



davero Wertschätzungsmonitor 2013/2014

Wie Wirtschaft Wertschätzung erzeugt

davero *dialog*

Wissen, was Kunden wünschen.

davero Wertschätzungsmonitor

Die Studie zur Wertschätzung im Kundenservice 2013/2014



Gerald Schreiber
geschäftsführender Gesellschafter
der davero-Unternehmen

Kunden erinnern sich an positive Serviceerlebnisse – viele sogar noch sechs Monate nach diesem Erlebnis. Das ist nur eines der Ergebnisse aus der ersten Auflage unseres davero Wertschätzungsmonitors aus dem Jahr 2012. In den vergangenen Monaten haben wir die Erkenntnisse der Verbraucherbefragung mit den Ergebnissen einer Befragung von Serviceverantwortlichen gespiegelt. Unser Interesse: Was unternimmt die Wirtschaft, um echte Wertschätzung zu vermitteln?

Die Ergebnisse haben mich einigermaßen überrascht: Seit einigen Jahren hört man auf Kongressen landauf, landab wie wichtig Wertschätzung ist. Doch auch wenn einige diese Zeichen der Zeit erkannt haben, ist die Umsetzung doch vielfach noch nicht ausgereift.

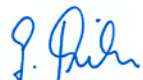
Wir steuern seit 2011 mit unserem Dialogkonzept des Wertschätzungsmanagements unsere gesamte Organisation in diese Richtung: Wertschätzung führt zur Wertschöpfung ist einer unserer zentralen Leitsätze, der jeden Tag in dem Umgang mit unseren Mitarbeitern und mit den Kunden am Telefon mit Leben erfüllt wird. Wir wissen heute, dass Wertschätzungsmanagement ein komplexer, ein anspruchsvoller aber auch ein ergebnisträchtiger Prozess ist.

Nur mit Wertschätzung, die beim Kunden auch ankommt, gelingt es heute und in Zukunft, Marken über alle Kanäle wirkungsvoll zu vermitteln. Denn nichts anderes ist das, was unsere Mitar-

beiterinnen und Mitarbeiter jeden Tag leisten: Markenkommunikation! Sie sind Botschafter und Markengestalter. Und wer seiner Marke eine hohe Bedeutung für den Erfolg seiner Produkte und Leistungen beimisst, ist gut beraten, auch in die Kundenwertschätzung zu investieren.

Einige Ansätze dazu bringt unser Wertschätzungsmonitor 2014 dazu zu Papier. Einerseits haben mich die folgenden Ergebnisse zum Nachdenken gebracht, andererseits bestärken sie mich darin, dass die daveiro gruppe mit der klaren Orientierung auf Wertschätzung einen klaren Wettbewerbsvorteil hat. Daran lassen wir Sie mit dieser Studienzusammenfassung ein Stück weit teilhaben.

Ihr



Gerald Schreiber

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

Befragt wurden Unternehmen aller Branchen. In einem sehr kurzen Fragebogen sollte erfasst werden, ob und wie wertschätzender Kundendialog in der Praxis umgesetzt wird. Gemessen wurde die Verbreitung von solchen Maßnahmen, die durch die Forschungstätigkeit und die tägliche Arbeit von davero dialog als wertschätzend eingestuft werden: Kundenkontakt ohne Verkaufsabsicht, Schaffen positiver Serviceerlebnisse im In- und Outbound, Eingehen auf Kundenwünsche zum Kontaktkanal, Schaffen von Freiheitsgraden und Aufwertung der Tätigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dieser Maßnahmenkatalog ist exemplarisch und nicht umfassend, sondern so konzipiert, dass die Ergebnisse Schlaglichter einer Entwicklung sind. Die Ergebnisse zeigen Trends auf.

Die Ergebnisse:

1. In über 75 Prozent der Fälle nützt die telefonische Kontaktaufnahme überwiegend dem Unternehmen, nicht dem Kunden.
2. „Wertvolle“ Kunden werden dreimal so häufig kontaktiert – ohne ein Mehr an Wertschätzung dem Kunden gegenüber.
3. Je höher das Absatzinteresse ist, desto weniger werden Kundenwünsche zur Wahl des Kontaktkanals beachtet.
4. Nur ein Fünftel der befragten Unternehmen beschäftigt Mitarbeiter rein mit der Telefonie.
5. In knapp 40 Prozent der Organisationen haben Mitarbeiter keine Entscheidungsspielräume.

