



# **Erfolgreiches Contactcenter 2012**



**Herzlich willkommen !**

Sie dürfen dieses eBook als PDF-Datei in unveränderter Form an Kunden, Freunde, Bekannte weitergeben oder als Bonusprodukt kostenlos auf Ihre Website stellen. Der Inhalt darf in keiner Weise verändert werden.

Die Weitergabe gegen Entgelt ist untersagt.

Alle Rechte liegen beim Herausgeber.

---

## Inhalt

Vorwort .....	3
Teil 1: Mensch .....	4
1 Führung im Callcenter und warum in Callcentern manch moderner Führungsansatz scheitert... 4	4
2 Cross Selling in 60 Sekunden .....	9
3 Stressprävention: Was kommt der Mitarbeiter-Gesundheit zu Gute? .....	15
4 Workforce Management bei arvato Customer Services: Steigerung von Produktivität und Planungseffizienz durch Flexibilisierung und Optimierung der Personaleinsatzplanung .....	19
5 Personal Recruiting für Contactcenter' .....	23
Teil 2: Organisation .....	27
6 iService: der nächste Wandel kommt bestimmt.....	27
7 Outbound - Monitoring - Permission Marketing ▶ Contact Center unter Druck!.....	31
8 Willkommen in der Servicezukunft .....	39
9 Datenschutz 3.0 - Der anonyme Arbeitnehmer.....	45
10 Das Unternehmen zur Serviceorganisation entwickeln .....	49
11 CRM 3.0: xRM?.....	54
12 Kostenfreie Warteschleife .....	60
13 E-Mail im Kundendialog 2.0 - Antwort per Knopfdruck .....	65
Teil 3: Qualität .....	68
14 Qualitätsmanagement ist mehr als die Summe einzelner Maßnahmen .....	68
15 Holistische Kennzahlensysteme als Basis für ein ganzheitliches Qualitätsmanagement .....	72
16 Nur die 10 zählt ... Kunden begeistern .....	78
Teil 4: Social Media .....	84
17 Die Psychologie der Empfehlung im Social Web: ein Orientierungsversuch.....	84
18 Ein Trend wird erwachsen – Social Media im Contactcenter .....	92
19 Social Customer Service: Was für Telefon oder E-Mail gilt, kann nicht Eins zu Eins auf das Social Web übertragen werden.....	99
20 Wie Sie mit moderner Software Ihre Kunden begeistern - auf allen Kanälen.....	105

## Vorwort

„Wenn der Wind der Veränderung aufkommt, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen.“  
(chinesisches Sprichwort)

Die organisatorische Rolle von Callcentern wandelt sich. Was früher als Stabsabteilung einzelne Aufträge für Marketing, Vertrieb und Service übernahm, ist heute eine Organisationseinheit, die Prozesse abteilungsübergreifend über das gesamte Unternehmen steuert. Callcenter Einheiten steuern den Außendienst und die Servicemitarbeiter. Sie treten über die verschiedensten Kanäle pro aktiv in Kontakt mit Kunden und Interessenten.

Die Kommunikation über Social Media gewinnt an Bedeutung. In vielen Unternehmen liegt die Verantwortung für Social Media beim Marketing und nicht bei den Dialogexperten im Callcenter und Kundenservice. Hier müssen Dialogabteilungen ihre Expertise ausspielen und verlorenes Terrain zurückgewinnen.

Das bedingt neue Fähigkeiten der Mitarbeiter. Agenten müssen heute nicht nur in der sprachlichen Ausdrucksfähigkeit ausgebildet sein, sondern sich auch schriftlich gut ausdrücken können. Der Umgang mit neuen Medien (Social Media) will geübt sein. Unified Communication Lösungen routen heute nicht nur Telefonanrufe, sondern ebenso Chatanfragen, Emails, SMS usw.. Wie viel parallele Arbeit kann ein Agent verkraften?

Kommunikation erfolgt letztendlich immer noch durch Menschen. D.h. die emotionale Seite darf nicht außer Acht gelassen werden. Der Praxisbeitrag der Allianz Versicherung zeigt, wie man mit Kompetenz und Emotionen Kunden gewinnt..

