

Rainer Krumm / Christian Geissler

Outbound-Praxis

Rainer Krumm / Christian Geissler

Outbound-Praxis

Aktives Verkaufen am Telefon
erfolgreich planen und umsetzen

3. Auflage



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

3. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Barbara Möller

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Satz: ITS Text und Satz Anne Fuchs, Bamberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2200-7

Vorwort – wir haben eine Idee!

Die Idee zu diesem Buch entstand im Rahmen einer Outbound-Qualifizierungskonzeption für einen unserer Kunden. Während der Analyse- und Konzeptarbeit stellten wir fest, dass es kein fundiertes und spezialisiertes Buch zum Thema Outbound auf dem Markt gab – und sahen gleichzeitig den Bedarf von Führungskräften und Mitarbeitern in den Call Centern an Informationen aus diesem Bereich.

Das Ziel dieses Buches ist es, Ihnen ein umfassendes Nachschlagewerk und Praxisbuch an die Hand zu geben, das so viele Beispiele aus den unterschiedlichsten Branchen enthält und Ihnen so Ideen für die eigene Umsetzung liefert. In diesem Buch werden keine technischen Voraussetzungen für Outbound bis ins Detail erläutert, vielmehr stehen der Mensch sowie die Rahmenbedingungen und Vorgehensweisen im Mittelpunkt.

Wir danken allen, die zur Entstehung dieses Leitfadens beigetragen haben,

... den Führungskräften und Geschäftsführern unserer Kunden, mit denen wir spannende und erfolgreiche Projekte durchgeführt haben.

... den vielen Teilnehmern der Trainings, Workshops und Coachings, die ihre Erfahrungen mit uns teilten, kritisch diskutierten und dadurch unser Know-how immer wieder auf den Prüfstand stellten.

... allen Trainern und Beratern – die mit uns zusammenarbeiten – für ihren kompetenten Input und ihre Erfahrungen aus den unterschiedlichsten Projekten.

Besonderer Dank gilt Alexandra Geissler-Hollenbach für die umfangreiche Recherchearbeit und die Pilot-Trainingskonzeption, auf deren Basis dieses Buch erst entstehen konnte, sowie Alexandra Tins und Rainer Arlt für ihre Anregungen.

... und den Gastautoren für Beiträge aus ihrer beruflichen Praxis.

Christian Geissler und Rainer Krumm

Vorwort zur dritten Auflage

Die Call-Center-Branche befindet sich in einem deutlichen Umbruch. Das große Volumengeschäft, mit dem einige Center groß geworden sind, verteilt sich auf wesentlich mehr Anbieter, und die Nachfrage nach hoher Qualität, Flexibilität und perfekter Administration steigt stetig an. Die Wirtschaftslage und die sinkenden Absätze erfordern von viel mehr Centern (egal ob Dienstleister oder internes Center) immer mehr Kompetenz im Bereich Outbound. Das Potenzial, das im Outbound für ganz unterschiedliche Branchen liegt, ist teilweise noch deutlich unausgeschöpft. Andere Branchen neigen fälschlicherweise inzwischen dazu, ihre Kunden mit zu häufigen Anrufen regelrecht zu belästigen. Hier ist mittlerweile der Gesetzgeber mit deutlichen Regelungen aktiv geworden. Es gibt also noch viel zu tun im Bereich Outbound-Service.

Die dritte Auflage enthält eine
Vielzahl an neuen Inhalten

Die dritte Auflage enthält eine
Vielzahl an neuen Inhalten
Die dritte Auflage enthält eine
Vielzahl an neuen Inhalten
Die dritte Auflage enthält eine
Vielzahl an neuen Inhalten
Die dritte Auflage enthält eine
Vielzahl an neuen Inhalten
Die dritte Auflage enthält eine
Vielzahl an neuen Inhalten

Die dritte Auflage enthält eine
Vielzahl an neuen Inhalten
Die dritte Auflage enthält eine
Vielzahl an neuen Inhalten
Die dritte Auflage enthält eine
Vielzahl an neuen Inhalten
Die dritte Auflage enthält eine
Vielzahl an neuen Inhalten

Die dritte Auflage enthält eine
Vielzahl an neuen Inhalten

Die dritte Auflage enthält eine
Vielzahl an neuen Inhalten
Die dritte Auflage enthält eine
Vielzahl an neuen Inhalten

Die dritte Auflage enthält eine
Vielzahl an neuen Inhalten
Die dritte Auflage enthält eine
Vielzahl an neuen Inhalten
Die dritte Auflage enthält eine
Vielzahl an neuen Inhalten
Die dritte Auflage enthält eine
Vielzahl an neuen Inhalten
Die dritte Auflage enthält eine
Vielzahl an neuen Inhalten

Die dritte Auflage enthält eine
Vielzahl an neuen Inhalten
Die dritte Auflage enthält eine
Vielzahl an neuen Inhalten
Die dritte Auflage enthält eine
Vielzahl an neuen Inhalten
Die dritte Auflage enthält eine
Vielzahl an neuen Inhalten

Die dritte Auflage enthält eine
Vielzahl an neuen Inhalten

Inhaltsverzeichnis

Vorwort – Wir haben eine Idee!	5
Vorwort zur dritten Auflage	6
Einleitung	11
1. Was ist Outbound?	13
1.1 Inbound versus Outbound – Aktion oder Reaktion?	13
1.2 Zeitplan für die Einführung von Outbound – Effizient zum Ziel	16
1.3 Einsatzgebiete von Outbound-Kampagnen – So sparen Sie Geld und Nerven	24
2. Voraussetzungen für Outbound	39
2.1 Die Vorbereitung einer Outbound-Aktion	