Forschungsdesign

Davon ausgehend, dass ein Mehr an Kundenwertschätzung zu einer Ergebnissteigerung des Unternehmens und damit letztlich zu volkswirtschaftlichen Effekten für die Binnennachfrage führt, hatte der davero Wertschätzungsmonitor 2012 die Aufgabe, zu untersuchen, wie sich Kundenwertschätzung in Deutschland entwickelt. Die jetzige Studienwelle zeigt auf, ob und wie die Wirtschaft auf diesen Wertschätzungsanspruch reagiert. Von September bis November 2013 füllten 64 Führungskräfte aus dem Kundendialog einen umfangreichen Onlinefragebogen aus, dessen Ergebnisse hier präsentiert werden.

Der davero Wertschätzungsmonitor 2012 hat die Wertschätzung, die Kunden im Kontakt mit Unternehmen spüren, gemessen. Ein Wertschätzungsindex diente dabei als Grundlage und der Berichtsband des ersten Wertschätzungsmonitors beschreibt die Ergebnisse dieser Nullmessung. Dem Konzept des Wertschätzungsmanagements liegt die Annahme zugrunde, dass diese Dimension des Kundendialogs erst mit einer zunehmenden Konsumbereitschaft und -fähigkeit einhergeht. Die Stichprobe für die Verbraucherbefragung wurde also aus der Grundgesamtheit derjenigen Haushalte gezogen, die über eine hohe Konsumbereitschaft und ein überdurchschnittliches verfügbares Haushaltseinkommen verfügen. Die Teilnehmer der Befragung aus der Grundstichprobe (n=2.600) waren schließlich 216 Personen, die im Zeitraum Mai bis Juni 2012 per CATI interviewt wurden.

Durch die Konzeption der Befragung 2013 ist eine Fortschreibung des Wertschätzungsindex mit dieser Studie nicht möglich – dies werden weitere Befragungen in der Zukunft leisten.



Anrufgründe ohne Verkaufsabsicht

24,6 % Mehrwertangebote

26,2 % Adressqualifizierung

40,0 % Vertragsangelegenheiten

44,6 % Beantworten einer Kundenanfrage

Die Ergebnisse 2013/2014

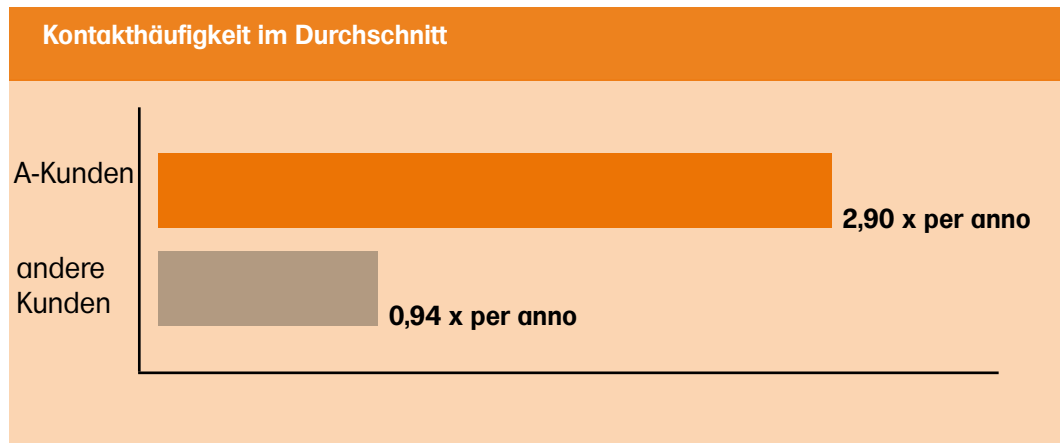
Telefonische Kontaktaufnahme – zu wessen Vorteil?

