

Höher, schneller, weiter?

Ein turbulentes Jahr liegt hinter der Call Center-Branche. Wohin treibt der Telefonverkauf in Deutschland? Er muss professioneller werden, als fester Bestandteil der Unternehmensstrategie.

Das neue Jahr hat gerade erst begonnen und schon wieder ein Rückblick? Nein. Oder doch, aber nur kurz. Mitarbeiter in Call Centern sitzen täglich am Telefon, konfrontiert mit der öffentlichen Diskussion um schwarze Schafe, der mangelnden Qualität im Telesales und der Berichterstattung von Günter Wallraff und leisten trotz dieser Widrigkeiten hervorragende Arbeit. Ein turbulentes Call Center-Jahr liegt hinter uns, Grund genug, die rasante Entwicklung der vergangenen Jahre kritisch zu betrachten. Kritisch deshalb, weil es der Branche immer noch an qualifizierten Mitarbeitern mangelt, insbesondere im Telesales und dem mittleren Management. Und auch, weil das Image der Branche einen Tiefstand erreicht hat und Kunden immer wieder die Qualität der Leistungen bemängeln, obwohl sich doch im Prozessmanagement, der Qualitätssicherung und in der Weiterbildung der Mitarbeiter viel getan hat. Ein kurzer Rückblick hilft uns beim Ausblick.

Nur ein Telefon

Anfang der 1980er Jahre steckten Telemarketing und Telesales noch in den Kinderschuhen. Mit dem Telefon und der damit verbundenen Flexibilität konnte beispielsweise der Vertrieb so entlastet werden, dass einerseits Kosten eingespart werden konnten und sich gleichzeitig der Umsatz durch gut vorbereitete und durch das Call Center qualifizierte Termine steigern ließ. Noch keine Spur von Dialern, Kundenbeziehungsmanagement (CRM) und anderen Hilfsmitteln. Eine selbstgebaute Datenbank, Adressen und ein Telefon, oft ohne Headsets, waren alles,

was man brauchte, und dann ging es los. Der Mitarbeiter war viel mehr als heute gefordert, den Dialog aktiv zu gestalten. Das war die Hauptsache: Sich auf den Gesprächspartner konzentrieren und das Gespräch entsprechend aufbauen. Da die Kontakthäufigkeit im Vergleich zu heute eher gering war, hatten die Mitarbeiter aber auch weniger mit genervten Kunden, Auflegern oder Trillerpfeifen-Attacken zu kämpfen.

Im Laufe der Jahre erlebte die Branche einen Boom, dessen Ende bis heute nicht abzusehen ist, zumindest, was Wachstum, Technik und das Dienstleistungsangebot betrifft. Der Mitarbeiter im Call Center ist heute so stark wie noch nie gefordert. Kennzahlen, Zielvorgaben, Qualitätsrichtlinien, Multitasking-Fähigkeit, Produktwissen, Systemkenntnisse, Stressresistenz und vieles mehr werden ihm abverlangt. Entscheidend ist aber auch heute letztendlich das „Wie“ des Kontakts und damit kognitive Elemente wie Wahrnehmung, Lernen, Denken und Motivation.

Das war zu Beginn von Telemarketing und Telesales in Deutschland noch anders. Der Mitarbeiter wurde in seiner Leistungsfähigkeit anders gefordert als heute, wo der Anruf oft Teil einer Massenproduktion ist: Anrufen, präsentieren, argumentieren, ein bisschen Einwandbehandlung, aber nicht zu viel. Denn der Dialer wählt schon wieder im Hintergrund. Nicht immer, aber immer öfter. Die Kundengespräche verliefen damals oft entspannter, Gesprächspartner auf beiden Seiten standen weniger unter Druck. Es fand noch mehr Austausch statt. Dies ist kein Jammern, niemand sehnt sich nach der guten, alten Zeit zurück. Heute ist diese Art der

Kommunikation nur noch für strategisch wichtige Projekte und in bestimmten Zielgruppen machbar und bezahlbar.

Heute werden eintönige, demotivierende Tätigkeiten wie Adressänderungen, Bestellanfrage und anderes automatisiert. Der Mitarbeiter übernimmt die Aufgaben, die den Menschen hinter dem Monitor erfordern. Und zwar dessen Flexibilität, Fachkompetenz, Kreativität und Emotionen. Auf Telesales bezogen bedeutet dies, dass sich Mitarbeiter zum Beispiel auf die Rückgewinnung von Kunden konzentrieren können, anstatt Neun-Euro-Fünfundneunzig-Produkte an den Mann zu bringen, die ebenso online buchbar sind. Ressourcen können dann effektiver eingesetzt werden, die individuellen Stärken jedes Mitarbeiters kommen so besser zur Geltung. Hier geht es am Ende nicht nur um Kostenersparnis, sondern auch um steigende Qualität. Das macht die Suche nach kommunikativen Mitarbeitern mit hoher Sozialkompetenz und Fachwissen noch schwieriger.