3.5	Anforderungen an Outbound-Agenten – Pflicht und Kür für Ihre Mitarbeiter _____	69
4.	Mitarbeiterqualifizierung und Training im Outbound ____	76
4.1	Potenzialanalyse – Voraussetzung für Mitarbeitermanagement _____	76
4.2	Gesprächskompetenz – Was gehört dazu? _____	80
4.3	Agenten-Training – Für jeden Mitarbeiter die richtige Idee_	81
4.4	Coaching – Den Mitarbeiter selbst entdecken lassen _____	84
4.5	Monitoring – Im Outbound-Bereich unerlässlich! _____	90
4.6	Silent Monitoring – Die ultimative Qualitätssicherung? ____	94
5.	Das Outbound-Gespräch _____	105
5.1	Unpassende Situationen und passende Reaktionen – Wo und wie erwischen Sie den Kunden? _____	105
5.2	Vorbereitung des Outbound-Gesprächs – Gleich geht es los _____	107
5.3	Gesprächsphasen im Outbound – Begrüßung ... und dann?! _____	110
5.4	Komposition eines erfolgreichen Gesprächs – AIDA _____	133
5.5	Klimafaktoren im Outbound-Gespräch – Frostig, hitzig oder wohl temperiert? _____	135
5.6	Fragetechniken – Das kleine 1 x 1: Wer – wie – was ... kinderleicht?! _____	145
5.7	Kaufsignale erkennen und nutzen – Hinhören ist besser als zuhören _____	153
5.8	Kundennutzenformulierungen – Wie der Schlüssel zum Schloss passt _____	156
5.9	Einwände und Vorwände – Was tun, wenn Sie vor einer Wand stehen? _____	162
5.10	Umgang mit Widerständen – Der kleine Gedulds-Knigge _____	172
5.11	Abschlusstechniken – So machen Sie das Geschäft perfekt _____	176

5.12	Nachbereitung des Outbound-Gesprächs – Das lernende Call Center _____	177
6.	Phone Selling – Chancen durch Verkauf _____	180
6.1	Bedeutung des Verkaufs – Ohne geht es nicht _____	180
6.2	Nutzen des Outbound-Verkaufs für alle Beteiligten – Da hat jeder etwas davon _____	183
6.3	Verkauf als etablierte Verhaltensweise – Verkaufen ist selbstverständlich _____	186
7.	Mitarbeitermanagement im Outbound – wichtiger denn je! _____	194
7.1	Besonderheiten der Führung im Call Center – Wo wollen Sie eigentlich hin? _____	194
	<i>Führungsspanne</i> _____	195
	<i>Kontakthäufigkeit zum Mitarbeiter</i> _____	197
7.2	Führen bei unterschiedlicher Mitarbeiterstruktur – Oder sind alle gleich? _____	199
	<i>First und Second Level</i> _____	199
	<i>Arbeiten mit Teilzeitkräften und Studenten</i> _____	202
	<i>Leiharbeiter im Outbound</i> _____	204
	<i>Die Call-Center-Mitarbeiterstruktur im Überblick</i> _____	205
7.3	Die Führungskraft als Personalentwickler – Wie Sie dieser Rolle gerecht werden _____	207
	<i>Fachliche Qualifizierung</i> _____	207
	<i>Fachliche und disziplinarische Verantwortung</i> _____	208
7.4	Der Supervisor und sein Team – Autorität oder Teamchef? _____	211
	<i>Motivation</i> _____	211
	<i>Betriebsklima</i> _____	216
	<i>Best Practice</i> _____	221
	<i>Anreizsysteme</i> _____	228
7.5	Controlling ist in, Kontrolle ist out – Damit Sie Ihre Erfolge auch kennen _____	239
	<i>Transparenz von Zahlen und Zielen</i> _____	240
	<i>Führen mit Kennzahlen</i> _____	244

8. Customer Relationship Management: ein Zauberwort – Was steckt dahinter?	249
9. So nicht! – Fehlerbeispiele aus der Praxis	259
Schlusswort	268
Anhang	
Juristische Grundlagen	269
Glossar	272
Literaturverzeichnis	280
Die Autoren	281

Einleitung

Outbound-Kampagnen in Call Centern oder anderen Unternehmensbereichen gewinnen enorm an Stellenwert. Die Kundenbeziehungen aktiver und serviceorientierter zu gestalten, ist die zentrale Herausforderung für zukunftsfähige Unternehmen. Neben den klassischen Dialog-Maßnahmen nutzen viele Unternehmen aktive Telefonaktionen, also Outbound, um proaktiv mit Interessenten und Kunden in Dialog zu treten. Umsatzsteigerung und aktives Verkaufen – das sind die Schlagworte in Zeiten schwierigerer Wirtschaftslage.

Durch Outbound-Kampagnen erschließen sich Call-Center-Dienstleister zusätzliche Wachstumschancen und Ertragsfelder. Unternehmen bieten sich im Outbound mannigfaltige Chancen, den Umsatz zu steigern und speziell das Kundenbeziehungsmanagement (CRM) auszubauen.

