



# Wertschätzungsmanagement

Der Ausbruch aus dem Call Center Singsang

Erfolgreiches Contactcenter

05.11.2013

Johan Fröhberg  
Leiter Vertrieb  
davero gruppe



## Verändertes Markt- und Kommunikationsverhalten



**Damals:** naiv, schlecht informiert,  
glaubt Werbefloskeln

○ 1980

● 1985

● 2002

● 2012



**Heute:** aufgeklärt, informiert,  
selbstbewusst, setzt auf die Meinung  
von Freunden und anderen Kunden



# Die Entwicklung des telefonischen Kundenservices

„Alle haben nach der besten  
Qualität gesucht und die  
gleiche gefunden“

**Folge:** Call-Center-Produktion,  
Meisterlehre, Gesprächsleitfäden

**Problem:** Standardisierung,  
keine Differenzierung mehr über  
Service und Sprache

○ 1980

● 1985

● 2002

● 2012

**Inbound:** erste Unternehmen bieten  
telefonische Erreichbarkeit,  
freundliche Leute ohne Ahnung

**Outbound:** einfache Leute,  
Verkaufstricks  
(Ja-Straße)

**Anforderung: Marke am Telefon erleben**

- authentische Menschen,
- individuelle Ansprache je nach Kundentyp
- gut ausgebildete Kommunikationsprofis
- Fokus auf Kundenloyalität



## Call Center in Deutschland



**NICHT  
ZUKUNTFÄHIG**





## Image und Kundenerlebnis am Telefon

Beispiel Automobilbranche

Imagewerbung/Werbespots



Gesprächsmitschnitt  
im Call-Center





# Schritte zum Ausbruch aus dem Call Center Singsang

1. Analyse
  - Wertschätzungsmonitor
  - Sprechwirkungsforschung
2. Umsetzung
  - Veränderte Dialoge
  - Veränderte Prozesse
3. Effekte





## Der Wertschätzungsmonitor



davero Wertschätzungsmonitor 2012



## Auszug aus den Ergebnissen

- **Positive Serviceerlebnisse wirken lange**
- **Kundendialog ist zu sehr auf fachliche Lösungskompetenz fokussiert** – damit lassen sich keine positiven Überraschungen produzieren
- **Kunden sind verschieden, sie dürfen nicht gleich behandelt werden**
- **Eng gefasste Gesprächsleitfäden sind überholt**
- **Kundensegmentierung** wird zum Pflichtprogramm vor der Kundenansprache
- **Die meisten Dialogkonzepte sind heute für 40- bis 50-Jährige Berufstätige gemacht**







## Forschungsprojekt Sprechwirkung

**Laufzeit:** 01.07.2012 bis 31.03.2013

**Arbeitsschritte:** Datenerhebung / Monitoring  
Datenaufbereitung  
Analyse und Auswertung



**Schwerpunkte:** Kennzeichen der Interaktionsqualität  
Gesprächskonzeption / Leitfäden  
Gesprächsführung  
Sprechausdruck

