

**EMPATHIE IM VERKAUF.** Die Allianz hat mit dem Change- und Schulungskonzept „Emotional Power“ ihre telefonische Kundenbetreuung weiterentwickelt. Das neue Servicemodell setzt auf Empathie in den Kundengesprächen, auf ein optimales Coaching der Berater und einen gekonnten Umgang mit Stress. Mit dem neuen Konzept telefonieren bereits 1.000 Mitarbeiter.

# „Nur die 10 zählt ...“

„Wenn ein Kunde einen Schaden meldet, dann fragten wir früher nach seiner Versicherungsnummer. Heute stellen sich die Mitarbeiter zuerst auf die individuellen Anliegen des Anrufers ein und sichern ihm ihre Unterstützung zu. Der Kunde hat schließlich einen Schaden erlitten“, so beschreibt Teamleiterin Britta Jannek-Münch aus dem Allianz-Kundencenter Leipzig die neue Qualität der Kundenkommunikation, die das Schulungskonzept „Emotional Power“ mit sich brachte. Ihre Kollegin, Petra Rösch-Saffran, die mit ihrem Team in Nürnberg die Lebensversicherungskunden betreut, ergänzt: „Unsere Gesprächsführung ist offener. Die Mitarbeiter fühlen sich dadurch weniger beschränkt. Sie führen die Gespräche

aktiver, fragen bei Missverständnissen früher nach und bestätigen die Kunden immer auch auf der Beziehungsebene.“

### Die Weiterempfehlungen nehmen zu

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 von „Emotional Power“ an. Die Zufriedenheit und Weiterempfehlungsbereitschaft wird über den sogenannten „Net Promoter Score“ erfasst. Höchster NPS-Wert ist die „10“. Oliver Haberkorn, Bereichsleiter Süd der

Allianz-Kundenbetreuung, blickt zurück: „Kundenzufriedenheit ist natürlich ein Puzzle. Doch im Vergleich zu 2010 sehen wir in den Pilotabteilungen, die Mitte 2011 mit dem Emotional-Power-Modell starteten, einen deutlichen Trend nach oben.“ Ganz ehrgeizig heißt das Ziel in Sachen NPS-Wert: „Nur die 10 zählt.“ Dabei hat die Allianz die 1.000 Mitarbeiter, die in den Kundengesprächen fortan nicht nur die Fakten, sondern auch die Befindlichkeiten der Kunden berücksichtigen sollen, gar nicht zentral geschult! Das Unternehmen trainierte sie über ein Multiplikatorenkonzept. 13 sogenannte Change Agents bringen das Modell in die Breite, zu denen auch die Nürnberger und Leipziger Teamleiterinnen Petra



Das Fisch-Symbol am Arbeitsplatz bedeutet „Bitte nicht stören – hier wird gecoacht!“. In Pausen ist Entspannung angesagt, und die Call-Center-Mitarbeiter massieren sich schon mal gegenseitig.



Fotos: Top-Perform

Mitarbeiter werfen mit blauen und roten Papierkugeln für „sehr gute“ oder „unangenehme“ Telefonate. Frustrierendes wird so relativiert.

## Emotionalerer Kontakt

Die Allianz leistet guten und professionellen Telefonservice. Die Berater erzielen Jahr für Jahr positives Feedback und hohe Weiterempfehlungsquoten. An den Kundenbetreuungsstandorten in Leipzig, München und Nürnberg wollte man sich darauf nicht ausruhen. Künftig sollen die Kunden auch auf der emotionalen Ebene perfekt angesprochen und betreut werden.

Dazu wurde ein umfassender Veränderungsprozess angestoßen, die Dialoge wurden flexibilisiert und die Coachings der Berater entschlackt. Dadurch wurde Raum geschaffen für einen achtsamen Umgang mit den Kunden und untereinander. Entwickelt wurde das Change-Konzept zusammen mit „Top-Perform“ unter der Leitung der Telefon- und Servicespezialistin Helga Schuler. [www.top-perform.de](http://www.top-perform.de)

Rösch-Saffran und Britta Jannek-Münch sowie ihre 79 Teamleiterkollegen gehören, die als Coaches fungieren. Sie alle hat ein Trainerteam in Sachen Empathie und Gefühlsmanagement begleitet und fit gemacht. „Wir haben gemeinsam mit externen Trainern und unseren Teamleitern aus den Kundencentern einen für uns passenden Prozess entwickelt“, beschreibt der Leiter Kundenbetreuung, Kai Fischer, das Vorgehen: „Wir wollten in den Teams nachhaltig etwas verändern, deshalb haben wir uns für das Coach-the-Coach-Modell entschieden.“

Das Change- und Schulungskonzept „Emotional Power“ von Top Perform geht davon aus, dass Freundlichkeit und Schnelligkeit allein im Service heute nicht mehr ausreichen, um Kunden zu begeistern. Servicecenter, die Motivation zum Wiederkauf und zur Weiterempfehlung erzeugen wollen, müssen am „Touchpoint Telefon“ Kunden auch auf der emotionalen Ebene, mit Empathie, begegnen. Dazu gehört zum Beispiel, dass die Formulierung „Das kann ich gut verstehen, dass Sie das sofort regeln wollen, wir kümmern uns deshalb auch gleich darum“ benutzt wird 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.