Dieses Buch soll Ihnen Hilfestellungen bieten, in Ihrem Aufgabenbereich Outbound aufzubauen, zu etablieren oder zu optimieren. Sehen Sie es als Füllhorn von Ideen, die Sie in Ihre Situation und Struktur transferieren können. Hier finden Sie zahlreiche Beispiele aus der Praxis, Gastartikel von Experten runden das Know-how ab. Die Strukturen sind in den meisten Call Centern verschieden, daher sind einige Beispiele sicherlich nicht eins zu eins auf Ihre Praxis zu transferieren, doch finden Sie vielleicht gerade hier Ideen und Möglichkeiten, die in Ihrer Praxis noch nicht vorkommen. Nutzen Sie auch branchenfremde Beispiele als Anregungen für Ihr Unternehmen.

In vielen Kapiteln werden Sie aufgefordert, sich zu bestimmten Themen Gedanken und Notizen zu machen. Nutzen Sie die Chance, an dem spannenden Outbound-Thema aktiv zu arbeiten. Dieser Leitfaden ist so aufgebaut, dass Sie ihn nicht von vorne bis hinten in der vorgegebenen Reihenfolge lesen müssen. Vielmehr können Sie bewusst auch hin und her springen.

Dieses Buch gibt erstmals einen sehr umfassenden Überblick zum Thema „Outbound“. Es soll sowohl Einsteigern als auch Experten als Nachschlagewerk und Arbeitsbuch dienen. Die Leser, die sich schon seit längerer Zeit mit diesem Thema beschäftigen, werden daher einige Kapitel schneller durcharbeiten können, als Einsteiger dies tun werden. Nutzen Sie die Kapitel mit vertrauten Inhalten zur Festigung Ihres bisherigen Know-hows.

Einleitend werden die Grundlagen des Outbound generell um die Frage, was echtes Outbound ist. Es werden die Voraussetzungen für Outbound, die Anforderungen an Outbound-Agenten sowie deren Auswahl beschrieben. Die Mitarbeiterqualifizierung und das Training im Outbound lenken den Fokus auf die Qualität der Mitarbeiter, die notwendig ist, um Kampagnen erfolgreich durchführen zu können. Der Kern jeder Kampagne ist das Outbound-Gespräch, der Kunden-Dialog als solches, das im fünften Kapitel ausführlich analysiert wird. Welche Chancen sich im Verkauf durch Outbound für alle Beteiligten erschließen, ist Thema des sechsten Kapitels. Im Anschluss geht es um Mitarbeitermanagement und dessen Rahmenfaktoren. Im Kapitel Customer Relationship Management wird beleuchtet, wie dieses Konzept mit Outbound zu kombinieren ist. Im letzten Kapitel zeigen Fehlerbeispiele aus der Praxis, was manchmal falsch laufen kann. Die abgeleiteten Erkenntnisse helfen Ihnen, ähnliche Probleme bei Ihren Kampagnen frühzeitig auszuschließen.

Im Anhang finden Sie neben juristischen Grundlagen des Outbound Literaturhinweise sowie ein umfangreiches Glossar, in dem Fachbegriffe aus der Outbound-Welt erläutert sind.

1. Was ist Outbound?

Outbound ist eines der wichtigsten Instrumente zur Kundengewinnung, -pflege und -bindung. Übersetzt bedeutet Outbound „ausgehend“. Das heißt, es umfasst jede Form von Kundenkontakt, die vom Unternehmen oder Call Center ausgeht. Allgemein betrachtet gehören zu Outbound alle Aktivitäten, bei denen ein Unternehmen via Telefon selbstständig auf den Kunden zugeht. Die Mitarbeiter befinden sich hier also immer in der aktiven Rolle. Sie rufen die Kunden oder Interessenten zu den verschiedenen Anlässen und mit unterschiedlichen Zielsetzungen an. Sei es nun, um neue Kunden zu gewinnen, die Meinung der Kunden zu erfragen, zusätzlichen Service zu bieten, Organisatorisches zu klären oder Produkte und Dienstleistungen zu vertreiben (vgl. Kapitel 1.3 „Einsatzgebiete von Outbound-Kampagnen“). Es geht immer darum, dem Kunden einen Rund-um-Service zu bieten und ihn aktiv zu betreuen. Also so gut zu betreuen, dass er sich Ihrem Unternehmen verbunden fühlt, sich mit seinen Vorstellungen einbringt und die Unternehmensleistungen rege und kontinuierlich nutzt.

1.1 Inbound versus Outbound – Aktion oder Reaktion?

Einen Rund-um-Service können Sie natürlich auch im Inbound bieten. Sie erreichen hier jedoch nur die Kunden, die von selbst anrufen. Alle weiteren Potenziale – Kunden, die andere Kommunikationswege nutzen oder den Kontakt zu Ihrem Unternehmen selten suchen – gehen Ihnen verloren. Daher ist Outbound wichtig, um auf die Anfragen Ihrer Kunden nicht nur zu reagieren, sondern Ihre Kundenbeziehungen aktiv zu fördern. Wie unterscheidet sich nun der Kundenkontakt im Call Center?

Im Outbound ...

... werden Kunden bzw. potenzielle Kunden gezielt von Mitarbeitern des Call Centers angerufen.