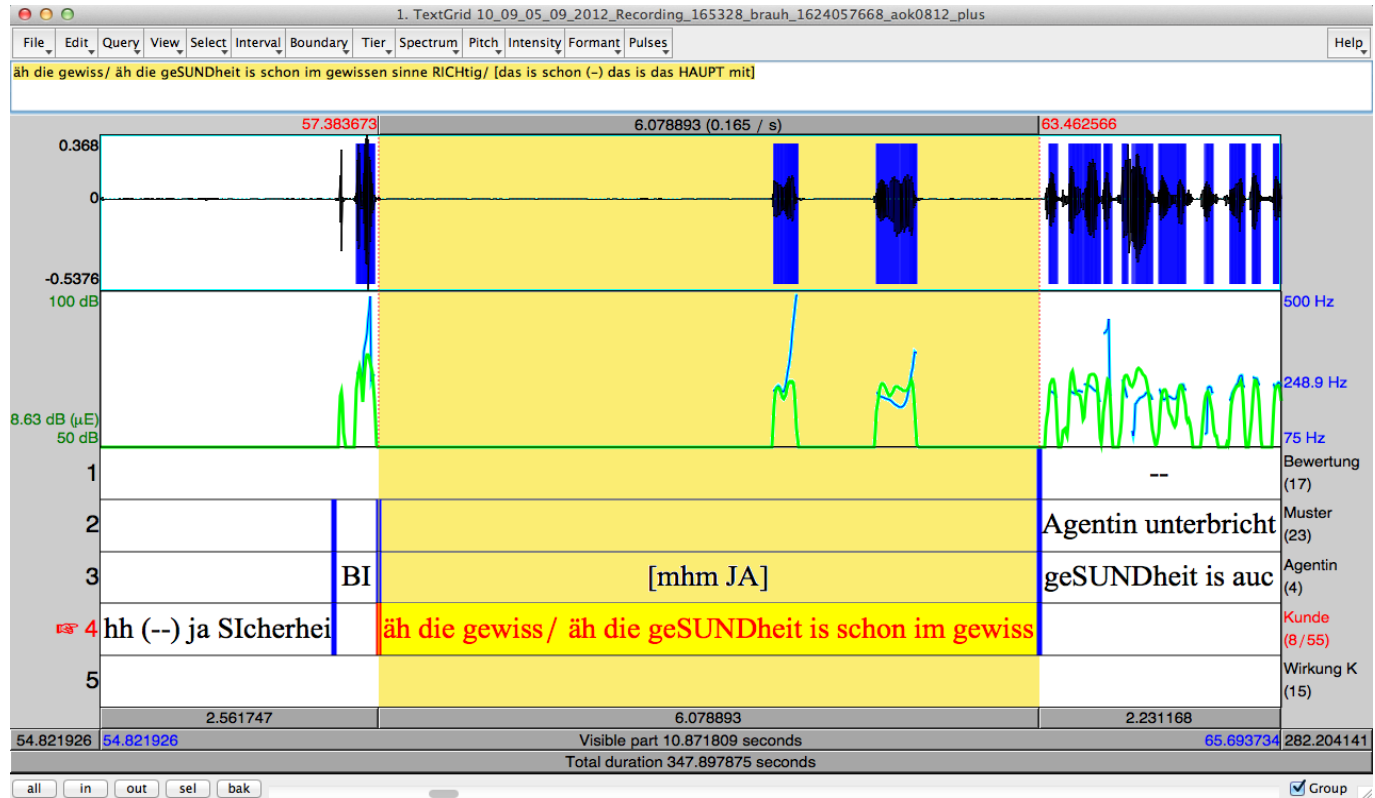
### **Korpora:**

a) Studentenkorporus: Studentenpraxistag (122 Gespräche)

b) Agentenkorporus: Monitoring (74 Gespräche)



# Forschungsprojekt Sprechwirkung



## 1. Technische Analyse



# Forschungsprojekt Sprechwirkung

## Dimensionen und Kriterien für die Analyse

### 1. Persönlichkeitseindruck

natürlich	unnatürlich
glaubwürdig	unglaubwürdig
ehrllich	unehrllich / vorgetäuscht ehrlich
kompetent	inkompetent
freundlich	unfreundlich / überfreundlich
aufgeschlossen	verschlossen
sicher	unsicher
aktiv	passiv
motiviert	unmotiviert

### 2. Gesprächspartnerorientierung

kooperativ	unkooperativ
deeskalierend	konfliktierend
lösungsorientiert	abweisend
einfühlsam	rücksichtslos
interessiert	uninteressiert / vorgetäuscht interess.

