

## Persönlichkeiten schaffen Kundennähe

Kundenbindung und Kundengewinnung sind die Hauptanliegen, die ein Call Center zu erfüllen hat. Selbst eine Hotline dient der Kundenpflege. Damit die Agents diese Aufgabe voll erfüllen, brauchen Sie eine ständige Betreuung und Motivation. Interview mit dem Führungs- und Verkaufstrainer René Huber über Coaching.

■ Roswitha Hechler

**M&K:** Wie wichtig ist Coaching im Call Center von heute?

**René Huber:** Die Mitarbeiter eines guten Call Centers brauchen heute mehr denn je wirkungsvolles Coaching, sonst verkommt das Call Center immer mehr zum «Maschinenraum». Gerade im Call Center besteht die grosse Chance, dem Kunden als Menschen näher zu kommen. Dies in die Tat umzusetzen, beginnt bereits bei der Rekrutierung des Personals. Mit positiv aufgestellten Mitarbeitern, die mit Stress umgehen können, ist schon ein grosser Schritt getan.

Da sich heute die Produkte und Dienstleistungen annähernd gleichen, kann man nur durch Persönlichkeiten und Sympathie Unterschiede prägen. Deshalb ist es ganz wichtig, das Menschliche in den Vordergrund zu stellen, die Agents stets gut zu schulen und zu motivieren, hier zu sparen wäre am falschen Ort.

Die Telefonkultur ist ein enorm wirkungsvolles Instrument zur Imagebildung, die es zu nutzen gilt. Dabei besitzt die Telefonkommunikation Besonderheiten und Gesetzmässigkeiten, welche in speziellen Trainings geübt werden müssen.

**M&K:** Wie läuft ein solches Coaching ab?

**René Huber:** Zunächst muss man zwischen den Begriffen Coaching und Training unterscheiden. Im Falle von Call Centers führe ich diese hauptsächlich mit den Verantwortlichen (oder Marketingleuten) durch. Diese sollen befähigt werden, ihre Mitarbeiter vor Ort zu unterstützen. Nur wenn es direkt um den Telefonverkauf geht, zum Beispiel wenn bei Banken Wertschriften via Telefon platziert oder Kunden intensiv beraten werden müssen, dann führe ich Einzel- oder Kleingruppen-Coachings durch.

Wenn ich als externer Trainer beauftragt werde, Call Centers zu trainieren, dann immer nur nach vorhergehender Ausbildungsbedarfsanalyse. In Gesprächen mit der Geschäftsleitung sowie den zu trainierenden Mitarbeitern werden die Bedürfnisse abgeklärt. Dabei lerne ich auch das Umfeld des Unternehmens kennen.

**M&K:** Haben sich die Trainings in letzter Zeit verändert?



Der erfolgreiche Verkaufstrainer René E. Huber ist Vice President im «Euromarketing Club 55».

**René Huber:** Telefontrainings wandeln sich immer mehr zu Persönlichkeitstrainings. Die Zeiten von vorgefertigten Formulierungen sind vorbei. Ich beginne solche Ausbildungen immer zuerst mit einem Training, in dem die Teilnehmer erkennen, wo ihre Stärken und Schwächen liegen.

Wer seine Potentiale kennt und keine Maske aufsetzt, wirkt auf seine Gesprächspartner echt und authentisch und somit glaubwürdig. Die Einsicht, dass Schulung sich nicht im Trainieren von Verhalten und Vermitteln von Regeln und Techniken erschöpfen darf, sondern von der Persönlichkeit ausgehen muss, setzt sich immer mehr durch.

**M&K:** Wie sollen die Agents mit den stressigen Herausforderungen fertig werden?

**René Huber:** Einerseits sind es die Routineaufgaben, die den Agent stressen können: immer wieder die gleiche Reklamation wegen einer fehlerhaften Lieferung, zum zwanzigsten Mal den Kontostand durchgeben. Da wirkt der Mitarbeiter bald einmal gelangweilt, denn er ist unterfordert und das spürt der Kunde an der Stimme und am Tonfall.

Andererseits wird er durch den Umgang mit sehr unterschiedlichen Kunden mit seinen Antipathien konfrontiert, denn für jeden gibt es Menschentypen, die er nicht ausstehen kann. Auch dieser wichtige Bereich muss in der Ausbildung trainiert werden. Ein Training, das alle Kunden gleich darstellt, genügt nicht mehr.