Fast zwei Drittel der Unternehmen rufen ihre Kunden an – allerdings nur dann, wenn es Vertragsangelegenheiten zu regeln, Servicefälle zu bearbeiten oder Produkte zu verkaufen gilt. Nur knapp ein Viertel der Unternehmen kontaktiert den Kunden auch dann, wenn ausschließlich der Kunde daraus einen Vorteil ziehen kann (Mehrwertangebote). Die telefonische Kontaktaufnahme nützt daher überwiegend dem Unternehmen, ist nur zu einem geringen Teil tatsächlich auf den Kundenvorteil abgestellt.



Kundensegmentierung

Kunden werden segmentiert und unterschiedlich häufig kontaktiert. Wer als A-Kunde gilt, wird dreimal so häufig kontaktiert wie ein weniger „wertvoller“ Kunde. Mit der Häufigkeit der Kontaktaufnahme geht allerdings kein Mehr an Wertschätzung einher – alle Daten deuten darauf hin, dass die steigende Kontaktzahl keine Veränderung der Inhalte mit sich bringt!





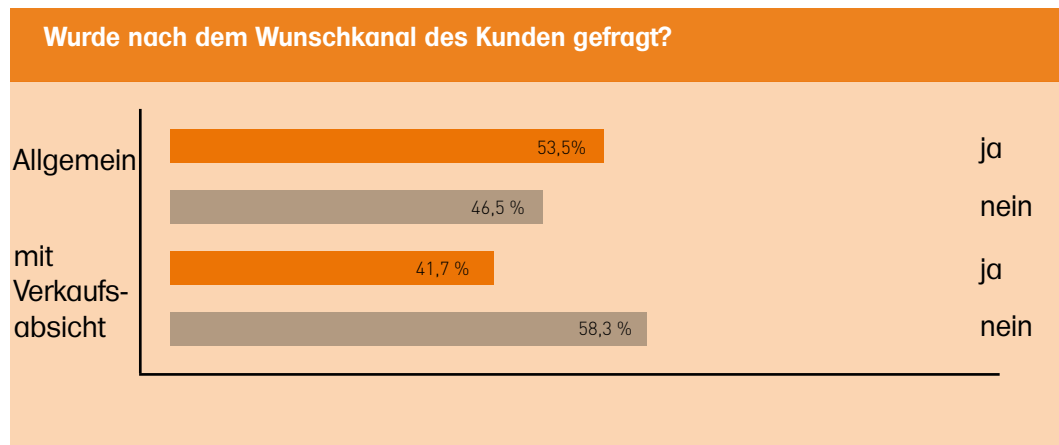
**Wertvolle Kunden werden dreimal so häufig
kontaktiert – ohne ein Mehr an Wertschätzung**

**Jeder Kunde hat einen Wunschkanal ...
... leider wird dieser kaum berücksichtigt**



Die Frage nach dem Wunschkanal

Je höher das Absatzinteresse ist, desto weniger werden Kundenwünsche zur Wahl des Kontaktkanals berücksichtigt: Im Mittel fragt rund die Hälfte aller Organisationen nach dem Wunschkanal. Wenn die Kontaktaufnahme allerdings ausschließlich dann stattfindet, wenn es Leistungen zu verkaufen gilt, sinkt der Wert um 10 Prozent! Das heißt, obwohl der Kunde etwas kaufen soll, kümmert sich das Unternehmen nicht darum, wie der Kunde überhaupt kontaktiert werden will.



Nur die Hälfte aller Organisationen fragt den Kunden nach seinem Wunschkanal. Wer den Kunden nicht nur zum Verkauf kontaktiert, ist hier schon sensibilisierter und fragt den Wunschkanal häufiger ab.

Job-Enrichment

Eine Aufwertung der Mitarbeitertätigkeit durch die Anreicherung mit anderen Tätigkeiten (Vertragsbearbeitung, Backoffice, Reporting etc.) führt nur zu einem leichten Produktivitätsrückgang in der Telefonie: Werden bei ausschließlich telefonierenden Mitarbeitern 5,1 Gespräche je Stunde geführt, sind es bei jenen, die auch andere Tätigkeiten ausüben immerhin noch 4,3 Gespräche.