### 3. Nähe – Distanz

unauffällig	zu distanziert
auffällig	zu persönlich / übertretend
auf Augenhöhe	patronisierend
unaufdringlich	aufdringlich

### 4. Gesprächsgestaltung

flexibel	automatisiert
variable Wortwahl	vorgeformt
alltagssprachlich	schriftsprachlich
weicht vom Leitfaden ab	bleibt eng am Leitfaden
spontane Reaktionen	sehr automatisiert

### 5. Gesprächsorganisation

individueller Gespr.-einstieg	schablonenhafter Gesprächseinstieg
strukturierend	nicht strukturierend
überleitend	nicht überleitend
transparent	verschleiern
verständnissichernd	nicht verständnissichernd

### 6. Dialogizität

eingehend	übergehend / überfahrend
Raum gebend	einengend
dialoggestaltend	monologisierend

### 7. sprachliche / rhetorische Gestaltung

individuell	floskelhaft
verbale Bonbons	keine verbale Bonbons (unauffällig)
sprechsprachlich	schriftsprachlich
kundenorientierte Themen	Beharren auf Thema
Infos an K. angepasst	zu viele Informationen
gelungener Smalltalk	aufgesetzter / erzwungener Smalltalk

### 8. Kundenzufriedenheit

wirkt zufrieden	wirkt unzufrieden
-----------------	-------------------

## 2. Manuelle Analyse



## Ergebnisse

- Gesprächsinhalte reduzieren und sinnhaft gestalten

*„So ist zum Beispiel überdurchschnittlich häufig das Problem der Informationsdichte mit einer einhergehenden Themenüberfrachtung zu beobachten.“*

- Gesprächspartnerorientierung verstärken

*„Für die Gesprächskonzeption und die Qualitätskontrolle in der Callcenterkommunikation [...] ist die Betrachtung der Kundenperspektive ein entscheidendes Kriterium, ohne das eine Optimierung der Gesprächsqualität nicht gewährleistet werden kann.“*





## Ergebnisse

- Leitfadengebundenheit auflösen

„Bei einem allzu unflexiblen Umgang mit dem Leitfaden wirkten die Gespräche in aller Regel automatisiert, abgespult, vorgeformt und reproduziert.“