Die nachfolgenden Fachartikel geben Impulse und Gedankenanstöße aus dem jeweiligen Kompetenzbereich. Die Texte möchten zum Nachdenken anregen, damit Sie die für Sie geeignete Lösung finden. Diese Themen wurden am 08.11.2012 in Vorträgen und Workshops auf der jährlichen Veranstaltung „Erfolgreiches Contactcenter“ im Congresspark Hanau behandelt. Die Vortragsfolien stehen unter <http://www.erfolgreiches-Contactcenter.de> zum Download zur Verfügung.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre



Markus Grutzeck

(Herausgeber & Veranstalter – Erfolgreiches Contactcenter)



## 2 Cross Selling in 60 Sekunden

Autor: Kai-Arne Hennig

### Wie Mitarbeiter echten Bedarf entdecken und in 60 Sekunden zur Abschlussfrage kommen

Was Kunden wirklich nervt, ist ein Angebot zu bekommen, dass sie nicht brauchen. Das mit dem Brauchen ist dabei so eine Sache: Etwas später brauchen sie es doch. Warum hat es mit dem Angebot kurz davor nicht geklappt?

#### Bedarf entwickeln

Kaum ein Produkt, das wir kaufen, brauchen wir wirklich. Für die meisten Produkte und Leistungen bilden wir uns ein, sie haben zu müssen. Kunden haben dabei gern eine Wahl. Nur ein Angebot erfüllt diesen Anspruch nicht, dazu müssten es schon zwei Angebote sein. Um schnell verkaufen zu können, müssen Kunden einen latenten Bedarf haben. Leistungen für die man lange Erklärungen braucht, lassen sich nicht gut verkaufen.

Die Kunden kaufen kein Smartphone, sondern die Idee unterwegs im Internet surfen zu können. Fürs Telefonieren braucht man kein Display von dieser Größe. Dafür werden Unhandlichkeit, Gewicht und ständiges Laden in Kauf genommen. Vor 10 Jahren waren diese Handys unverkäuflich.

Verkaufsargumentationen zielen leider fast immer auf die Logikabteilung. Gekauft wird aber im limbischen System. Deswegen geht auch kaum ein Kunde aus dem Supermarkt mit den Sachen, die er kaufen wollte, es ist fast immer mehr. Die Logik ist nur die Rechtfertigung vor sich selbst mal wieder eingeknickt zu sein. Die meisten Argumente werden sogar erst nach einem Kauf gewonnen.

Wenn der Kunde im Service anruft, denkt er nicht ans Kaufen. Er muss also erst einmal in Stimmung gebracht werden.

## Die Kundenansprüche

Ein Produkt muss dabei einem von drei Ansprüchen genügen. Es muss NEU sein, um einen Reiz auszuüben oder es muss DOMINANZ über eine Situation verleihen oder es muss den aktuellen Zustand in BALANCE halten.

Diese Abwägung findet im Gehirn des Kunden statt und hat mit den Produktmerkmalen wenig zu tun. Es wäre gut, wenn die Merkmale den Nutzen eindeutig widerspiegeln. Um den Kunden in Stimmung zu bringen, reicht es also aus, einen der drei Ansprüche NEU, DOMINANZ oder BALANCE mit einem Nutzen in Beziehung zu bringen.

„Kennen Sie schon unser neues Angebot?“ reicht dafür nicht aus. Die Kontrollfrage „Kennen“ zielt direkt auf die Logikabteilung, da wollen wir nicht hin. „Schon“ heißt, er hätte etwas verpasst - wieder ungemütlich, weil neu jetzt erst noch geprüft werden muss. „Angebot“ hört sich schon nach kompliziert an. So schnell enden Verkaufsansätze.

