklärt Tobias Höltzel, Bereichsleiter Human Resources. Auf Incentives setze man bei walter hingegen nicht, stattdessen gibt es ausschließlich monetäre Anreizsysteme. „Der Entgelttarifvertrag mit ver.di ist eine Vergütungssystematik, die eine Trennung zwischen Ost und West ausschließt. walter services ist damit der erste Anbieter von Call Center-Dienst-



Mobilität als Benefit

Kein Benefit im eigentlichen Sinne, aber dennoch ein Plus für die Call Center-Agents ist die **direkte Buslinie** zum Standort Markendorf/Frankfurt (Oder), für die sich walter services eingesetzt hat. Nach erfolgreichen Verhandlungen mit der Stadtverkehrsgesellschaft Frankfurt (Oder) können seit nunmehr zwei Jahren viele Mitarbeiter ohne großen Umweg an ihren Arbeitsplatz gelangen.

Auch Personalberater Marc Emde, KCP Executives, empfiehlt Mobilität als Motivationsfaktor. Gerade im Leben eines jungen Call Center-Agents spiele sie eine erhebliche Rolle. Sein Tipp: Für das Erreichen bestimmter Ziele oder besonderer Leistungen die **Nutzung eines attraktiven Kleinwagens** ausloben, den der verdiente Mitarbeiter dann einen Monat lang nutzen darf.

Wer seinen Führungskräften beispielsweise die **Bahncard 50 oder 100** spendiert, muss darauf keine Steuern und Sozialversicherungsbeiträge zahlen, wenn die Karte die Reisekostensparnis wieder „hereinspielt“ – andernfalls muss sie doch als Arbeitslohn versteuert werden.



Nicht jedem schmeckt der gleiche Knochen. Nicht jeder Call Center-Mitarbeiter wird von den gleichen Benefits motiviert. Deshalb empfiehlt sich ein möglichst flexibles Angebot wie etwa in Großbritannien üblich.

leistungen, der tariflich strukturiert und organisiert ist. Allerdings werde aufgrund des aktuell unterzeichneten Entgelttarifvertrages auch das Vergütungssystem überdacht. Mit Einführung des Vertrages werden nun generell alle Regelungen zu variablen Vergütungen derzeit gemeinsam mit den Betriebsräten überarbeitet.

Bei SNT hingegen spielen Incentives eine große Rolle. „Jeder Mitarbeiter erhält beispielsweise eine SIM-Karte eines Mobilfunkanbieters mit einem monatlichen Gesprächsguthaben von 50 Euro“, sagt Anette Kreitel-Suciu, Director Human Resources bei SNT. Zudem zahle man einen zehnprozentigen Zuschuss auf den Eigenanteil des Mitarbeiters bei der betrieblichen Altersvorsorge. Auch bei SNT gibt es Jobtickets und zwar an fast allen Standorten. Darüber hinaus bezuschusst der Dienstleister vierteljährliche Teamabende, „um den Austausch der Mitarbeiter untereinander zu fördern“. Incentives werden bei SNT großgeschrieben. Als Beispiele nennt Kreitel-Suciu Gutscheine für Restau-

rants, Tanken, Kino oder zum Einkauf. Darüber hinaus gebe es noch Aus- und Weiterbildung sowie Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge, die von den Mitarbeitern sehr geschätzt würden. Die Nebenleistungen hätten insgesamt einen hohen Stellenwert, wie eine kürzlich durchgeführte Mitarbeiterbefragung ergeben habe.

Feedback der Mitarbeiter ist positiv

Auch im Bosch Communication Center setzt man auf Weiterbildung und Gesundheitstage, wie Dr. Martina Kollmannsperger, Leiterin Human Resources, erklärt. So bietet Bosch am Standort Magdeburg ein freiwilliges Weiterbildungsprogramm für die Agents sowie Gesundheitstage an. „Die durchgehend starke Nachfrage an diesen Veranstaltungen und das positive Feedback der Mitarbeiter machen deutlich, dass unseren Agents neben kleineren zusätzlichen Zeichen der Wertschätzung ihrer Arbeit vor allem Themen wie Weiterbildung und Gesundheit wichtig sind“, sagt sie. Beim Bosch Communication Center wird zudem darauf Wert gelegt, die Mitarbeiter stets über den neuesten Stand der Projekte zu informieren. Kennzahlen wie Service-Levels oder Erreichbarkeit werden auf Infotafeln illustriert. Nicht-monetäre Anreize schaffe man häufig in Kooperation mit den Kunden.

„Als zusätzliche Anerkennung und Motivation loben wir etwa kleine Präsente oder Werbemittel unserer Auftraggeber aus, zum Beispiel im Rahmen von kleineren Wettbewerben oder einem Quiz zu Bosch- oder Kundenthemen.“

Vom Matjesbrötchen zum Wochenendtrip

Wettbewerbe macht sich auch das Stöver Frische Team der REWE Group zunutze. „Teamspiele, Einzelwettbewerbe oder auch Gewinne in der ganzen Abteilung – wichtig hierbei ist der ständige Wechsel in den Bedingungen. Mal gibt es einen Gutschein zum Tanken, ein anderes Mal ein ganzes Wochenende mit Auto und Hotel. Wir haben auch Themen, wo es nur ein Matjesbrötchen oder einen Kugelschreiber gibt“, berichtet Service Center-Manager Joachim Priessnitz vom Alltag in seinem Call Center. Wichtig sei, dass fast jeden Tag, jeder Mitarbeiter die Chance habe, sich zu profilieren und somit sich selbst etwas Gutes zu tun. Ein „Karrierefahrplan“ Sorge dafür, dass die Mitarbeiter ihre Karriere und somit auch ihr Gehalt im Unternehmen selbst beeinflussen können. „Durch Leistung, Tests, Bewertungen und positive Ergebnisse kann jeder Mitarbeiter die Karriereleiter nach oben steigen – jede Treppe hat unter anderem auch einen finanziellen Anreiz“, sagt Priessnitz.

Dass nicht nur der schnöde Mammon motivieren kann, sondern dass es vor allem auf Entwicklungsperspektiven ankommt, davon ist Marc Emde, Geschäftsführer der Personalberatung KCP Executives, überzeugt. „Als Personalberater bekomme ich zu 80 Prozent als Erwartung für einen Stellenwechsel gespiegelt, dass sich die betreffende Führungskraft weiterentwickeln möchte.“ Aber auch Fachkräften müssten klare Entwicklungsperspektiven im Unternehmen aufgezeigt werden.

Ein ausgeklügeltes, möglichst flexibles Gesamtpaket aus finanziellen und nicht-finanziellen Leistungen kann viel bewirken. Nur kompliziert und teuer sollte es nicht sein, mahnt Emde: „Schließlich darf ein Vergütungssystem nicht mehr Arbeit machen, als es einbringt.“ ■

Sarah Dreps



Web-Link

Die kompletten **Statements der befragten Call Center-Unternehmen** finden Sie online: www.callcenterprofi.de/tu/downloads