



# **Erfolgreiches Contactcenter 2012**



**Herzlich willkommen !**

Sie dürfen dieses eBook als PDF-Datei in unveränderter Form an Kunden, Freunde, Bekannte weitergeben oder als Bonusprodukt kostenlos auf Ihre Website stellen. Der Inhalt darf in keiner Weise verändert werden.

Die Weitergabe gegen Entgelt ist untersagt.

Alle Rechte liegen beim Herausgeber.

---

## Inhalt

Vorwort .....	3
Teil 1: Mensch .....	4
1 Führung im Callcenter und warum in Callcentern manch moderner Führungsansatz scheitert... 4	4
2 Cross Selling in 60 Sekunden .....	9
3 Stressprävention: Was kommt der Mitarbeiter-Gesundheit zu Gute? .....	15
4 Workforce Management bei arvato Customer Services: Steigerung von Produktivität und Planungseffizienz durch Flexibilisierung und Optimierung der Personaleinsatzplanung .....	19
5 Personal Recruiting für Contactcenter' .....	23
Teil 2: Organisation .....	27
6 iService: der nächste Wandel kommt bestimmt.....	27
7 Outbound - Monitoring - Permission Marketing ▶ Contact Center unter Druck!.....	31
8 Willkommen in der Servicezukunft .....	39
9 Datenschutz 3.0 - Der anonyme Arbeitnehmer.....	45
10 Das Unternehmen zur Serviceorganisation entwickeln .....	49
11 CRM 3.0: xRM?.....	54
12 Kostenfreie Warteschleife .....	60
13 E-Mail im Kundendialog 2.0 - Antwort per Knopfdruck .....	65
Teil 3: Qualität .....	68
14 Qualitätsmanagement ist mehr als die Summe einzelner Maßnahmen .....	68
15 Holistische Kennzahlensysteme als Basis für ein ganzheitliches Qualitätsmanagement .....	72
16 Nur die 10 zählt ... Kunden begeistern .....	78
Teil 4: Social Media .....	84
17 Die Psychologie der Empfehlung im Social Web: ein Orientierungsversuch.....	84
18 Ein Trend wird erwachsen – Social Media im Contactcenter .....	92
19 Social Customer Service: Was für Telefon oder E-Mail gilt, kann nicht Eins zu Eins auf das Social Web übertragen werden.....	99
20 Wie Sie mit moderner Software Ihre Kunden begeistern - auf allen Kanälen.....	105

## Vorwort

„Wenn der Wind der Veränderung aufkommt, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen.“  
(chinesisches Sprichwort)

Die organisatorische Rolle von Callcentern wandelt sich. Was früher als Stabsabteilung einzelne Aufträge für Marketing, Vertrieb und Service übernahm, ist heute eine Organisationseinheit, die Prozesse abteilungsübergreifend über das gesamte Unternehmen steuert. Callcenter Einheiten steuern den Außendienst und die Servicemitarbeiter. Sie treten über die verschiedensten Kanäle pro aktiv in Kontakt mit Kunden und Interessenten.

Die Kommunikation über Social Media gewinnt an Bedeutung. In vielen Unternehmen liegt die Verantwortung für Social Media beim Marketing und nicht bei den Dialogexperten im Callcenter und Kundenservice. Hier müssen Dialogabteilungen ihre Expertise ausspielen und verlorenes Terrain zurückgewinnen.

Das bedingt neue Fähigkeiten der Mitarbeiter. Agenten müssen heute nicht nur in der sprachlichen Ausdrucksfähigkeit ausgebildet sein, sondern sich auch schriftlich gut ausdrücken können. Der Umgang mit neuen Medien (Social Media) will geübt sein. Unified Communication Lösungen routen heute nicht nur Telefonanrufe, sondern ebenso Chatanfragen, Emails, SMS usw.. Wie viel parallele Arbeit kann ein Agent verkraften?