Um diesen Satz zu optimieren sind 3 Schritte erforderlich: Was soll er kennenlernen? Z.B. eine Versicherung. Versicherungen sind besonders kompliziert zu verkaufen, weil im besten Fall nichts gezahlt wird, weil ja kein Schaden eingetreten ist. Wirklich nachrechnen, wie wahrscheinlich ein Schaden ist, kann kaum einer, also bleibt nur das Gefühl abgesichert zu sein. Also wird das Gefühl angesprochen: „Wie ist Ihr Handy gegen Runterfallen geschützt?“ Diese Frage wird meist mit „gar nicht“ beantwortet. Wer schon einmal ein iPhone hat fallen lassen, weiß was gemeint ist. Damit wird die Stimmung geweckt. Schritt 2 Bedarf wecken: „Wollen Sie Ihr Handy dagegen absichern?“ Das Wort versichern ist etwas negativ belastet und wird tunlichst umgangen. Wie Sie vielleicht bemerken, wird das Handy abgesichert und nicht der Mensch. Die Frage aktiviert die Einkaufsabteilung im limbischen System.

„Soll ich das für Sie einrichten?“ Wie der geneigte Leser bemerkt, werden die Worte „Angebot“, „anbieten“, „Vertrag zuschicken“, „abschließen“ und sonstiger Verkäuferslang ausgeblendet. Jetzt kann der Kunde entscheiden, ob er es noch nicht kannte und etwas NEUES abschließen will. Er kann auch zu der Gruppe der „Handy-aus-ein-Meter-Höhe-fallen-lassen“-Gruppe gehören und möchte in dieser Situation abgesichert sein (DOMINANT). Es gibt auch die Kunden, die das Handy noch nie haben fallen lassen und den Gedanken aber erschreckend finden (BALANCE).

### **Mitarbeiter bieten an und fragen nicht**

Ein Kunde ist meist schnell zu begeistern. Mitarbeiter leisten da im Training und der alltäglichen Führung professionelleren Widerstand und sie haben recht. Besonders Mitarbeiter im Inbound wollen keine Absagen. Outbunder ertragen das, Inbunder können das mental nicht verarbeiten, werden anders motiviert und brauchen daher den 100-%-Erfolg. Aus Erfahrung wissen Mitarbeiter aber, dass die meisten Angebote nicht angenommen werden. Darum fangen Mitarbeiter an, Ausreden zu finden, warum genau in diesem Gespräch kein Angebot möglich war. Mitarbeiter im Inbound können Absagen schwerer ertragen und Cross Selling schläft nach und nach ein.

Um die Mitarbeiter zu motivieren, werden jetzt Kaufsignale trainiert. Damit soll die Wahrscheinlichkeit steigen, dass ein Kunde ja sagt. Trotzdem gibt es wieder keinen 100-%-Erfolg. Es ist auch sehr anstrengend, ständig auf Kaufsignale zu achten. Nach und nach schläft das Cross Selling wieder ein.

Also werden mächtige Softwaretools eingesetzt, um Produktempfehlungen auszusprechen. Jetzt werden Computer programmiert, aus dem Datenbestand heraus passende Cross Selling Offerten zu generieren. Die Angebote werden auf dem Bildschirm eingeblendet und der Mitarbeiter braucht nur noch abzulesen.

Erstens liest ein Mitarbeiter nicht automatisch ab, weil er keine Maschine ist und noch weniger auf eine Maschine hören will. Zweitens findet der Mitarbeiter unendlich viele Ausreden, warum dieses Angebot in dieser Situation gar nicht passt. Drittens weiß der Computer meist nicht, was der Kunde schon hat. Wir haben mehrere Bank-, Telekommunikations-, Versicherungs- und Versandhandelsverbindungen. Keine Datenbank kann das wissen. Viertens schützt das den Mitarbeiter nicht vor einer Absage.

Die einzige Möglichkeit ist also, **kein** Angebot zu machen, wenn **kein** Bedarf besteht. Dazu müsste aber ein Bedarf erfragt werden und das findet in kaum einem Angebot statt. Das macht die Kunden sauer, weil sie glauben, dass sie nur zugequatscht werden und unpassende Angebote bekommen.

Der Schlüssel ist also, den Kunden über eine Bedarfsfrage in Stimmung zu bringen.

Hat der Kunde keinen Bedarf oder hat er das Produkt schon, wird er bestätigt: „Prima, dass Sie schon versorgt sind“. Damit werden nur noch bei echtem Bedarf Abschlussfragen gestellt. Das Gefühl der Mitarbeiter, Verkäufer zu sein oder etwas aufzuquatschen entfällt, weil der Kunde die Entscheidung trifft. Die Angst vor der Abschlussfrage kann entfallen.

