

Maximaler (Sekundär-) Umsatz pro Gespräch



Mehr Umsatz pro Call: Darauf richten sich viele Bemühungen. Ein neues Konzept zeigt die richtige Vorgehensweise.

Mehr Cross- und Upselling lautet die Parole – gerade in wirtschaftlich flauen Zeiten. Obwohl es mittlerweile viele Methoden dafür gibt, das Letzte aus den Agents herauszuholen – Motivationstrainings oder Leistungsanreize auf Basis individueller Leistungskontrolle –, reichen zwei, drei Telefonate aus, um die Hilfflosigkeit dieser Maßnahmen zu erleben. Woran liegt es, dass nach den vielen Jahren bunten Treibens in der Branche noch immer eher mäßige Gesprächsqualität abgeliefert wird? Das Konzept der sekundären Verkaufshand-

SERIE: WORKFORCEMANAGEMENT IM CALL CENTER

Autor Florian Schümann ist Doktorand am Lehrstuhl für Personalwirtschaftslehre der Universität Hamburg. Er erforscht das Wechselspiel von Arbeitsauslastung und ökonomischen Kenngrößen in Inbound-Call Centern. Die Untersuchung erstreckt sich über mehrere Großunternehmen. Erste Ergebnisse sind bereits in *TeleTalk* erschienen:

- Teil 1: Erfolgskiller Unzufriedenheit (6/2001).
- Teil 2: Call Center-Controlling und Weichfaktoren (10/2001).
- Teil 3: Warum Call Center-Controlling unmöglich ist (2/2002).
- Teil 4: Optimale Auslastung 40% (4/2002).

lung nähert sich dieser Problematik systematisch und zeigt Lösungsmöglichkeiten auf.

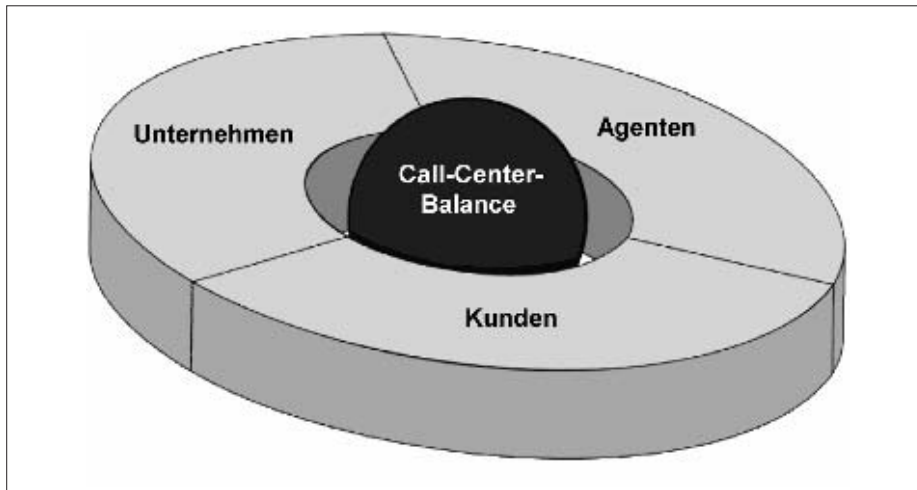
Begreift man ein Call Center als System aus drei Anspruchsgruppen, die miteinander konkurrieren und ausbalanciert werden müssen, kommt man der Antwort ein Stück näher. Es besteht Einigkeit darüber, dass die Kunden im Mittelpunkt aller Bemühungen stehen. Viel wird getan, um maximale Kundenzufriedenheit zu erreichen. Ähnlich verhält es sich mit Effizienzfragen. Die Anliegen der Agents dagegen werden nur unzureichend berücksichtigt. Dabei entscheidet ihr Geschick, ob ein Gespräch erfolgreich verläuft oder nicht, denn sie übernehmen die schwierige Mittlerrolle zwischen Kunden- und Unternehmensinteressen. Die Frage ist, unter welchen Bedingungen Agents Idealgespräche führen.

Idealgespräch

Ideal ist ein Gespräch, wenn Agenten willens und in der Lage sind, für die Anrufer Topqualität zu produzieren und maximalen Umsatz zu generieren. Analysiert man den Verkaufsprozess, lassen sich zwei Stufen identifizieren. Zunächst verhält sich der Agent passiv, nimmt den originären Kundenwunsch auf und generiert originären Um-

vorgegeben und folgt einem Schema, das sich die Agenten zu eigen machen. So können sie Routine entwickeln.

Die sekundäre Verkaufshandlung ist eine Aktion des Agenten und lässt sich nicht in ein Schema integrieren. Sie unterliegt dem freien Spiel der Kommunikation. Die Agenten müssen eine Konversation entwickeln, die sich auf dem schmalen Grad aus Verkaufsinteressen und Kundenorientierung bewegt.