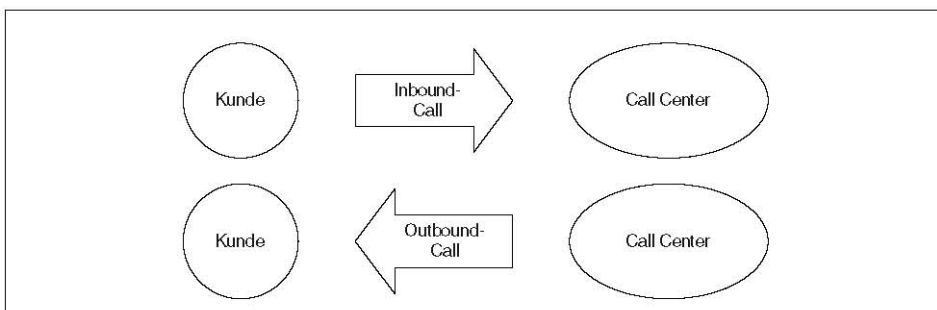
Die Namen und Telefonnummern werden als Datensätze vorgegeben; die Mitarbeiter melden sich im Namen des Auftraggebers und führen Telefonate nach den vorher abgestimmten Gesprächsleitfäden durch. Die Ergebnisse der Telefonate und die gewonnenen Informationen werden in entsprechende Kunden-Datenbanken eingepflegt oder an den Auftraggeber weitergeleitet.

Im Inbound ...

... werden eingehende Anrufe über die Telefonanlage automatisch an die einzelnen Arbeitsplätze verteilt.

Die Mitarbeiter nehmen die Gespräche unter dem entsprechenden Firmennamen an und bearbeiten sie nach vorher abgestimmten Richtlinien. Auch hier werden Gesprächsergebnis und gewonnene Informationen in Datensysteme eingepflegt und/oder weitergeleitet. Klassische Einsatzgebiete für Inbound sind Kundenservice, Beratung, Bestellannahme, technischer Support, Hotlines oder Telefonzentralen.

Auf den ersten Blick könnte man Outbound als Gegenteil von Inbound bezeichnen, denn die Kommunikationswege laufen genau anders herum. Beim Inbound werden Sie von Ihren Kunden angerufen und reagieren auf das Anliegen des Kunden. Beim Outbound rufen Sie die Kunden mit einem Anliegen aktiv an, und Ihr Kunde reagiert auf diese Aktivität (siehe Abbildung).



Unterscheidung Inbound/Outbound

Die Call-Center-Agenten einer Direktbank rufen Neukunden, die ihre Geschäfte über das Internet abwickeln, circa zwei Wochen nach der Kontoeröffnung an. Im Gespräch werden die aktuellen Fragen beispielsweise zu den Passwörtern, der Navigation oder den Kontoauszügen beantwortet. Die Agenten bieten in diesem Gespräch auch an, den Erstzugang des Kunden in das Bankensystem am Telefon zu begleiten. Gerade beim Erstzugang oder im Umgang mit den Passwörtern traten in der Vergangenheit bei Neukunden häufig Fragen auf. Da die Passwörter aus Sicherheitsgründen schnell gesperrt werden, führte das zu vielen Kundenanfragen im Inbound. Meistens waren die Neukunden bereits verärgert, wenn sie anriefen. Durch die Outbound-Aktion konnte die Situation im Inbound-Bereich erheblich entschärft werden.

An dem Beispiel erkennen Sie, dass die Grenzen zwischen In- und Outbound immer fließender werden. In dem geschilderten Fall muss der Outbound-Mitarbeiter den Mittelweg zwischen Kundenpflege und Aktivierung finden. Auch die klassischen Problemlöser im Inbound werden verstärkt als Verkäufer gefordert. Es genügt im Inbound mittlerweile nicht mehr, die Fragen des Kunden zu beantworten oder seine Bestellung aufzunehmen. Vielmehr müssen von den Mitarbeitern im Inbound Verkaufsansätze aktiv genutzt werden. Erfolge werden damit nicht nur im Outbound, sondern auch im Inbound messbar. Für die Mitarbeiter bedeutet das vielseitigere Anforderungen, aber auch vielseitigere Aufgaben am Telefon – sei es nun innerhalb eines In- oder Outbound-Teams oder durch den Switch zwischen den beiden Bereichen.

1.2 Stufenplan für die Einführung von Outbound – Effizient zum Ziel

Wenn Sie Outbound als Strategie in Ihrem Unternehmen neu etablieren wollen, ist eine Vielzahl von Aspekten zu überprüfen. Vorteilhaft ist, wenn Sie in Ihrem Haus ein professionelles Projektmanagement haben. Überlegen Sie sich, ob es für Sie sinnvoll ist, sich externe Unterstützung in Form von Outbound erfahrenen Beratern zu holen. Je nach Größe und Beschaffenheit Ihres Unternehmens kann das eine effizientere Lösung sein. Auch eine Outsourcing-Lösung kann für Ihr Unternehmen interessant sein. Es gibt zahlreiche Call Center, die diese Dienstleistung im Outbound anbieten. Seien Sie sich aber immer der Tatsache bewusst, dass Sie mit guten Outbound-Aktionen sehr viel gewinnen, mit schlechten Outbound-Aktio-

nen aber auch unglaublich viel kaputt machen. So gab es in den 80er Jahren Unternehmen, die ihre Kunden im Telemarketing mit sehr suggestiven Methoden dazu bewegten, einen Vertragsabschluss am Telefon zu machen. Bei den Kunden blieb jedoch der Eindruck, über den Tisch gezogen zu werden. Das hatte eine extrem hohe Stornierungsquote der Verträge zur Folge. Zudem verloren diese Unternehmen deutlich an Ansehen. Selbst als die Methoden längst umgestellt waren, dauerte es noch mindestens zwei Jahre, bis das Vertrauen der Kunden in die Seriosität des Unternehmens wieder hergestellt war. Also – selbst wenn es schnell gehen muss – erst planen, dann starten!

