

VOM INFOLIEFERANTEN ZUM BERATER

Claudia Gabler

UP- UND CROSS-SELLING_Kunden – hat man sie erst einmal verärgert – kommen nie wieder zurück. Das ist ihre kleine Rache dafür, dass man sich nicht um sie gekümmert hat. Sie beschweren sich nicht. Sie sind einfach weg. Für Organisationen, die dieser ungewollten Abwanderung entgegen wirken und ihre Kontakte für wertstiftenden Dialog und Beziehungspflege nutzen wollen, hat Angelica Peterlechner die passenden Antworten.

CMM: *Jahrzehntelang werden die Contactcenter-Mitarbeiter mittlerweile auf Fachwissen geschult. Systeme unterstützen die Helden am Telefon mit Vorschlägen zum Next-Best-Buy. Dennoch: Der Wandel von der reinen Serviceorganisation hin zu einer ganzheitlichen Beratung inklusive Up- und Cross-Selling, vollzieht sich nur schleppend. Warum?*

Peterlechner: Bei dem Thema Up- und Cross-Selling handelt es sich um einen massiven Change-Prozess und gleichzeitig eine grosse Chance für Contactcenter-Mitarbeiter. Sie haben neu die Möglichkeit, sich vom einfachen Lieferanten simpler Informationen hin zu einem kompetenten Berater zu entwickeln. Diese Berater-Funktion erfordert eine aktive Haltung. Die Momente, wenn der Kunde mit uns in Kontakt tritt, gilt es zu nutzen und sinnvoll auszufüllen. Ich habe noch kein Tool gesehen, das tatsächlich entlang des Gesprächsflusses funktioniert. Erste Hinweise sind zumeist nicht hinterlegt. Anstatt zuzuhören, sind die Mitarbeiter damit beschäftigt, den Kunden zu identifizieren und die Infos zum Kunden rauszufinden. Wenn ich allerdings etwas verkaufen will, muss ich dem Kunden zuerst zuhören, bevor ich ihn sehen bzw. spüren kann. Um den Kunden zuzuhören, braucht man nur Ohren und einen Mund. Deshalb schule ich die Contactcenter-Mitarbeiter im Hinhören.

CMM: *Was macht es so schwer zu hören?*

Peterlechner: Das liegt häufig an einem Missverständnis der Aufgabe des Mitarbeiters. Die Agents werden angestellt, um die Kunden zu betreuen. Gemessen und bewertet werden sie jedoch häufig anhand quantitativer Kennzahlen wie dem Servicelevel, der durchschnittlichen Gesprächszeit, Anzahl der Gespräche etc. In den Schulungen wird zumeist Wissen vermittelt. Vor allem neuen Mitarbeitern wird wochenlang der Kopf mit Wissen angefüllt. Nun wollen sie dieses Wissen auch loswerden. Sie wissen alles über die Produkte, sie wissen, wie das System zu bedienen ist. Agents wissen unendlich viel, und möchten dieses Fachwissen mit dem Kunden teilen, weil sie glauben, kompetent sein zu müssen. Dabei will

der Kunde zuerst mal gehört werden. Aus meiner Sicht müsste daher der Inhalt der ersten Schulung so lauten: «Wie lange kannst du mit dem Kunden reden, bis tatsächlich Fachwissen gefordert ist?» Klassische Contactcenter-KPI wirken dem entgegen, verursachen beim Mitarbeiter häufig Stress. Wir sind irgendwo, aber nicht beim Kunden, wenn der Servicelevel rot blinkt. Viel besser ist es doch in dieser Situation, sich zurückzulehnen, den Bildschirm zuzuklappen und zuzuhören.

CMM: *Haben die Contactcenter-Kennzahlen ausgedient?*

Peterlechner: Kennzahlen sind wichtig, sie helfen bei der Planung und Effizienzoptimierung. Sie verleiten Mitarbeiter jedoch teilweise dazu, Abkürzungen zu nehmen. Der Kunde ist überfordert, die Gespräche werden dadurch länger oder er ruft erneut an. Ich finde, dass Ser-



Herausragende Persönlichkeit und Expertin für Kommunikationsentwicklung in der Beziehung mit Kunden: Angelica Peterlechner

vice als Dienstleistung missverstanden wird. Warum nehmen wir nicht einfach, was kommt und machen daraus etwas Neues? Das ist übrigens kein Kommunikations- sondern ein Haltungsthema. In der Lösung zu formulieren, Alternativen zu finden: Wer in der richtigen Haltung ist, formuliert automatisch lösungsorientiert und so, dass der Kunde ihn versteht.



CMM: Lässt sich diese Haltung antrainieren bzw. üben?