Kommunikation erfolgt letztendlich immer noch durch Menschen. D.h. die emotionale Seite darf nicht außer Acht gelassen werden. Der Praxisbeitrag der Allianz Versicherung zeigt, wie man mit Kompetenz und Emotionen Kunden gewinnt..

Die nachfolgenden Fachartikel geben Impulse und Gedankenanstöße aus dem jeweiligen Kompetenzbereich. Die Texte möchten zum Nachdenken anregen, damit Sie die für Sie geeignete Lösung finden. Diese Themen wurden am 08.11.2012 in Vorträgen und Workshops auf der jährlichen Veranstaltung „Erfolgreiches Contactcenter“ im Congresspark Hanau behandelt. Die Vortragsfolien stehen unter <http://www.erfolgreiches-Contactcenter.de> zum Download zur Verfügung.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre



Markus Grutzeck

(Herausgeber & Veranstalter – Erfolgreiches Contactcenter)



## 16 Nur die 10 zählt ... Kunden begeistern

Autor: Helga Schuler

**Die Allianz hat ihre telefonische Kundenbetreuung weiterentwickelt. Das neue Servicemodell setzt auf Empathie im Kundengespräch, ermöglicht im Kundencenter ein optimales Coaching und zeigt den Kundenberatern, wie sie mit Stress besser umgehen können. Mit diesem Konzept telefonieren**

**bereits 1 000 Mitarbeiter.**

Die Allianz leistet nach Meinung ihrer Kunden guten und professionellen Telefonservice. Denn die Berater erhalten Jahr für Jahr ein durchweg positives Feedback und hohe Weiterempfehlungsquoten. Und dennoch wollte man sich an den Kundenbetreuungsstandorten in Leipzig, München und Nürnberg nicht auf den bisherigen Lorbeeren ausruhen. „Wir sind im Telefonservice fachlich Spitze. Platz 1 in der Service-League sichern wir uns jedoch, indem wir die Kunden auch auf emotionaler Ebene perfekt betreuen“, beschreibt der Bereichsleiter Süd der Allianz-Kundenbetreuung, Oliver Haberkorn, die Motivation zur Veränderung der Servicegespräche. Sein Kollege, verantwortlich für den Bereich Nord, Kai Fischer, ergänzt: „Wir haben einen umfassenden Veränderungsprozess angestoßen, die Dialoge flexibilisiert und die Coachings entschlackt. Dadurch schaffen wir Raum für einen achtsamen Umgang mit den Kunden und untereinander.“

### **Versicherungsnummer steht nicht mehr am Anfang**

Die Erwartungshaltung von Versicherungskunden an guten Service hat sich verändert. Sie wollen am Telefon nicht nur sachlich kompetent und auf den Fall bezogen, sondern auch persönlich angesprochen werden. Genau hier setzt das neue Servicemodell an: „Wenn ein Kunde einen Schaden meldet, dann fragten wir früher erst einmal nach seiner Versicherungsnummer. Heute stellen sich die Mitarbeiter zuerst auf die individuellen Anliegen des Anrufers ein – der Kunde hat schließlich einen Schaden erlitten – und sichern ihre Unterstützung zu“, beschreibt Teamleiterin Britta Jannek-Münch aus dem Allianz-Kundencenter Leipzig die neue Qualität der Kommunikation. Ihre Kollegin, Petra Rösch-Saffran, die mit ihrem Team in Nürnberg die Lebensversicherungs-Kunden betreut, schließt sich an: „Unsere Gesprächsführung ist offener. Die Mitarbeiter fühlen sich dadurch weniger eingeschränkt. Sie führen die Gespräche aktiver, fragen bei Missverständnissen früher nach und bestätigen die Kunden immer auch auf der Beziehungsebene.“