Unternehmen stehen vor der Entscheidung, wie und wie oft sie den Kunden aktiv im Outbound oder im Inbound zu Vertriebszwecken ansprechen. Nutzt der Kunde oft den Telefonservice, etwa beim Telefonbanking, kann er sich schnell gestört fühlen, wenn ihm alle drei Tage eine Kreditkarte angeboten wird. Eine gezielte Ansprache in homöopathischen Dosen ist hier angebracht. Es ist zwar theoretisch richtig, dass jeder Kundenkontakt eine Verkaufschance ist, doch sollte man den Bogen nicht überspannen.

Ein weiterer Aspekt ist, dass sich die Zielvorgaben der Auftraggeber rasant erhöht

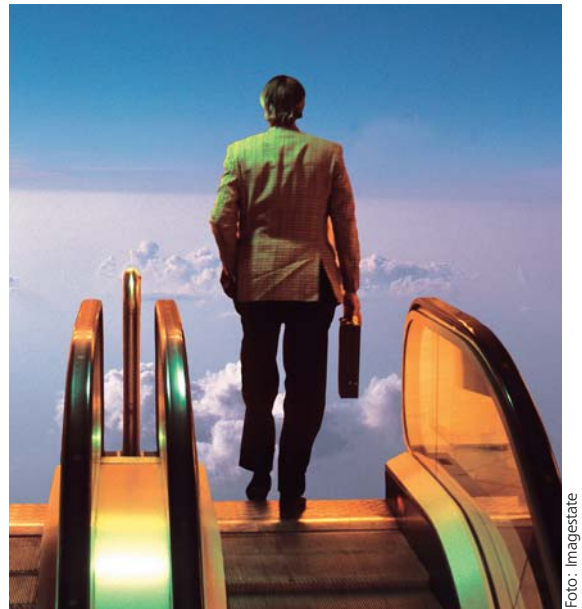


Foto: Imagestate

haben, intern wie extern. Dies bekommen vor allem die Führungskräfte der operativen Ebene und die Mitarbeiter zu spüren. Ohne motivierte und kompetente Mitarbeiter sind diese Vorgaben langfristig nicht zu erfüllen. Früher war es das Outsourcing der einzelnen Calls, heute erbringen Call Center komplexe Prozesse im Kundenservice-management entlang der gesamten Wertschöpfungskette und des Customer Lifetime Value.

TELESALES CORNER

In einer neuen TeleTalk-Kolumne macht sich der Trainer Markus Euler Gedanken über Gegenwart und Zukunft des aktiven Telefonverkaufs. Zum Auftakt wirft der Autor einen Blick zurück auf die Geschichte des Telesales in Deutschland und betrachtet die Herausforderungen für die kommenden Monate.

Und da ist noch die strategische Komponente. Der Telefonanruf als solcher ist nicht komplexer geworden als damals. Er ist aber genauer berechnet, zeitlich und inhaltlich strukturierter oder komprimierter. Diese Komplexität zeigt sich heute im Zusammenspiel interner Bereiche, insbesondere von Marketing und Vertrieb, in der internen Kommunikation und in den Prozessen und reicht von der Auswahl der richtigen Zielgruppe über die passende Ansprache bis zum richtigen Angebot. Am Ende mündet dieses komplexe Zusammenspiel im Anruf beim Kunden oder in der Art, wie ein Inbound-Anruf angenommen wird. Und das ist das, was der Kunde als Dienstleistung wahrnimmt und bewertet. Ohne durchdachte Strategie bleibt die Kundenansprache ein gewagtes Spiel, besonders dann, wenn der Anruf Vertriebsziele verfolgt oder die Kundenbindung unterstützen soll. Die Herausforderung liegt darin, die große Chance des Mediums Telefon zu nutzen: die Kommunikation von Mensch zu Mensch. Diese Art der Kommunikation ist zwar schwieriger als etwa ein Internet-Popup, bietet aber auch ungleich mehr Möglichkeiten.

Markus Euler



Markus Euler ist Berater und Trainer im hessischen Münster.

E-Mail: me@markus-euler.de