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“). Im 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“ an. Konzipiert hat das Schulungsmodell Service-spezialistin Helga Schuler gemeinsam mit →

### Die Erfolgsstory eines Teamleiters

**Allianz Kundenbetreuung.** Karl-Heinz Schilk, Teamleiter, Allianz Deutschland AG Kundenbetreuung, Sparte Kraftfahrtversicherung, berichtet über seine Erfahrungen mit „Emotional Power“.

Die Besonderheit war, dass wir Praktiker (Teamleiter) das Programm von Anfang an gemeinsam mit den Trainern konzipieren und gestalten durften. Dabei war immer wichtig, den Blick auf die Bedürfnisse unserer Kunden zu richten. Was erwarten unsere Anrufer von uns? Und wie können wir dies bei uns in den Teams erfolgreich implementieren? Schon nach den ersten Coachings zeichneten sich sichtbare Erfolge ab. Wir lernen und erleben, dass der Einstieg in ein Gespräch, sei es ein Telefonat oder auch ein Mitarbeitergespräch, prägend für den Verlauf eines Gesprächs ist – so fragen wir eingangs nicht mehr direkt nach der

Versicherungsnummer, sondern hören dem Kunden erst mal zu. Wir begegnen unseren Anrufern freundlich und aufgeschlossen. Die richtige Einstellung ist hierbei entscheidend. Wir sind durch das Coaching lockerer, gleichzeitig aber auch selbstsicherer im Umgang mit unseren Kunden geworden. In keinem Versicherungs- Vertrags-Gesetz steht, dass wir nicht gute Laune haben dürfen. Fazit für unsere Kunden: Sie spüren und erleben besten Service mit Einfühlungsvermögen und guter Laune. Fazit für meine Mitarbeiter: Die Arbeit mit unseren Anrufern macht wieder so richtig Freude. Wir sind alle Gewinner!

→ ihrem Top-Perform-Team. Das Training versetzt Kundenberater in die Lage, auf Gesprächspartner empathisch zuzugehen und gleichzeitig ihre eigenen Emotionen besser zu managen. Seit Mitte 2011 arbeiten die Kundencenter in München, Nürnberg und Leipzig mit dem Konzept.

#### Reflektion statt 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 prüften anhand aufgezeichneter Gespräche, ob diese auch korrekt geführt wurden. Petra Rösch-Saffran erinnert sich: „Das empfanden die Mitarbeiter mehr als unangenehme Kontrolle denn 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 Gesprächsqualität einschätzen. „Wir leiten

dazu an, die Gespräche und die eigenen Gefühle kritisch zu hinterfragen. Und wir schauen mehr auf die positiven Beispiele“, betont Britta Jannek-Münch. „Die Kundenberater können sehr gut beurteilen, wie ein Gespräch gelaufen ist“, weiß Kai Fischer, verantwortlich für den Bereich Nord: „Und die Berater 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.“ 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-Managementmaßnahmen 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, ist die Sensibilität hierfür und die eigene Emotionsarbeit. 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“, erläutert Petra Rösch-Saffran den Veränderungsprozess. 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.

Mit blauen für positive Gespräche oder roten 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 beeinflussen“, betont Rösch-Saffran. „Die Veränderung hat alle noch einmal neu motiviert“, resümiert sie. Ihre Gesprächs-Coachings sind plötzlich so gefragt wie nie.

**Annette Mühlberger ●**



# General Management

## Programm

Ganzheitliche Kompetenzentwicklung für Menschen in Führungspositionen

**Zukunftsfähiges Management braucht Kompetenzfortschritt, um auf dynamischen Märkten mit zunehmend komplexen, unsicheren Rahmenbedingungen handlungsfähig zu bleiben. Das General Management Programm der Haufe Akademie fördert Ihr berufliches und persönliches Wachstum. Es sichert den Erfolg Ihres Unternehmens im Wettbewerb von morgen.**

Innovative Strategien, passende Führungsinstrumente und praxiserprobte Methoden steigern Ihren Wirkungsgrad als Manager und Führungskraft.

Das General Management Programm der Haufe Akademie unterstützt Sie mit ganzheitlichen strategischen Lösungen und erprobten Leadership-Ansätzen aus der Praxis für die Praxis:

- **Junior Management Programm (JuMP)**
- **Leadership Programm**
- **NEU: Leadership Programm für Senior Manager**
- **Seminare für Manager und Führungskräfte**

Erweitern Sie Ihr Managementwissen, stärken Sie Ihre persönlichen Kompetenzen und bewältigen Sie so jede neue Herausforderung.

**Das General Management Programm –  
fordern Sie noch heute Ihr Exemplar an!**

Telefon: 0761 898-4433  
Hatun.Karakaya@haufe-akademie.de