### **Weiterempfehlungsbereitschaft bei Kunden steigt**

Und das kommt bei den Kunden gut an. Die spontanen Reaktionen der Anrufer auf die empathischen Telefonate sind positiv, und auch die offizielle Kennzahl, mit der die Allianz die Kundenzufriedenheit und Bereitschaft zur Weiterempfehlung misst, steigt seit dem Rollout in der Fläche an. (Die Zufriedenheit und Weiterempfehlungsbereitschaft wird über den so genannten „Net Promoter Score (NPS)“ erfasst. Höchster NPS-Wert ist die 10.) „Im Vergleich zu 2010 sehen wir in den Pilotabteilungen, die Mitte 2011 mit dem Modell starteten, einen deutlichen Trend nach oben“, freut sich Bereichsleiter Haberkorn. „Nur die 10 zählt“, heißt es deshalb auch in Sachen NPS-Wert für die Berater.

### **Change-Agents bringen die Empathie in die Fläche**

Dabei hat die Allianz die 1 000 Mitarbeiter, die in den Kundengesprächen zusätzlich zu den Fakten auch verstärkt die Befindlichkeit der Kunden berücksichtigen, gar nicht zentral geschult, sondern arbeitet über ein Multiplikatoren-Konzept. In die Breite bringen das Modell 13 so genannte Change-Agents, zu denen auch die Nürnberger und Leipziger Teamleiterinnen Petra Rösch-Saffran und Britta Jannek-Münch sowie ihre 79 Teamleiter-Kollegen gehören, die als Coaches fungieren. Sie alle hat ein Trainer-Team in Sachen Empathie und Gefühlsmanagement begleitet und fit gemacht (zum Change- und Schulungskonzept „Emotional Power“ siehe Infokasten).

„Wir haben gemeinsam mit externen Trainern und Teamleitern aus den Kundencentern einen für uns passenden Prozess entwickelt“, beschreibt der Leiter Kundenbetreuung Kai Fischer das Vorgehen und erklärt: „Wir wollten in den Teams nachhaltig etwas verändern, deshalb haben wir uns für das Coach-the-Coach-Modell entschieden.“

### **Selbstreflexion am Telefon statt Standardisierte Checkliste**

Das schrittweise Vorgehen hat sich bewährt. Denn nicht nur die Kunden fühlen sich seither besser betreut. Auch die Mitarbeiter empfinden das Coaching durch die Teamleiter, das zur Sicherung der Gesprächsqualität von jeher zum Servicealltag der Versicherung gehört, als Bereicherung und Unterstützung. Das war früher nicht so. Eine Checkliste von 42 Fragen gingen Vorgesetzte und Kundenberater bei den regelmäßigen Coaching-Gesprächen gemeinsam durch, und sie prüften anhand aufgezeichneter Gespräche, ob diese auch korrekt geführt wurden. Petra Rösch-Saffran: „Das empfanden die Mitarbeiter mehr als Kontrolle, sondern viel eher als Hilfestellung.“

Heute schauen die Teamleiter nicht mehr zuerst danach, was denn im Telefonat eventuell falsch lief, sondern fragen, wie die Mitarbeiter das Gespräch selbst empfunden haben und wie sie die Ge-

sprächsqualität einschätzen. „Wir leiten dazu an, die Gespräche und die eigenen Gefühle dazu kritisch zu hinterfragen. Und wir schauen mehr auf die positiven Beispiele“, erklärt Britta Jannek-Münch. „Die Kundenberater können sehr gut beurteilen, wie ein Gespräch gelaufen ist“, weiß auch Kai Fischer, „und sie wissen, dass das oft auch viel damit zu tun hat, mit welcher Einstellung sie selbst an die Gespräche herangehen. Auch hier setzt unser neues Modell an.“

### **Positive Grundstimmung im Team**

So ist ein Effekt auch intern sichtbar: Dort, wo der Ansatz gut gelingt, wo Kunden emotional gut abgeholt werden und eine zufriedenstellende Lösung erfahren, werden die Gespräche einfacher, und der Spaß und die Entspannung am Telefon nehmen zu. Überhaupt gehe es in den Serviceteams heute lockerer zu, beobachten die Teamleiterinnen. Wer dem Kunden gegenüber mehr Anteilnahme zeigt, der tut das auch in seinem Umfeld. „Auch wir haben uns durch das Empathie-Training und die begleitenden Change-Management-Maßnahmen besser kennengelernt. Hinzu kommt unser gemeinsames Ziel, mit einer positiven Einstellung in die Gespräche reinzugehen. Das färbt natürlich auch auf die Atmosphäre im Team ab“, erzählt Britta Jannek-Münch.