Bei solchen Gesprächen wird die eigene Persönlichkeit herausgefordert. Damit diese nicht verbogen wird, bedarf es Schulungskonzepten und Trainings, die auf diese spezifischen Rahmenbedingungen eingehen.

Es sind Persönlichkeiten heranzubilden, die loyal und flexibel sind, die sich mit den Produkten auskennen, kundenorientiert, sprachgewandt, engagiert und stressresistent sind. Solche Mitarbeiter sind für einen Karrieresprung vom Call Center in andere Bereiche prädestiniert. So bilden gute Trainings im Call Center auch gleichzeitig die Basis für einen guten Nachwuchs im Unternehmen.

**M&K:** Kann man im Call Center heute nicht vieles der Technik überlassen?

**René Huber:** Damit die Technik nicht den Ton angibt, sondern das Menschliche und das Vermittelnde rüberkommen, dafür sitzen ja die Agents am Telefon. Diese sind zwar meist eingepackt in Technik; Bildschirmmasken und Informationssysteme dominieren.

Das Jonglieren zwischen der Beherrschung der Technik und der Kundennähe ist eine grosse Kunst. Wer mit dieser Technik nicht blindlings umgehen kann, wird Mühe haben, zum Kunden eine gute Beziehung aufzubauen. Deshalb muss die Technik auch hier so benutzerfreundlich wie möglich sein.

**M&K:** Wie unterscheiden Sie zwischen In- und Outbound?

**René Huber:** Je nachdem, ob ein Call Center mehr Inbound oder Outbound betreibt, ist die Aufgabenstellung an die Agents recht verschieden. Die Trainingsschwerpunkte sind entsprechend anders zu gewichten. Es braucht viel Einfühlungsvermögen, die verschiedenen Kundentypen zu erkennen und entsprechend auf den Sinneskanälen der Gesprächspartner zu funkeln.

Die Tatsache, dass ich die Teilnehmer ermutige, ihre eigene Persönlichkeit am Telefon einzubringen, und sie nicht zwingen, Vorgehensweisen zu übernehmen, die nicht zu ihnen passen, motiviert enorm.

**M&K:** Gibt es auch schlechte Coachings/Trainings?

**René Huber:** Es gibt sicher wie überall Qualitätsunterschiede. Im Bereich Führung, Verkauf und Telefontraining gibt es in der Schweiz rund 800 Trainer, in Deutschland etwa 10 000. Oft wird nur angelerntes Wissen vermittelt. Wer nicht selbst in der Praxis diese Bereiche



**Mein Ansatz geht dahin, die Leute dazu zu bringen, Überlegungen zu sich selbst anzustellen, ich möchte ihnen zu ihrer eigenen Persönlichkeit verhelfen.**

erlebt hat, dessen Trainings werden oberflächlich bleiben. Gerade Telefontrainer haben häufig keinerlei Ausbildung. Es fehlt ihnen auch die didaktische und psychologische Ausbildung. Meine Mitgliedschaft im «Club 55» ist ein Qualitätssiegel, denn wer dort dabei ist, muss sich ständig weiterbilden.

**M&K:** Welche Art von Kunden betreuen Sie persönlich?

**René Huber:** Obwohl ich aus der IT-Branche komme, betreue ich viele Mandate aus Branchen wie Banken, Versicherungen, Verlage und

Versandhandel. Dabei nimmt der Anteil an Outbound-Telefontrainings immer mehr zu.

Wenn ich Call Center betreue, sind dies häufig interne oder Verkaufsabteilungen, die vermehrt die Kunden am Telefon bedienen wollen. Schliesslich ist die kombinierte Marktbearbeitung von Call Center und Aussendienst ein entscheidender Weg zu mehr Effizienz im Vertrieb.

Die Einführung eines Call Centers führt jedoch oft zu Reibereien, denn der Aussendienst muss dabei ein Stück seiner Macht über den Kunden abgeben. Das Ziel muss jedoch sein,

dass das Call Center, der Aussendienst und der Innendienst Hand in Hand arbeiten. Auch dieser Punkt muss in den Trainings thematisiert werden.

Wenn das Call Center gut funktioniert, fühlt sich der Aussendienst entlastet und ist froh, wenn die Kunden durch das Call Center vorselektiert, gezielte Termine vereinbart und die grosse Anzahl von Kunden, die nur informiert werden sollen, gezielt bedient wurden. ■