Bereits heute übernehmen bei 41,5 Prozent der befragten Unternehmen Mitarbeiter auch andere Tätigkeiten neben der Telefonie, nur bei 21,5 Prozent der Befragten besteht die Tätigkeit rein aus der Bearbeitung der Telefonie. Diese anderen Tätigkeiten sind allgemeine Administration mit Bezug zu Vorgängen des Kunden (wie z.B. Rechnungsstellung, Sachbearbeitung, Vertragsangelegenheiten etc.), Pflege von Adressdaten in Datenbanksystemen (CRM) und zu einem sehr geringen Teil auch Controlling-Tätigkeiten (Erstellen von Reporting etc.).

Job-Enrichment verringert die Produktivität am Telefon im Durchschnitt um nur 0,8 Anrufe/Stunde!



Summe der Outbound-Calls pro Stunde

4,3 Anrufe bei allen Befragten

5,1 Anrufe bei zusätzlichen Tätigkeiten

**Hohe Freiheitsgrade bringen
mehr positive Serviceerlebnisse**



Mehr Entscheidungsspielräume für positive Serviceerlebnisse

Dass positive Serviceereignisse selten sind, liegt unter anderem auch daran, dass lediglich in gut 20 Prozent aller Fälle Mitarbeiter weitgehend frei entscheiden können, wie ein herausragendes Serviceerlebnis gestaltet werden kann.

Wertschätzungsmanagement geht davon aus, dass hohe Freiheitsgrade für den Mitarbeiter zu einem sehr positiven Serviceerlebnis führen. 60,87 Prozent der Befragten haben dazu solche Spielräume für die Entscheidung eingerichtet. 39,13 Prozent geben an, dass diese Freiheitsgrade vorhanden, aber eher mäßig umfangreich ausgeprägt sind. Immerhin knapp 40 Prozent der Befragten geben den Mitarbeitern keine Entscheidungsspielräume, verweisen auf Vorgesetzte oder rechtliche Rahmenbedingungen, die ein Entgegenkommen verhindern.

Eine maximale Auslegung der Freiheitsgrade beschreibt ein Studienteilnehmer: „Mitarbeiter entscheidet nach der Einarbeitungszeit frei nach Kundenumsatz/Rohertrag, Umsatzzeitraum und Kundensituation. Er kann sich jederzeit rückversichern bei seinem Teamleiter“ – so werden die beiden Pole „Entscheidungsfreiheit“ und „Sicherheit“ ausbalanciert. Sonst wird genannt: Kompetenzrahmen oder Kulanzkataloge dienen Mitarbeitern als Handlungsrahmen für ihre eigenen Entscheidungen, die sie selbstbestimmt treffen können.

Der neue Kundendialog

Was bringen diese Erkenntnisse konkret für den Kundendialog der Zukunft? Viel. Die folgenden Regeln für den neuen Kundendialog sind ein Leitfaden zur Gestaltung. Sie sind konkrete Bausteine von Wertschätzungsmanagement:

1. **Seitenwechsel: Aus der Perspektive des Kunden urteilen**

Wer den Anrufgrund aus der Kundensicht beurteilt, wird auf Kontaktpunkte stoßen, die echte Wertschätzung transportieren.

2. **Mehr Wert, mehr Wertschätzung**

Mehr Wertschätzung führt zu mehr Wertschöpfung. Und mehr Kundenwert verdient auch mehr Wertschätzung – denn Kunden wissen vielfach, wie wertvoll sie sind.

3. **Mehr Freiheit führt zur Verantwortung**

Mehr Entscheidungsfreiheit und eine abwechslungsreiche Tätigkeit fördern die Identifikation mit dem Job und lassen Verantwortung wachsen – für besondere Serviceerlebnisse.

Wertschätzungsmanagement

Wertschätzungsmanagement ist ein Instrument eines Kundendialogmodells, Menschen gleichen Niveaus auf der Basis von Wertschätzung miteinander kommunizieren zu lassen. Ziele sind spezielle Kunden zum Kauf und zum Wiederkauf eines Produktes zu animieren, eine langfristige Kundenbindung und die nachhaltige Stärkung des Markenwerts.