In die Empathie-Schulung haben die Teams ihre ganz eigenen Gesprächserfahrungen eingebracht. „Empathie ist etwas sehr Individuelles. Das kann man weder Mitarbeitern noch Kunden überstülpen. Was man schulen kann, sind die Sensibilität hierfür und die eigene Emotionsarbeit. Heißt, wie geht es dem Kunden und wie geht es mir in der Situation. Deshalb schlagen wir verschiedene Gesprächsansätze vor und besprechen dann die Erfahrungen damit“, beschreibt Petra Rösch-Saffran den Veränderungsprozess.

### **Von Papierkugeln und kleinen Bilder-fluchten**

Auch in Sachen Change-Management gehen die Teams individuell vor. Zur neuen Servicekultur gehören Entspannungsübungen und Aktionen, die den Kopf zwischen den vielen Telefonaten wieder frei machen sollen. Deshalb gibt es in manchen Teams einen „Papiertag“, an dem jeder, dem danach ist, mit Papierkugeln wirft – stellvertretend für Freude über ein positives Gespräch oder für aufkommenden Ärger. Andere Serviceteams visualisieren die vielen guten Gespräche des Tages über farbige Pinnwand-Zettel.

Oder Mitarbeiter nutzen Urlaubsbilder als „kleine Fluchten“ zwischen Gesprächen oder besprechen sich mit Kollegen. „Wichtig ist nicht, was die Kundenberater tun, sondern dass sie für sich einen Weg finden, entstandenen Stress schnell wieder loszuwerden und ihre Einstellung so aktiv zu beeinflus-

sen“, betont Rösch-Saffran. Was die Teamleiterin aber am meisten freut, ist der Anspruch, den ihr Team an die eigene Servicearbeit stellt: „Die Veränderung hat alle noch einmal neu motiviert“, resümiert sie. Ihre Gesprächs-Coachings seien plötzlich so gefragt wie nie.

## **FAKTEN**

### **Das Promotoren-Konzept für den Service**

Freundlichkeit und Schnelligkeit alleine reichen im Service heute nicht mehr aus, um Kunden zu begeistern. Service Center, die Motivation zum Wiederkauf und zur Weiterempfehlung erzeugen wollen, müssen am „Touchpoint Telefon“ Kunden auch auf der emotionalen Ebene, mit Empathie, begegnen („Das kann ich gut verstehen, dass Sie das sofort regeln wollen, wir kümmern uns deshalb auch gleich darum ...“ statt „Ja, bitte geben Sie mir Ihre Kundennummer.“). Durch die emotionale Ansprache entsteht eine entspannte Gesprächsatmosphäre. Der Kunde fühlt sich nicht nur fachlich gut betreut, sondern auch verstanden. Kundenzufriedenheit und -loyalität sowie die Bereitschaft zur Weiterempfehlung steigen.

### **Training von Empathie und Emotionsarbeit**

Dazu bedarf es einer Neuausrichtung in der Ausbildung und im Coaching der Kundenberater, die im Servicealltag am Telefon emotionale Schwerstarbeit leisten. Sie müssen sich auf die Gefühlslage des Kunden einstellen („Was braucht der Kunde in dieser Situation, an welcher Stelle sollte ich ihn emotional bestätigen?“) und dabei gleichzeitig ihre eigene Gefühlswelt managen („Eigentlich bin ich noch gestresst vom letzten Gespräch ...“). In dem Spannungsfeld der Empathie (= sich in den Kunden hineinversetzen und gleichzeitig professionelle Distanz wahren), der geforderten positiven Ausstrahlung und der eigenen Gefühlswelt setzt der Trainingsansatz „Emotional Power“ von TOP-PERFORM. Das Training versetzt Kundenberater in die Lage, auf Gesprächspartner empathisch zuzugehen und gleichzeitig ihre eigenen Emotionen besser zu managen.