Die Interessen von drei Akteuren müssen im Call Center ausbalanciert werden: Kunde, Unternehmen und Agents. Bei einem Gleichgewicht der Kräfte ist Umsatzsteigerung möglich.

satz. Werden die Agenten darüber hinaus aktiv und setzen bestimmte Verkaufstechniken ein, können sie eine sekundäre Verkaufshandlung einleiten und damit sekundären Umsatz initiieren.

Die originäre Verkaufshandlung ist eine Reaktion des Agenten auf das Kundenanliegen, das heißt der Handlungsablauf wird

Sekundäre Verkaufshandlungen entstehen, weil Käufer in den überwiegenden Fällen nicht über umfassende Informationen verfügen. Ein Mehr an Informationen kann deshalb zu weiteren, sekundären Kaufaktionen führen. Gefordert ist dabei die konsequente Ausrichtung des Gespräches auf die Kundeninteressen. Also Bedarf ermitteln und be-

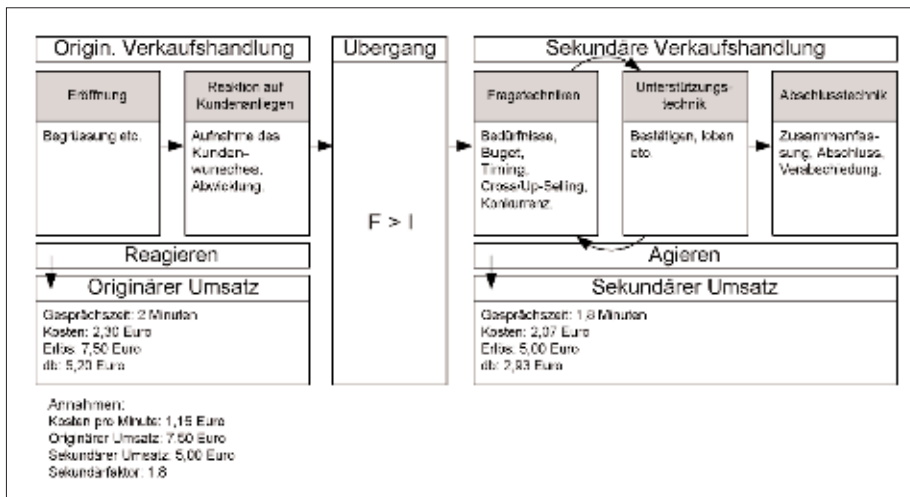
VERKAUFSFÖRDERUNG

1. Erhöhung der Identifikation mit der Tätigkeit durch Sinn- und Spaßvermittlung. Ansatzpunkt für Trainings.
2. Schaffung von Aufstiegs- beziehungsweise Entwicklungsmöglichkeiten, zum Beispiel durch IHK-Zertifizierung.
3. Kritische Prüfung des Vergütungssystems.
4. Reduktion der Fremdbestimmtheit.
5. Optimierung der Ausstattung. Warum müssen Call Center eigentlich immer Großraumbüros sein?
6. Reduktion der Kontrolle und damit des Gefühls des „Ausgeliefertseins“.
7. Stärkung der Fähigkeit, negative Kundenreaktionen emotional abzufedern.
8. Möglichst Ausrichtung der Arbeitszeiten an den Wünschen der Agenten durch deren Beteiligung am Planungsprozess.
9. Ausrichtung der Auslastung an den Vorstellungen der Agenten, um eine Basis für die sekundäre Verkaufshandlung zu schaffen.

Hinweis: Die Erfolgskontrolle steht und fällt mit der Qualität des Call Center-Controllings. Falls Defizite verspürt werden, muss zunächst hier der Hebel angesetzt werden.

friedigen, nicht etwas aufschwätzen und damit Nachkaufdissonanzen erzeugen.

Verschiedene Gründe können dafür verantwortlich sein, dass Agenten die sekundäre Verkaufshandlung nicht einleiten. Teils wird ihnen eine Entscheidungssituation ►



Idealgespräch: Hohe Arbeitszufriedenheit und Motivation bringen Agents dazu, sekundäre Verkaufshandlungen durchzuführen.