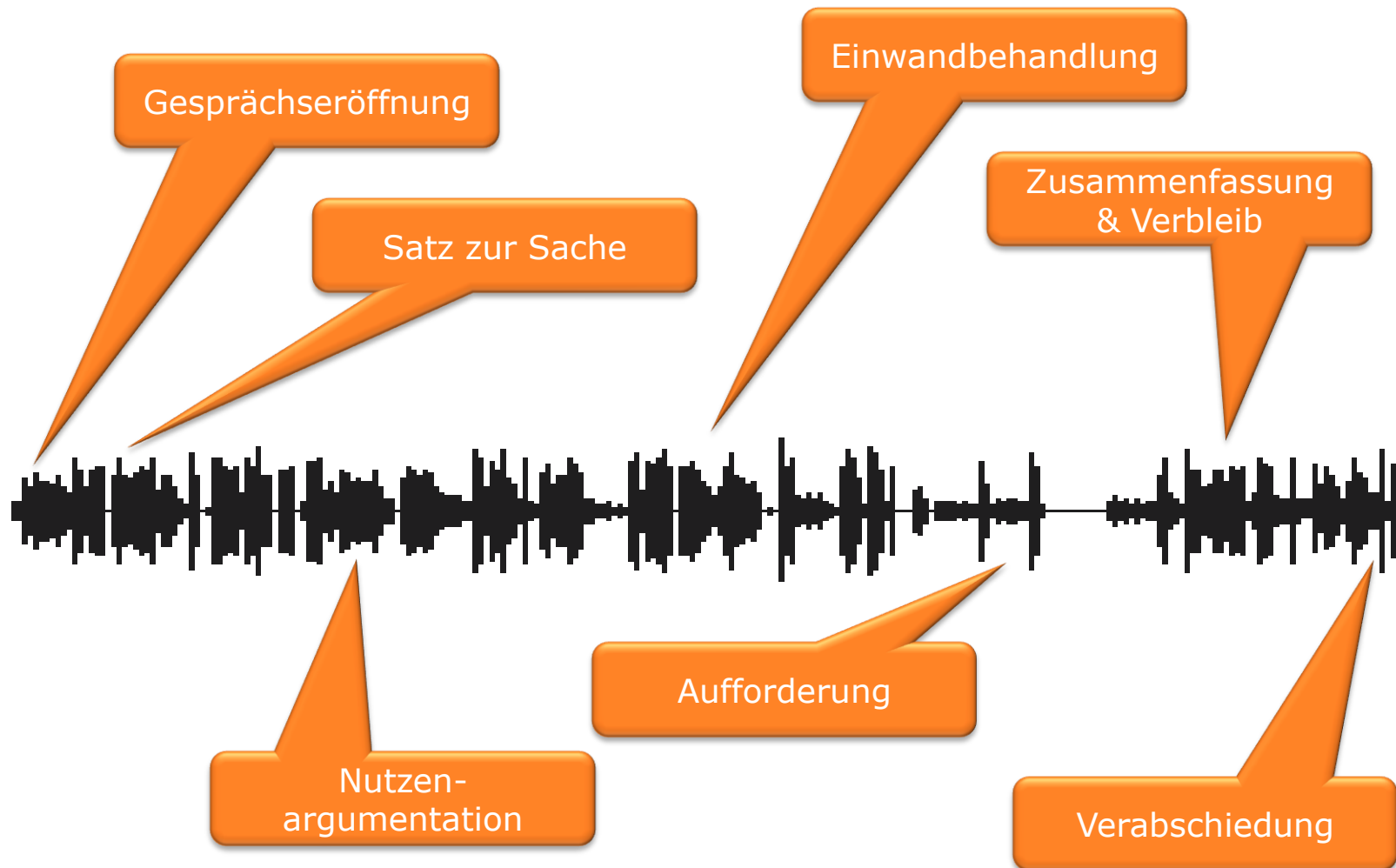
- Dialogizität fördern

„Für diesen besonderen Gesprächstyp, bei dem das primäre Gesprächsanliegen immer zuerst auf der Seite des Agenten liegt, ist die Asymmetrie ein typisches und gleichsam unumgängliches Merkmal. Es geht also nicht grundlegend darum, möglichst gleiche Redeanteile von Agent und Kunde anzustreben. Vielmehr muss dafür sensibilisiert werden, was dem Kunden gerecht wird. Ist er grundlegend desinteressiert oder abwehrend eingestellt, so sollte es die Möglichkeit geben, die Gespräche abzukürzen.“