Natürlich hat jedes Unternehmen mit seinen Kunden und innerhalb der eigenen Branche unterschiedliche Anforderungen. Trotzdem gibt es ein paar wesentliche Eckpfeiler bei der Einführung von Outbound. Hier sind die 10 Steps für eine effiziente Planung:

- Step 1:** Zusammenstellung einer Projektgruppe
- Step 2:** Definition des Ziels
- Step 3:** Analyse der Gegebenheiten
- Step 4:** Planung des Ablaufs
- Step 5:** Schaffen einer Datenbasis
- Step 6:** Qualifizierung der Mitarbeiter
- Step 7:** Sicherung der Abwicklung
- Step 8:** Start der Aktion
- Step 9:** Erfahrungsaustausch der Beteiligten
- Step 10:** Controlling und Nachbesserung

Step 1: Zusammenstellung einer Projektgruppe

Wenn Sie Outbound im Call Center einführen wollen, brauchen Sie zunächst zwei Dinge: einen Kunden und ein Projekt. Den Kunden akquirieren Sie – oder haben ihn im Bestand. Das Projekt aber entwickeln Sie selbst. Widmen Sie dieser Aufgabe daher ausreichend Zeit, und holen Sie sich die notwendigen Ressourcen. Je besser Sie im Vorfeld analysieren und planen, umso erfolgreicher werden Sie in der Durchführung sein. Überlegen Sie sich also, welche Bereiche beteiligt sind oder welche wichtigen Input geben können. Bilden Sie daraus dann Ihre Projektgruppe. Achten Sie darauf, einen verantwortlichen Projektleiter zu haben und statuen Sie ihn mit den notwendigen Kompetenzen aus. Bei der entsprechenden Erfahrung mit Projektarbeit sollte er Ihnen gemeinsam mit der Projektgruppe eine saubere Projektplanung, -durchführung und ein Projektcontrolling liefern können. Berücksichtigen Sie, dass ein Projekt erst dann abgeschlossen ist, wenn der Prozess in die Unternehmensstrukturen eingebettet und mit klaren Verantwortlichkeiten versehen ist.

*Beispiel für die Zusammensetzung einer Projektgruppe:
Projektleiter, Teammanager bzw. Supervisor, Agent, Organisationsmitarbeiter, Produktentwickler, Trainer, Technikverantwortlicher, Mitarbeiter aus Fachabteilungen.*

Step 2: Definition des Ziels

Bevor irgend etwas geplant, entschieden oder diskutiert wird, sollten die Beteiligten zu einem gemeinsamen Verständnis über das Ziel des Projekts kommen. Oder was würden Sie sich vorstellen, wenn beispielsweise das Image eines Unternehmens mittels Outbound zum „Allrounddienstleister“ hin verändert werden soll? Dazu gibt es so viele Ideen wie Projektmitarbeiter.

Überlegen Sie sich also, was ein genau definiertes Ziel kennzeichnet. Woran erkennen Sie, dass das Ziel erreicht ist? Ist das Ziel realistisch? Wie ist der Erfolg messbar? Bis wann wollen Sie das Ziel erreicht haben? Ist das Ziel auch attraktiv? Und welchen Nutzen hat es? Alles Fragen, deren Beantwortung zum Auftakt des Projekts etwas Zeit braucht. Zeit, die Sie dafür während der Projektphase sparen und somit in die effiziente Umsetzung investieren können.

Vielleicht kennen Sie die SMART-Formel, die bei der Definition von Zielen sehr hilfreich ist. Nach dieser Formel müssen Ziele folgende Kriterien erfüllen:

S	=	specific	=	spezifisch, konkret
M	=	measurable	=	messbar
A	=	attractive	=	attraktiv
R	=	realistic	=	realistisch
T	=	time-phased	=	terminiert, zeitlich gegliedert

*Beispiel für das Ziel eines Outbound-Projekts:
Umsatzsteigerung in der Geschäftssparte ABC um fünf Prozent innerhalb eines halben Jahres*

Step 3: Analyse der Gegebenheiten

Jetzt wissen Sie zwar, welches Ziel Sie gemeinsam mit der Projektgruppe für Ihr Unternehmen erreichen wollen, kennen aber die Einflussfaktoren noch nicht. Bevor es in die Details geht, werden Sie sich also das große Ganze ansehen. Beobachten Sie den Markt und Ihre Branche. Werfen Sie einen genaueren Blick auf die Produkte und Dienstleistungen Ihres Unter-

Wenn Sie Ihre Kunden erreichen können, sollten Sie als zweites selektieren, welche Kunden Sie mit Ihrer speziellen Aktion erreichen möchten. Nicht jeder Gesprächsanlass passt zu jedem Kunden. Mögliche Gesprächsanlässe finden Sie in Kapitel 1.3 „Einsatzgebiete von Outbound-Kampagnen“. Mit einer guten Datenbasis ist es Ihnen möglich, die richtige Zielgruppe herauszufiltern. Wenn Sie wissen, welche Präferenzen Ihre Kunden haben und wofür sie zu begeistern sind, erhöhen Sie den Erfolg von Outbound erheblich. Vorausgesetzt natürlich, das Ziel Ihrer Aktion passt zu den Präferenzen der Kunden wie ein Puzzlestein zum anderen. Aber das haben Sie bei Step 3 ja bereits analysiert.