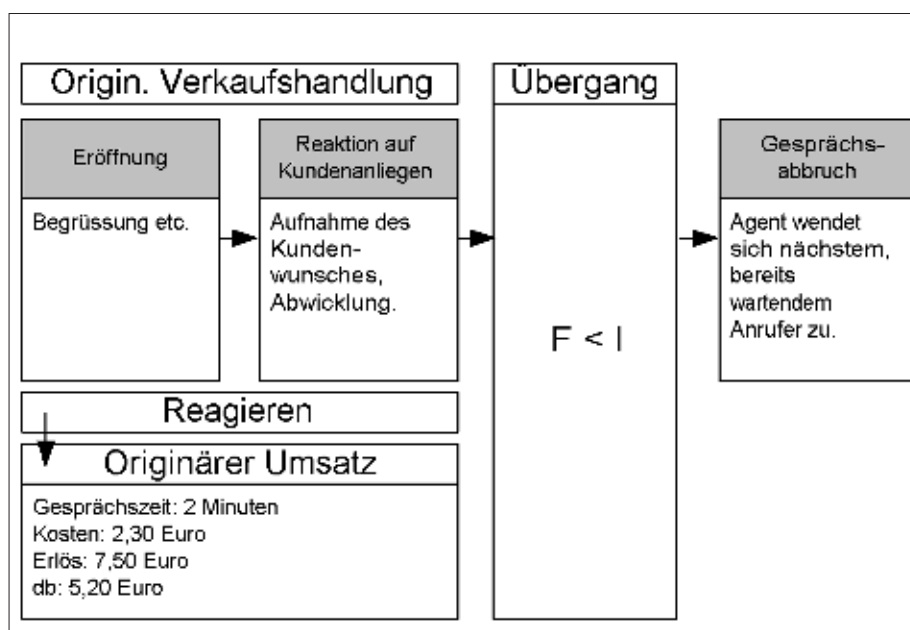
oktroiert, die in einem situationsbedingten permanenten Abwägen der vom Unternehmen an sie gestellten Erwartungen mündet. In Überlastungssituationen müssen sie überlegen, ob sie entweder ein laufendes Gespräch trotz Cross Selling-Möglichkeiten beenden, um den nächsten, bereits wartenden Anrufer aus der Warteschleife zu holen oder Cross Selling betreiben und die wartenden Anrufer „verhungern“ lassen. Eine eindeutige rationale Entscheidung ist für die Agenten nicht möglich, weil jeweils fundamentale Erwartungen unberücksichtigt blieben. Für die Auswahl einer Handlungsalternative ziehen die Agenten in solchen Fällen weitere Entscheidungskriterien heran.

Die Motivationstheorie versucht das Er-

greifen von Handlungsalternativen mit dem Wechselspiel aus antreibenden (instigating forces; F) und hemmenden Kräften (inhibitory forces; I) zu begründen. „F“ ist die Kraft, die Agenten zur sekundären Verkaufshandlung tendieren lässt, während „I“ sie eher daran hindert.

Treibende versus hemmende Kräfte

„F“ wird stärker, wenn ein Agent die sekundäre Verkaufshandlung als Herausforderung empfindet und Freude an der Anwendung rhetorischen Instrumentariums hat. Auch seine emotionale Basis muss ausreichend tragfähig für das Inkaufnehmen zusätzlicher Anstrengungen sein.



Nicht-Idealgespräch: Zu starke Auslastung, mangelnde Ausbildung oder fehlende Motivation hindern Agents, sekundäre Verkaufshandlungen durchzuführen.

„I“ ist Folge von zu wenig oder schlechter Ausbildung, möglicher negativer Kundenreaktionen oder dem entstehenden Zwang, zu viele und zu kurze Gespräche führen zu müssen, weil zu wenig Personal eingesetzt wird. Letztlich handelt es sich hierbei immer um die Folge zu rigiden Kostenmanagements. Motivation wird geschwächt und hemmende Kräfte werden gestärkt.

Mehr Umsatz durch Motivation

Um die Agenten zur sekundären Verkaufshandlung zu motivieren, muss das Kräfteverhältnis zu Gunsten von F beeinflusst werden ($F > I$): Neben den Kunden- und Unternehmensanforderungen müssen die extrinsischen und intrinsischen Determinanten der Arbeitszufriedenheit systematisch an den Ansprüchen der Agenten aus-

FAZIT

Was häufig lapidar als „Call“ bezeichnet wird, erweist sich bei näherer Betrachtung als filigranes Gebilde, das in der Interaktion zwischen Agenten und Anrufern entsteht. Renditeoptimale Gespräche können aus Cross- und Up-Selling nur resultieren, wenn die Interessen der Agents berücksichtigt werden. Dann sind sie motiviert, durch geschickte Gesprächsführung den Umsatz zu steigern.

gerichtet werden. Neben Kunden- und Unternehmensansprüchen müssen die Interessen der Agenten in den Mittelpunkt der Bemühungen gerückt werden. Begonnen werden sollte damit, ihnen die notwendige Zeit für originäre und sekundäre Verkaufshandlungen einzuräumen und zwischen den Gesprächen eine ausreichend lange Reflektions- und Regenerierungsphase zuzugestehen. Wenn es gelingt, die höheren Kosten durch steigende Sekundärumsätze zu kompensieren, kann diese Rechnung aufgehen. In diesem Fall wären alle Anspruchsgruppen befriedigt – und der maximale Umsatz generiert.

► **FLORIAN SCHÜHMANN**



► Florian Schümann ist Senior Consultant bei der InVision AG und Doktorand an der Universität Hamburg.

E-Mail:
florian.schuemann@invision.de