## **Latenter Bedarf**

Wir tragen uns alle mit latenten Bedarfen meist über längere Zeit. Diese Entscheidungsverläufe sind uns meist nicht bewusst. Wir brauchen vier Kontakte, bevor wir einem Anbieter Vertrauen schenken, ein passendes Produkt zu bekommen.

Dieser latente Bedarf kann durch eine nutzenbasierte Bedarfsfrage geweckt werden. Dafür gelten drei Regeln.

1. Offene Fragen
2. Nutzen aus Sicht des Kunden formulieren
3. Sprachwelt des Kunden nutzen

Beispiel: Wie ...surfen Sie ... unterwegs im Internet?

Schlechtes Beispiel: Surfen Sie schon mobil im Internet?

Das mögliche Angebot kann in einfache Bedarfsfragen zerlegt werden. Im Einstieg werden oberflächliche Bedarfsfragen gestellt. Springt der Kunde darauf an, werden 2-3 vertiefende Bedarfsfragen gestellt: Stufe 1: Wollen Sie ein Haus bauen? – Ja. Stufe 2: Welchen Zeitrahmen haben sie sich vorgestellt? Wie konkret ist das für Sie?

Deswegen lassen sich in 60 Sekunden Bedarfe entwickeln und decken. Danach sind standardisierte und einfache Abschlussprozesse erforderlich. Diese muss der Mitarbeiter kennen und formulieren können: Bestätigung zusenden, ein Formular im Internet gemeinsam ausfüllen oder eine Bestellung aufnehmen.

## **Schnelle einfache Fragen...**

...sind die Basis aller Bedarfs-, Angebots- und Abschlussfragen. Eine Bedarfsfrage sollte offen formuliert und auf eine Information gerichtet sein. Während der Kunde glaubt, eine Information zu geben, gibt er sich die Information und das Stichwort selbst. Die Frage scheint neutral zu sein, nimmt sich aber das Recht raus, mentale Kapazitäten zu binden und zu steuern. Das lässt den Mitarbeiter neutraler und interessierter erscheinen, als bei geschlossenen Fragen. Die Angebotsfrage zielt immer auf



das Wollen des Kunden ab „Wollen Sie...?“ Es geht direkt um die einfache klare Entscheidung. Kein „Wie hört sich das an?“ „Ist das interessant?“ oder ähnliche Abschlussvernichter.

Am Schluss kommt die Abschlussfrage. Dabei bekommt der Kunde das Gefühl, den Mitarbeiter zu beauftragen „Soll ich für Sie ...?“ ist kundenorientiert, wertschätzend und gibt dem Kunden das letzte Wort.

### **Absagen**

Die Herausforderung ist es, Misserfolge zu vermeiden. Kunden, die keinen Bedarf haben, müssen keine Entscheidung treffen oder aus Höflichkeit vertrösten, weil so schnell kein Einwand einfällt. Außerdem wissen Kunden inzwischen, dass Mitarbeiter nur auf Einwände warten und diese langatmig entkräften wollen.

Wenn der Kunde Bedarf hat, aber nicht will, sind die Absagen bei einer Angebotsfrage meist entspannter als bei einem Angebot pur. Wenn ein Kunde ein Produkt schon hat, kommen Sie als Verkäufer zu spät. Das ist nicht die Schuld des Kunden. Jetzt ist es wichtig, den Kunden in seiner Entscheidung zu bestätigen.

Wenn Sie Bausparverträge verkaufen und der Kunde hat schon einen passenden Vertrag, dann ist Ihre Bedarfsfrage richtig, nur zu spät. Die Angebotsfrage ist überflüssig, aber nicht aufdringlich und die Abschlussfrage wird sich von selbst erledigen.

Jetzt den Kunden in seiner Entscheidung zu bestätigen „Ich freue mich, dass Sie die passende Lösung gefunden haben.“ ist die ganz große Nummer und nur den wirklichen Verkäufern vorbehalten.