Eine Datenbasis zu schaffen bedeutet darüber hinaus, die laufende Maßnahme zu dokumentieren und die Erfahrungen daraus für weitere Aktionen nutzbar zu machen. Denn darum geht es: Nutzen zu schaffen – und das im richtigen Verhältnis zum Aufwand. Um das (auch für Ihr Controlling Step 10) einschätzen zu können, sollten Sie folgende Daten abrufen und auswerten können: Anwahlversuche, Entscheiderkontakte, Gesprächsdauer, Anzahl der Gespräche pro Tag, Gesprächsergebnis; bei Verkaufsaaktionen: Anzahl, Umsatz und Deckungsbeitrag der Abschlüsse, Gründe für die Ablehnung des Angebotes. Weitere Informationen zu diesem Thema finden Sie in Kapitel 8.

*Beispiel für auszuwertende Daten:
Kontakthistorie und Kaufverhalten, Adressen selektieren, Anwahlversuche erfassen, Entscheidergespräche auswerten, Gesprächsdauer und -anzahl messen*

Step 6: Qualifizierung der Mitarbeiter

Wie Outbound-Aktivitäten Ihres Unternehmens bei den Kunden aufgenommen werden, steht und fällt mit der Qualität Ihrer Mitarbeiter. Qualifizieren Sie Ihr Personal deshalb professionell und umfassend. Berücksichtigen Sie dabei mögliche vorhandene Widerstände oder Ängste der Mitarbeiter. Es fällt nicht jedem leicht, aktiv auf den Gesprächspartner zuzugehen. Bei den Trainings sollte daher auf das Selbstverständnis und die neue Rolle der Mitarbeiter eingegangen werden. Wichtige Bestandteile der Qualifikation sind Gesprächseinstieg, -aufbau und -techniken. Darüber hinaus sollten Argumentationshilfen und ein Gesprächsleitfaden erarbeitet werden. Gewinnen Sie Ihre Mitarbeiter für die geplante Aktion, indem Sie ihnen Sinn und Ziel von Outbound darstellen. Geben Sie auch den Fachthemen Raum und stellen Sie die Abläufe und Schnittstellen dar. Üben Sie während des Trainings mit den Agenten Telefonate im Trockendurchgang und geben Sie Verbesserungstipps. Was dort schief geht,

klappt im Kundengespräch dann schon besser. Und sorgen Sie dafür, dass den Mitarbeitern während der tatsächlichen Durchführung der Outbound-Kampagne ein kompetenter Trainer und Coach zur Seite steht. Je weniger Telefonerfahrung Ihre Mitarbeiter im aktiven Umgang mit Kunden haben, desto wichtiger sind die umfassende Qualifizierung und das kontinuierliche Monitoring.

Beispiele für Qualifizierungsmaßnahmen:

Kommunikation am Telefon, aktiv auf Kunden zugehen, Selbstverständnis als Call Center Agent, Kunden gewinnen und überzeugen, Fach- und Produktrainings, Systemschulungen, Coaching, Monitoring

Der richtige Einstieg in das Thema Outbound

Erfahrungen eines Call-Center-Dienstleisters

Ein wichtiger Punkt ist in der Anfangsphase das Thema „Zeit“: Zeit, seine eigene Sprache zu finden/zu modellieren.

Gesprächsleitfäden für die Gesprächsführung können nur unterstützend wirken. Um eine bleibende Wirkung beim Kunden zu hinterlassen, muss jeder Mitarbeiter seinen individuellen Gesprächsleitfaden entwickeln. Das Gefühl für den richtigen Zeitpunkt, das richtige Maß und auch Diplomatie sind der Weg zum erfolgreichen Kundengespräch.

Step 7: Sicherung der Abwicklung

Die Mitarbeiter am Telefon können nur dann erfolgreich sein, wenn ihr Unternehmen auch leistet, was es verspricht und anbietet. Daher muss bei einer Aktion (und natürlich auch sonst) sichergestellt sein, dass die beteiligten Abteilungen den entsprechenden Service auch erbringen können. Wenn zum Beispiel Produkte angeboten werden, müssen diese pünktlich und zuverlässig geliefert werden. Wenn nach der Zufriedenheit gefragt wird, müssen Unzufriedenheiten aus der Welt geschafft werden können. Wenn die Verlängerung einer Frist vereinbart wird, muss der Fachbereich die Fristverlängerung umgehend veranlassen.

