

DIE KÜR FÜR DEN AGENT

Roswitha Hechler

TELESALES Der Verkauf aus dem Callcenter wird immer härter. Dabei kommt man jedoch zur Erkenntnis, dass mit Powerselling heute kein Blumentopf mehr zu gewinnen ist. Mit der Individualisierung der Produkte erkennt man, dass man weg von der Massenkommunikation hin zum differenzierten Umgang mit den Menschen kommen muss. Für den Agent bedeutet dies eine grosse Herausforderung.



Gemäss Verkaufs- und Persönlichkeitstrainer René Huber ist «das aktive Telefonieren wie Jagen: Der Agent macht sich auf die Pirsch.»

Es gibt verschiedene Wege, den Agent in seiner Arbeit zu motivieren und auf Erfolg einzustimmen. Wir möchten hier zwei Möglichkeiten aufzeigen, den Agent zu unterstützen. Einerseits die konventionelle, aktuelle Art, andererseits mit einer neuen Methode, der Systematik für persönlichkeitsorientiertes Vorgehen.

Ein Gespräch aus dem Callcenter soll für den Agent wie für den Kunden so angenehm wie möglich verlaufen. Allerdings hat der Sales Agent eine vorgegebene Aufgabe, die er erfüllen muss. Das aktive

Telefonieren ist wie Jagen, der Agent macht sich auf die Pirsch. Dazu René Huber, Verkaufs- und Persönlichkeitstrainer: Es ist eine der anspruchsvollsten Aufgaben, aktiv zu verkaufen, denn die Ablehnungsquote ist hoch. Der erste Satz in meinem Buch* lautet denn auch: «Ein Verkäufer, der keine Lust hat, Kunden zu gewinnen, ist wie ein Mensch, der keine Lust zum Essen hat. Über kurz oder lang verhungert er.»

Erfolgreiche Sales Agents werden nicht geboren

In einem Callcenter, wie dem der Swisscom, überlässt man den Agent nicht einfach seinem Schicksal. Er bekommt sehr viel Unterstützung, was der Kunde direkt zu spüren bekommt. Dazu Beat Kamber, Leiter Kundendienst Privatkunden: «Aus der Vergangenheit haben wir gelernt, dass nicht jeder Agent für den Verkauf geeignet ist. Von unseren rund 1600 Agenten haben so etwa zwei Drittel die Skills für den Verkauf. Die entsprechenden Fähigkeiten testen wir bereits beim Einstellungsgespräch. Bei Swisscom steht der Mehrwert für den Kunden im Mittelpunkt. Wie ein solcher Mehrwert aussehen könnte, können unsere Mitarbeiter an der Hotline aus unserem Customer-Management-System erkennen. Es geschieht jedoch selten, dass

direkt beim Kontakt ein Neuvertrag abgeschlossen wird. Wichtig ist dabei auch keinerlei Druck auszuüben, denn nur so entsteht gegenseitiges Vertrauen. Wir vertrauen dabei auf das Gespür unserer Mitarbeiter, den Kunden richtig zu betreuen. Wir machen dabei auch keinerlei Druck beim Kunden. Wir vertrauen dabei unseren Mitarbeitern, dass sie selbst das richtige Gespür dafür haben. Dass wir damit richtig liegen, erkennen wir an der hohen Zufriedenheit und der niedrigen Wechselbereitschaft.»

«Wer positive Emotionen wecken will, muss wissen, wo diese schlummern.»

René Huber, Verkaufs- und Persönlichkeitstrainer

Auch René Huber hat in seiner Seminartätigkeit erkannt, dass nicht jeder für den Verkauf geeignet ist: «Es gibt meiner Erfahrung nach wenige, die Inbound und Outbound gleich gut beherrschen. Es ist hier wie auch beim Sport: Trainer Hitzfeld würde Alex Frei kaum ins Tor stellen oder Benaglio als Stürmer aufbieten. Dazu kommt meiner Meinung nach, dass erfolgreiche Sales Agents nicht einfach geboren werden. Sie müssen sich ihren Erfolg hart erarbeiten. Und dieser basiert auf den drei Säulen Sachkompetenz, Fachkompetenz und Sozialkompetenz. Die Letztere ist die Schlüsselkompetenz schlechthin. Denn, was den einzelnen von anderen abhebt ist die Persönlichkeit. Erfolgreiche Sales Agents kennen ihre Wirkung auf andere und agieren echt und authentisch.» Damit der Agent erfolgreich agieren kann, wird bei Swisscom vor allem ins Coaching investiert. Beat Kamber: «Wir haben im Vergleich zu anderen Callcentern eine sehr tiefe Führungsspanne. Der Teamleader betreut nur rund 10 bis 14 Mitarbeiter. Seine Hauptaufgabe ist nicht die fachliche Führung, sondern wirklich das Coachen. Das hat sich sehr bewährt. Der Teamleader sitzt während des Gesprächs direkt beim Agent und diskutiert mit ihm abschliessend Details des Gesprächs. Wir sind von den Gesprächsaufnahmen weggekommen, um mehr Transparenz dem Agent gegenüber zu schaffen. Daneben haben



Damit der Agent erfolgreich agieren kann, wird in professionellen Contactcentern vor allem ins Coaching investiert.

wir das Coaching von Kollege zu Kollege. Ein «Ambassador» mit grossem Know-how unterstützt einen unerfahrenen Kollegen, denn vom Kollegen lässt sich manchmal eher etwas annehmen als vom Vorgesetzten.»