### **Weniger Hamsterrolle**

Führungskräfte müssen das Thema Cross Selling immer wieder anstoßen. Das kostet Zeit und Nerven. Lassen Projekte das mal nicht zu, schläft das Geschäft schnell wieder ein. Wenn Sie es schaffen, dem Mitarbeiter die Misserfolgserlebnisse zu ersparen und nur dort Angebote als Fragen fordern, wo echter Bedarf ist, dann motivieren Sie die Mitarbeiter, Cross Selling als Teil der Kundenorientierung zu verstehen. Geschichten von Kunden, die über das Angebot glücklich sind, fördern die Neugier der Mitarbeiter es auch mal zu probieren.

Mitarbeiter ernten nicht dauernd Absagen. Als Anwalt des Kunden will man nichts aufschwätzen. Es entspricht viel eher der Motivlage eines Helfers in einer Servicehotline, dem Kunden einen zusätzlichen Nutzen zu verkaufen, als aus Ihren Mitarbeitern Vertriebler zu machen. Dazu gehört auch, konsequent jede Auswertung darauf auszurichten. Kommunizieren sie nicht die Abschlüsse, sondern die Kundenansprachen. Belohnen sie nicht einzelne Verkaufshelden, sondern Mitarbeiter mit der besten Bedarfsfrage. Loben Sie die Mitarbeiter für Bedarfsansprachen und lassen Sie sich schildern, was der Kunde gesagt hat. Entwickeln Sie Bedarfe mit den Mitarbeitern und nicht Abschlussfragen ohne die Mitarbeiter.

Kunden werden nicht mit Angeboten in der falschen Stimmung abgeholt und bereits gedeckte Bedarfe werden bestätigt.

Es geht nicht darum, Verkauf zu verteufeln. Es geht darum, Verkauf zu dem zu machen was er ist: Bedarfe und Wünsche der Kunden erfüllen.

## Über den Autor

### Kaj-Arne Hennig

---

#### Autor



Kaj-Arne Hennig, Diplom-Ökonom ist Seniorpartner bei Phone Service Unternehmensberatung in Hannover. Er sammelte seine Erfahrungen als Interimsmanager, Bereichsleiter und Geschäftsführer in Telefonmarketingagenturen, als Berater für Call Center Optimierung und ist der Spezialist für Telefonverkauf. Seine Maxime lautet „20 % Leistungsreserve sind immer drin.“

#### Kontakt

Phone Service

Kaj-Arne Hennig & Partner

Kirchbichler Straße 35

30539 Hannover - Mittelfeld

Tel. +49 511 8792879

Fax- +49 511 8792878

E-Mail: [hennig@erfolg-am-telefon.de](mailto:hennig@erfolg-am-telefon.de)

Web: [www.erfolg-am-telefon.de](http://www.erfolg-am-telefon.de)

#### Unternehmen



## eBook "Erfolgreiches Contactcenter 2012"

Das eBook "Erfolgreiches Contactcenter 2012" enthält Fachartikel von Referenten und Lösungsanbietern der Veranstaltung "Erfolgreiches Contactcenter 2012", die am 08.11.2012 im Congresspark Hanau stattgefunden hat.

Die Folien der Workshops und Vorträge stehen unter der Veranstaltungswebsite

[www.erfolgreiches-contactcenter.de](http://www.erfolgreiches-contactcenter.de)

zum Download zur Verfügung. Die Referenten und Autoren der vorliegenden Fachartikel wollen Callcenter-Managern und Verantwortlichen in Servicecentern helfen, sich auf die Herausforderungen der nahen Zukunft einzustellen. Rezeptlösungen gibt es nicht. Aber die Beiträge liefern Gedankenanstöße und geben Impulse zum eigenen Nachdenken.

Im Namen der Autoren wünsche ich Ihnen eine unterhaltsame Lektüre.

Ihr  
Markus Grutzeck

### Herausgeber:

Grutzeck-Software GmbH  
Hessen-Homburg-Platz 1  
63452 Hanau  
Germany  
Tel.: +49 (0) 6181 - 9701-0  
Fax: +49 (0) 6181 / 9701-66  
Email: [info@grutzeck.de](mailto:info@grutzeck.de)  
Web: [www.grutzeck.de](http://www.grutzeck.de)

ISBN: 978-3-941952-09-6