Stimmen Sie sich deshalb rechtzeitig mit allen beteiligten Bereichen ab. Klären Sie die Schnittstellen und Verantwortlichkeiten. Definieren Sie den genauen Prozess und stellen Sie sicher, dass die internen Bereiche die Outbound-Aktivitäten unterstützen. Treffen Sie verbindliche Vereinbarungen und halten Sie diese konsequent ein. Auch hier kann es während der

nen und Outbound für den Kunden optimaler gestalten. Leiten Sie konkrete To Do's für laufende und künftige Aktionen ab. Wenn die Maßnahmen sofort umgesetzt werden, erhalten Sie ein unmittelbares Feedback über die Effizienz dieser Änderung. Es fördert den Spaß aller Beteiligten, wenn eine kontinuierliche Verbesserung des Ablaufs und damit des Ergebnisses erzielt wird.

*Beispiele für Themen zum Erfahrungsaustausch:
Gesprächsaufbau, Produktausstattung, Prozessablauf, Technik, Daten-
selektion, Einsatzplanung*

Step 10: Controlling und Nachbesserung

Nicht nur am Ende, sondern laufend während der Einführung von Outbound sollten Sie einen Abgleich machen, ob Sie sich auf dem richtigen Weg befinden. Dann können Sie bei Abweichungen rechtzeitig nachsteuern. Gerade wenn Sie ein Projekt neu aufsetzen, möchten Sie ja wissen, ob Sie das gesteckte Ziel tatsächlich erreichen. Um das messen zu können, benötigen Sie qualitative und quantitative Kriterien. Durch Monitoring erhalten Sie den qualitativen Status. Quantitative Kriterien bekommen Sie beispielsweise über ein CRM-System oder durch Auswertungen aus der Telefonanlage. Welche Kennzahlen Sie für Ihr Projektcontrolling benötigen, wird zum Projektstart definiert und kommuniziert. Beim Controlling werden auf Basis der definierten Kennzahlen Aussagen zum aktuellen Projektstatus getroffen. Aufgrund dieser Aussagen wird dann entschieden, ob und welche Maßnahmen für den weiteren Fortschritt des Projekts notwendig sind.

Überprüfen Sie bei Ihrem Projekt also laufend, wo Sie aktuell stehen. Stellen Sie dem Ist-Status nach jedem Projektabschnitt den Soll-Status gegenüber. Wenn die beiden Stati übereinstimmen, müssen keine weiteren Maßnahmen ergriffen werden. Es ist hier aber sinnvoll zu analysieren, welche Faktoren es ausmachten, dass diese Punktlandung gelungen ist. Wenn der Soll-Status übertroffen wird, passen Sie die weiteren Projektschritte dementsprechend an. Wenn Sie mit Ihrem Ist-Status jedoch unter dem Soll bleiben, besteht Handlungsbedarf. Dann sind mit den Beteiligten umgehend Maßnahmen zu vereinbaren, um den Soll-Stand schnellstens zu erreichen. Wenn Vereinbarungen und Zusagen nicht eingehalten wurden, forschen Sie nach den Ursachen, sprechen Sie mit den Verantwortlichen und schaffen Sie die Basis, damit die weiteren Projektschritte positiv verlaufen.

Beispiel für eine Kontrollfrage:

Inwieweit wurde das Ziel „Umsatzsteigerung in der Geschäftssparte ABC um fünf Prozent innerhalb eines halben Jahres“ erreicht, unter- oder überschritten?

Beispiel für Controlling-Schritte:

Ermittlung der aktuellen Prozentzahl, Ursachenforschung, Ableiten von Maßnahmen, um das Ergebnis in der verbleibenden Zeit noch zu übertreffen, Planung und Durchführung dieser Maßnahmen

Haben Sie bereits Lust bekommen, Outbound in Ihrem Unternehmen voranzubringen? Die einzelnen Schritte bei der Planung von Outbound-Kampagnen kennen Sie jetzt. Nun gilt es nur noch, die richtige Aktion für Ihr Unternehmen zu finden. (Ansatzmöglichkeiten für Outbound finden Sie im Kapitel 1.3 „Einsatzgebiete von Outbound-Kampagnen“.) Dann können Sie mit Outbound starten. Oder besser – dann können Sie starten, Ihre Outbound-Aktivität zu *planen*.

1.3 Einsatzgebiete von Outbound-Kampagnen – So sparen Sie Geld und Nerven

In jeder Phase einer Kundenbeziehung gibt es Möglichkeiten, den Kontakt zu Ihren Kunden aktiv zu suchen.

1. Kundengewinnung

Bei der Neukundengewinnung geht es darum, Interessenten zu Kunden zu machen. Über verschiedene Wege erhalten Sie Daten von Interessenten für die Produkte und Dienstleistungen Ihres Unternehmens, beispielsweise über Messen, Gewinnspiele, Kundenempfehlungen, Ihre Homepage, Newsletter oder Mailings. Ziel solcher Outbound-Kampagnen ist es, diese Interessenten von den Vorteilen Ihres Angebots zu überzeugen. Wenn Ihnen das gelungen ist, gilt es, diese neu gewonnenen Kunden zur aktiven Nutzung der Unternehmensleistungen zu bringen.

Zum Beginn einer Kundenbeziehung können Sie neuen Kunden über Outbound Hilfe anbieten und ihnen somit den Einstieg erleichtern. Sie können auch nach Anregungen und weiteren Wünschen fragen und haben damit gleich Marktforschung betrieben. Wenn Sie die Ideen Ihrer Kunden dann auch noch umsetzen, haben Sie zwei Fliegen mit einer Klappe ge-

überzeugen, bringen diese Ihnen durch Weiterempfehlungen in der Regel weitere Neukunden.