## Veränderte Dialoge

Bisherige Gesprächsbestandteile





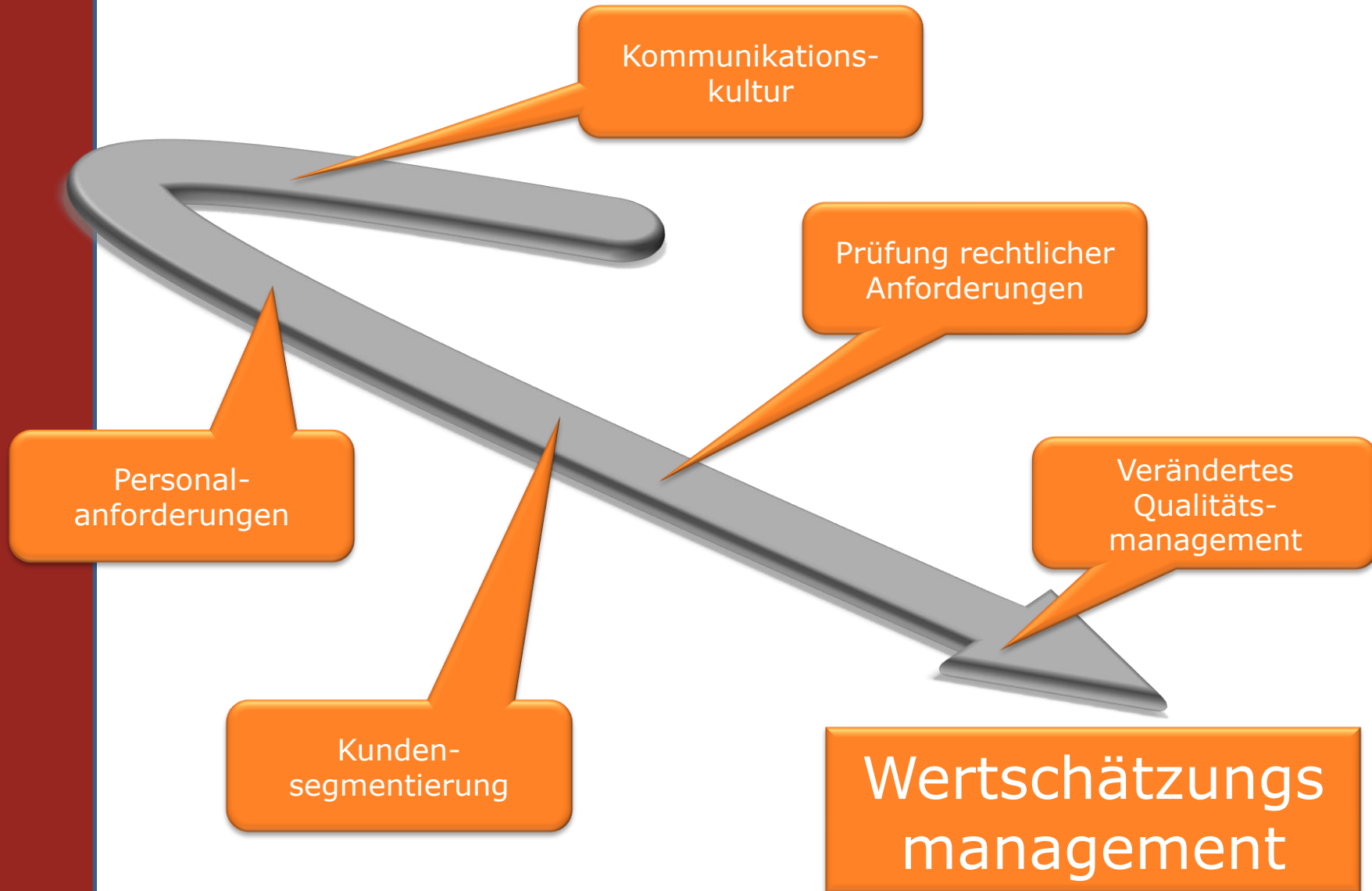
## Veränderte Dialoge

Bisherige Gesprächsbestandteile

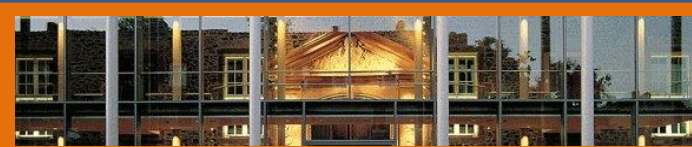




## Veränderte Prozesse







**Feingefühl**

**Begehrter  
Arbeits-  
platz**

**Wert-  
schätzungs-  
manager**

**Höchste  
Eigen-  
motivation**

**Eigen-  
verant-  
wortung**

**Em-  
pathischer  
Kunden-  
dialog**

**Schrift-  
liche  
Ausdrucks-  
fähigkeit**

**Messbare  
Emotion**

**Attraktives  
Gehalt**

**Kluge  
Menschen**

**Arbeitsstolz**

**Freie  
Formu-  
lierung**

**Vielseitige  
Fähig-  
keiten**

**Innovative  
Techno-  
logien**

**Abwech-  
slungs-  
reiche  
Tätigkeit**

**Sprech-  
wirkungs-  
forschung**

**Multi-  
Channel**

**Persönlich-  
keits-  
orientierter  
Dialog**

**Kommuni-  
kation auf  
Augen-  
höhe**

**Kunden-  
und MA-  
Segmen-  
tierung**

**Kommunikation 3.0**