Seit Mitte 2011 arbeitet die Allianz in ihren Kundencentern in München, Nürnberg und Leipzig mit dem Konzept. Über ein Multiplikatoren-Modell wurden bislang 1000 Kundenberater sowie die Führungskräfte der Servicecenter ausgebildet und geschult.

Die Spezialistin im Thema Servicequalität und Servicecenter hat mit Ihrem TOP-PERFORM Team das neue Change- und Trainingsprogramm „Emotional Power“ konzipiert, das bei der Allianz erstmalig erfolgreich umgesetzt wurde. Weitere Infos unter: [HS@top-perform.de](mailto:HS@top-perform.de)



**Auszug aus einem Interviews der CallCenterProfi Redaktion mit Oliver Haberkorn:**

CallCenterProfi sprach mit Oliver Haberkorn, Bereichsleiter Süd der Allianz-Kundenbetreuung, über das Change-Projekt im telefonischen Kundenservice des Versicherers.

**CallCenterProfi:** Herr Haberkorn, was hat Sie dazu bewogen, dieses neue Servicemodell bei der Allianz einzuführen?

**Haberkorn:** Wir wollen unseren Kunden exzellenten Service bieten. Deshalb beschäftigt sich die Allianz schon lange mit dem Thema Kundenzufriedenheit. Um die Zufriedenheit der Kunden zu messen, nutzen wir mehrere Parameter: Mystery Calls, die täglichen Erhebungen des Net Promotor Scores (NPS) und quartalsweise Kundenbefragungen. Täglich gehen bei uns rund 50 000 Anrufe von Kunden und Vertretern ein. Sie geben uns seit Jahren sehr positive Rückmeldungen zur hohen fachlichen Kompetenz und auch zur Freundlichkeit unserer Mitarbeiter. Unser Anspruch besteht jedoch nicht darin, den Kunden zufriedenzustellen. Wir wollen unsere Kunden begeistern und im Net Promotor Score die Höchstwertung holen. Und das schaffen wir nur, wenn wir den Kunden noch stärker emotional abholen, wenn wir mit Fingerspitzengefühl und Empathie auf seine Anliegen eingehen. Und wenn wir ihm vermitteln, dass unsere Mitarbeiter Freude am Umgang mit den Kunden am Telefon haben.

**CallCenterProfi:** Gab es interne Widerstände bei der Umsetzung, wenn ja, welche?

**Haberkorn:** Alle – Führungskräfte und Mitarbeiter – waren sich absolut einig darin, wie wichtig die Kundenzufriedenheit ist. Es bestand lediglich ein gewisser Diskussionsbedarf in einem Punkt. Im Arbeitsalltag der Kundenbetreuung zählt neben der Serviceorientierung auch die Effizienz. Die Erreichbarkeit muss gegeben sein, Wartezeiten für den Kunden sollen vermieden werden und dennoch sollte verstärkt emotional auf die Kunden eingegangen werden. Würde das alles gleichzeitig funktionieren? Rückblickend können wir knapp ein Jahr nach der Einführung feststellen, dass diese Sorge unbegründet war. Die Rückmeldungen seitens der Führungskräfte und Mitarbeiter sind sehr positiv.