Der Teamleader ist bei Swisscom ein «People Manager». Beat Kamber weiter: «Mit allem was Prozesse und Projekte betrifft, wollen wir unsere Teamleader entlasten. So können wir sicherstellen, dass der Teamleader sehr nahe beim Mitarbeiter ist.»

Nicht an der Persönlichkeit schrauben

«Gefährlich wird es, wenn versucht wird, den Mitarbeitern Verhaltensweisen anzutrainieren, die ausserhalb ihrer eigenen Persönlichkeit liegen», so René Huber zu seinen Erfahrungen: «Dennoch wird oft versucht, die Leute in eine bestimmte Richtung zu drehen. Dabei steckt in den Mitarbeitern von ihrem Grundtyp her oft mehr Potenzial als sie umsetzen können. Sie versuchen irgendwelche aufgewärmte Erfolgstechniken von sogenannten Gurus zu übernehmen und stehen sich dabei selbst im Wege.» Die Zukunft wird an die Swisscom-Agents neue Herausforderungen stellen. Das Unternehmen ist daran, den Service für die Mobil- und die Festnetz-Welt zusammenzuführen. Für den Kunden bedeutet dies, dass er sich mit

jedem Problem an eine einzige Hotline-Nummer wenden kann. Beat Kamber: «Der Agent muss die gesamte Produktpalette von Swisscom beherrschen, um den Kunden vollumfänglich beraten zu können. Auf diese Weise wird auch die Mehrwert-Generierung einfacher und intensiver.»

Mit Emotions-Marketing zum Erfolg

Kunden sind Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Charakteren. Um den Gesprächspartner näher kennenzulernen, wurde vom IPM, Institut für persönlichkeitsorientiertes Management, eine Systematik entwickelt, mit welcher die verschiedenen Typen von Anrufern erkannt werden sollen. Die Systematik basiert auf der Annahme, dass es sechs Persönlichkeitsausprägungen gibt, denen zum besseren Verständnis Farben zugeordnet sind. So ist beispielsweise beim roten Typ die Durchsetzungskraft besonders ausgeprägt, beim grünen Typ ist es das Sicherheitsbedürfnis und beim gelben das Bedürfnis nach Zugehörigkeit. Dem Abenteuer-Typ kann man nicht mit Sicherheits-Überlegungen kommen. Dieses Instrument soll es den Agents erleichtern, ihre Gesprächsziele besser zu erreichen. Mit dieser Methode werden Wahrnehmungen über den Kunden registriert, damit die Kommunikation und die Inhalte zukünftiger Angebote so genau wie irgend möglich dessen Bedürfnissen entsprechen. Mit der Telesales-Systematik stellt IPM den Callcentern ein Werkzeug zur Verfügung, das via Internet oder eingebunden in die Software des Unternehmens genutzt wird. Damit können die Agents während des Telefongesprächs durch einfache Klicks registrieren, wie sich der Gesprächspartner meldet, wie er kommuniziert und welche Einwände ihn bewegen. Das System errechnet daraus sofort, in welcher Art und mit welchen Argumenten das Gespräch fortgeführt werden sollte. Dies wird in einfachen Symbolen und Schlüsselbegriffen direkt angezeigt. Die Ergebnisse führen zu einer dynamischen Profilierung des Kunden und werden in Datenbanken für Folgeaktionen gespeichert. Das Callcenter kann damit dem Kundendienst und der Marketingabteilung die persönliche «Bedienungsanleitung» für jeden Kunden liefern. So sollte ein Gespräch für beide Seiten angenehmer und erfolgreicher verlaufen. Wem es gelingt, die Kundenerwartungen zu erfüllen, der erhöht auch gleichzeitig seine Qualität. Denn dabei geht es um mehr als nur um Erreichbarkeit und Freundlichkeit. Ein überzeugter Anwender dazu: «Es geht um die Kür.» Hat der Agent die passenden Argumente zur Hand, wird die Arbeit anspruchsvoller und erfolgreicher. Vor allem für das Cross Selling bieten sich damit grosse Vorteile, denn der Agent hat bereits einen Kontakt mit dem Kunden und dabei Gelegenheit, ihn näher kennenzulernen und zu charakterisieren. ■