Definition

Wertschätzungsmanagement grenzt sich durch den kommunikativen Bezug auf eine soziale Sinn-Ebene von emotionaler Kundenbindung ab, die auf der Ebene der affektgesteuerten Verhaltensänderung greift. Das heißt im Konzept des Wertschätzungsmanagements werden die Kunden-Interaktionen idealtypisch als soziales Handeln begriffen, das nach Max Weber seinem „Sinn nach wechselseitig auf das Handeln anderer bezogen wird und sich in seinem Verlauf daran orientiert.“

Wertschätzungsmanagement nimmt darüber hinaus Anleihen an der Klientenzentrierten Psychotherapie: Wertschätzung des Akteurs gegenüber seinem Kommunikationspartner gehört neben Stimmigkeit und Empathie zu den wesentlichen Grundvoraussetzungen der Kundenkommunikation. Die Klientenzentrierte Psychotherapie setzt auf die Wertschätzung als Bestärkungsfaktor des Klienten-Selbstwerts, der wiederum eine Grundlage für Veränderungen ist.

Die Kommunikation hat das Ziel, einen persönlichen Gewinn (nicht notwendigerweise materieller oder monetärer Art) für den Kommunikationspartner zu erzielen. Auch der bewusste Verzicht auf Kommunikation (sinnhaftes Unterlassen) kann Teil von Wertschätzungsmanagement sein.

Rückblick: Wertschätzungsmonitor 2012

Der Wertschätzungsmonitor 2012 bestätigt die These, dass ein „lebensweltlicher Fit“ oder eine sogenannte Peer-Fähigkeit zwischen Mitarbeiter im Kundenservice und Verbraucher am Telefon ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Vermittlung von Kundenwertschätzung ist.

Die Ergebnisse:

1. In über 65 Prozent der Fälle können Probleme am Telefon erfolgreich gelöst werden.
2. Positive Servicelerlebnisse am Telefon werden lange – bei über 35 Prozent der Fälle länger als ein halbes Jahr – erinnert.
3. Ein höheres Bildungsniveau der Kunden führt zu mehr Missverständnissen am Telefon und einer negativeren Grundeinstellung gegenüber Anrufen.
4. Small Talk funktioniert besser mit Kunden niedrigen Bildungsniveaus.
5. Kunden niedrigeren Bildungsniveaus sehen die Ursache in negativen Serviceerlebnissen im Mitarbeiter, höher gebildete eher bei Prozessen und Produkten.
6. Die Bereitschaft zum Small Talk nimmt mit dem Alter zu.
7. Menschen mit geringer Bildung lassen sich am Telefon leichter überraschen als Kunden höherer Bildung.
8. Überdurchschnittliche Wertschätzung erfahren berufstätige Menschen zwischen 40 und 50 Jahren, die ein positives Outbound-Erlebnis hatten.
9. Ein positives Serviceerlebnis lässt den Wertschätzungsindex um 25 Prozent steigen.
10. Ein negatives Serviceerlebnis lässt den Wertschätzungsindex um 33 Prozent sinken.

„Der Wertschätzungsmonitor 2012 hat klar gezeigt, dass Verbraucher wertschätzende Kommunikation wollen und schätzen“, sagt Gerald Schreiber, Geschäftsführer der davero gruppe. „Jetzt wollen wir ein stimmiges Bild darüber erheben, wie Unternehmen Wertschätzung tatsächlich vermitteln.“ Das Ergebnis bildet dann beide Seiten der Medaille ab: die Verbraucherstimmung auf der einen und die Aktivitäten der Wirtschaft auf der anderen Seite. So entsteht eine klare Positionsbestimmung. „Auf Basis dieser Ergebnisse kann jeder Service-Verantwortliche für sich beurteilen, wo er mit seiner Organisation steht und wo die Reise hingehen soll. Es entsteht ein Wertschätzungsbenchmark“, so Schreiber.



**Holen Sie sich Ihr persönliches
Studien-Exemplar als Download:
www.wertschaetzungsmangement.de**

davero dialog GmbH
Am Pestalozziring 1-2
91058 Erlangen

Telefon: 09131-772-0
Telefax: 09131-772-2325

Web: www.davero.de
E-Mail: info@davero.de

www.wertschaetzungsmanagement.de

davero **dialog**

Wissen, was Kunden wünschen.