**CallCenterProfi:** Was wird der nächste Schritt in Richtung optimalen Kundenservice?

**Haberkorn:** Den nächsten Schritt haben wir vor Kurzem bereits vollzogen. Die Kundenbetreuung der Allianz hat sich nach der europaweit gültigen Norm EN 15838 zertifizieren lassen. Damit sind wir der erste Versicherer in Deutschland, der sich diesem Audit unterzogen hat. TÜV SÜD hat rund zwölf Monate lang die drei Standorte der Kundenbetreuung in München, Leipzig und Nürnberg geprüft, Dokumente gesichtet, die Arbeitsplätze untersucht und die Qualität der Kundengespräche bewertet – am Ende die Note „sehr gut“ zu vergeben.

Das Zertifikat haben wir im Juli erhalten und damit drei Ziele erreicht. Erstens, einen Dritten von außen auf unsere Prozesse, Abläufe und Steuerungssysteme schauen zu lassen, um Rückmeldung zu

bekommen, wo wir noch besser werden können. Die zweite Zielrichtung war, innerhalb der Allianz „Marketing“ nach innen zu betreiben, um unseren internen Kunden zu zeigen, dass die Kundenbetreuung der Allianz einen sehr guten Service bietet. Und drittens heben wir uns dank des Zertifikats vom Wettbewerb ab und können unseren Kunden schwarz auf weiß zeigen, dass unsere Kundenbetreuung auf höchstem Niveau arbeitet.

Ein weiteres Projekt für den optimalen Kundenservice wurde übrigens für das kommende Jahr aufgesetzt – mehr kann ich dazu heute noch nicht verraten.

## Über den Autor:

### Helga Schuler

---

#### Autorin



Helga Schuler ist eine der Pionierinnen für Servicequalität. Sie baute in Deutschland die ersten Call Center und Tele-Sales-Teams auf. Sie berät mit ihrer Netzwerk-Organisation TOP-PERFORM, Unternehmensberatung für Wachstum und Performance, Unternehmen in der Neuausrichtung und Organisationsentwicklung von Vertrieb und Innendienst, beim Aufbau von Call Centern, Customer Care- und Service-Einheiten. Personalentwicklung und Training von Mitarbeitern und Führungskräften in Verkauf und Service sind ihr ein besonderes Anliegen.

#### Kontakt



Helga Schuler  
TOP-PERFORM  
Managementberatung für  
Wachstum und Performance  
Chattenpfad 29  
65232 Taunusstein

Tel. +49 6128 74 80 908  
Fax- +49 6128 74 80 909  
E-Mail: [HS@top-perform.de](mailto:HS@top-perform.de)  
Web: [www.top-perform.de](http://www.top-perform.de)

#### Unternehmen

## eBook "Erfolgreiches Contactcenter 2012"

Das eBook "Erfolgreiches Contactcenter 2012" enthält Fachartikel von Referenten und Lösungsanbietern der Veranstaltung "Erfolgreiches Contactcenter 2012", die am 08.11.2012 im Congresspark Hanau stattgefunden hat.

Die Folien der Workshops und Vorträge stehen unter der Veranstaltungswebsite

[www.erfolgreiches-contactcenter.de](http://www.erfolgreiches-contactcenter.de)

zum Download zur Verfügung. Die Referenten und Autoren der vorliegenden Fachartikel wollen Callcenter-Managern und Verantwortlichen in Servicecentern helfen, sich auf die Herausforderungen der nahen Zukunft einzustellen. Rezeptlösungen gibt es nicht. Aber die Beiträge liefern Gedankenanstöße und geben Impulse zum eigenen Nachdenken.

Im Namen der Autoren wünsche ich Ihnen eine unterhaltsame Lektüre.

Ihr  
Markus Grutzeck

### Herausgeber:

Grutzeck-Software GmbH  
Hessen-Homburg-Platz 1  
63452 Hanau  
Germany  
Tel.: +49 (0) 6181 - 9701-0  
Fax: +49 (0) 6181 / 9701-66  
Email: [info@grutzeck.de](mailto:info@grutzeck.de)  
Web: [www.grutzeck.de](http://www.grutzeck.de)

ISBN: 978-3-941952-09-6