Peterlechner: Agents leben leichter in der richtigen Haltung. Eine lösungsorientierte Haltung ist nicht unbedingt Voraussetzung, damit Up- und Cross-Selling gelingen kann, aber es gelingt garantiert mit weniger Aufwand und Verschleiss. Stimmt die Haltung nicht, wird die Kommunikation für beide Seiten aufwendiger. Es kommt zum Schlagabtausch der Argumente, einem angespannten Hin und Her statt zu einer Beziehung. Das ist auch ein Weg, aber weder für den Mitarbeiter noch für den Kunden der Freudvollste. Obwohl unsere Kunden viele technische Möglichkeiten haben, an ihre Informationen zu gelangen, stellen sie doch gerne den persönlichen Kontakt her. Das heisst, sie schätzen die persönliche Betreuung und Beziehung. Eine Verbindung zu schaffen, war lange Zeit ein wichtiges Überlebensprinzip von uns Menschen.

Eine lösungsorientierte Haltung ist nicht unbedingt Voraussetzung, damit Up- und Cross Selling gelingen kann, aber es gelingt garantiert mit weniger Aufwand und Verschleiss.

CMM: Welche Mitarbeiter verändern leichter ihre Haltung, die Generation Y oder ältere Agents?

Peterlechner: Ich beobachte, dass junge Mitarbeiter ihre Eltern sprachlich wiederholen. Die Generation 50+ hat viel Erfahrung mit im Gepäck und Werte, wofür sie glaubt, sich eingesetzt zu haben. Interessanterweise sind diese häufiger weicher zum Auflösen. Ich denke, das liegt daran, dass wir an bestehende Erfahrungswerte anknüpfen können.

CMM: Kann man die Haltung und Werte der Mitarbeiter in gut = erfolgversprechend und schlecht = aufreibend für beide Seiten trennen?

Peterlechner: Mir geht es nie darum, gewisse Wörter oder Formulierungen zu verwenden oder aus dem Wortschatz zu eliminieren. Viel spannender finde ich es, Mitarbeiter zum Faulsein im Geben und Bewegtsein im Nehmen zu motivieren. Jeder findet seinen eigenen Weg, Kundenin-

formationen zu sammeln und Service, Beratung, Verkauf zu geben. Entscheidend ist doch, dass das Gespräch zufriedenstellend verläuft, weil sich ein sinnvolles Resultat beim Kunden sichtbar macht. Das Spannende an einem Kundengespräch ist, dem Mitarbeiter Hilfsmittel in die Hand zu geben, damit er so sein kann wie er ist, selber für sich erfolgreich zu werden und zwar so, dass der Kunde es auch so erlebt.

CMM: Das bedeutet viel Spielraum für die Mitarbeiter.

Peterlechner: Ja, und auch eine innere Bereitschaft, sich seinem Gegenüber hinzugeben und sich möglicherweise zu irren. Damit meine ich nicht, dass sich Mitarbeiter grundsätzlich in Frage stellen sollen, sondern die Bereitschaft zu entwickeln, mit anderen Menschen im Frieden zu sein. Diese Bereitschaft erfordert eine Anpassungsleistung, ohne die wir nicht in der Breite erfolgreich kommunizieren, geschweige denn verkaufen können.

CMM: Bei all der Routine, welche die Arbeit im Contactcenter mitbringt: Wie können sich Mitarbeiter Interaktion für Interaktion zu dieser Bereitschaft motivieren?

Peterlechner: Das Schöne an den Dingen sehen zu wollen, ist eine persönliche Entscheidung, die jeder für sich selbst trifft. Es ist in Ordnung, wenn sich jemand nicht anpassen oder dem Kunden gefallen will. Schliesslich ist die Bereitschaft der eigene Teil, den man zur Wertschätzung beiträgt. Die grosse Herausforderung besteht darin, in dieser Routine die Aufmerksamkeit und den Kopf klar zu behalten, Verachtendes draussen zu lassen und sich auf den Kunden zu konzentrieren, weil er in dem Moment der Wichtigste ist. Wir können bei Routinetätigkeiten im Kopf auf Minergie-Standard stellen. Das schläfert ein. Diese gewisse Lust am Kunden, am Gespräch, mit der muss man einfach geboren sein! Sich bei jedem Kunden zu fragen, «Weshalb ruft der Kunde genau an?» und nicht «Was will er wissen?», auf seine Situation einzugehen und ihm in kleinen Schritten weiterzuhelfen: Das ist guter Kundenservice! ■

Angelica Peterlechner ist Partnerin der customer connection gmbh in Uster, Beraterin und Trainerin für Contactcenter-Mitarbeiter und -Führungskräfte. Als Expertin für Kommunikationsentwicklung in der Beziehung mit Kunden, Mitarbeiterentwicklung und Coaching wird die Aus- und Weiterbildungsexpertin in der gesamten DACH-Region geschätzt. www.customerconnection.ch