Fragen Sie also im Verlauf einer Geschäftsverbindung die Zufriedenheit Ihrer Kunden ab. Dann haben Sie eine gute Basis, um ihnen weitere Serviceleistungen anzubieten oder besondere Produkte vorzustellen. Bei jedem Kontakt mit Ihren Kunden tun Sie etwas für das Image Ihres Unternehmens. Und das wird von Ihren Kunden schließlich weitergetragen und bringt Ihnen neue Empfehlungen. Denken Sie also daran, die Beziehung zu Ihren Kunden regelmäßig zu pflegen. Beispielsweise, indem Sie ihnen telefonisch zum Geburtstag gratulieren (vorausgesetzt, Ihre Datenbasis ist zuverlässig; siehe auch Kapitel 8 „Customer Relationship Management“).

Praxisbeispiel:

Die persönlichen Geburtstagsanrufe sind ein Kundenbindungsinstrument der besonderen Art. Mitarbeiter eines großen deutschen Versandhauses rufen ihre Topkunden an deren Geburtstag an und zeigen auf diese Weise ihre Wertschätzung gegenüber ihren besten Umsatzträgern. Nach eigenen Angaben sind die Stammkunden sehr erfreut darüber, dass „ihr Versandhaus“ an ihren Geburtstag denkt.

Treue Kunden freuen sich zwischendurch übrigens auch einfach einmal über ein „Danke“!

3. Kundenbeziehung

Wenn in der Kundenbeziehung etwas zu klären ist, geht das häufig einfacher und vor allem reibungsloser, wenn Sie es per Outbound machen: Eine Mahnung lässt sich über das Telefon wesentlich kundenfreundlicher formulieren als in einem Schreiben. Schon allein aus rechtlichen Gründen kann ein Outbound-Telefonat ein Mahnschreiben jedoch nicht ersetzen. Auch das Ergebnis einer Recherche zu einer Kundenreklamation ist oft besser zu erklären und einvernehmlicher aus der Welt zu schaffen, wenn Sie mit dem Kunden telefonieren.

Es kann aber auch vorkommen, dass in Ihrem Haus ein Fehler, beispielsweise in der Abwicklung, passiert. Wenn Sie Ihre Kunden per Outbound rechtzeitig und ehrlich darüber informieren, werden diese Ihnen wahrscheinlich verzeihen. Oft entsteht dadurch sogar ein zusätzlicher Sympathiefaktor für Ihr Unternehmen.

Menschlich ist auch ein gewisses Maß an Vergesslichkeit. Diesem Phänomen kann vorgebeugt werden. Beispielsweise so:

Eine große Zahnarztpraxis im Süden von München erinnert ihre Patienten per Anruf an Halbjahres- bzw. Jahrestermine zur Prophylaxe. Die Patienten werden rechtzeitig auf ihren Termin aufmerksam gemacht. Die Vorteile für die Arztpraxis liegen in der Planbarkeit eines Teils der Umsätze und in der optimalen Patientenversorgung.

4. Kundenaktivierung

Warum Kunden die Leistungen eines Unternehmens nicht mehr nutzen oder ein Unternehmen an Sympathie verloren hat, ist meist schwer festzustellen. Daher bieten sich Outbound-Kampagnen zur Kundenreaktivierung und -rückgewinnung an. Ziel solcher Outbound-Maßnahmen ist es, „schlafende“ Kunden zu aktivieren oder Kunden zurückzugewinnen, die gekündigt haben. Solche Kunden sind in den Kundendateien der Unternehmen aufgrund eines einmaligen oder länger zurückliegenden Kontaktes gelistet. Durch den Outbound-Kontakt können die Kunden wieder stärker an das Unternehmen gebunden und zu weiteren Aufträgen animiert werden.

Ein weiteres Ziel einer solchen Aktivierungs-Kampagne ist eine spezielle Form von Marktforschung zu den Gründen ausbleibender Bestellungen. Daraus lassen sich geeignete Maßnahmen ableiten, um den Kunden wieder zu aktivieren. Beispielsweise fragen Spezialversender gezielt bei Kunden nach, die seit drei Jahren nichts mehr bestellt haben.

Ein Unternehmen des Einzelhandels ruft Kunden an, die eine Kundenkarte angefordert haben, diese aber lange Zeit nicht benutzt haben. So erfährt das Unternehmen, ob die Kunden die Karten erhalten haben oder ob sie Fragen zur Handhabung haben. Das Unternehmen ruft sich so bei den Kunden auch nochmals als serviceorientiert in Erinnerung.

5. Kundenrückgewinnung

Wenn es für eine Kundenaktivierung schon zu spät ist und der Kunde sich zu einer Beendigung der Geschäftsverbindung entschlossen hat, dann ist das Ziel die Kundenrückgewinnung. Im Durchschnitt verlieren Unternehmen alle fünf Jahre rund die Hälfte ihrer Kunden. Dabei ist Kundentreue der Prüfstein des Erfolgs. Einen Kunden neu zu gewinnen, kostet zirka fünfmal mehr, als einen bestehenden zu halten. Geschulte Call-Center-Mitarbeiter können bis zu 30 Prozent der verlorenen Kunden zurückgewin-

nen – sei es gleich zum Zeitpunkt der Kündigung oder nach einiger Zeit. Nutzen Sie auch solche Gelegenheiten:

Ein globaler Mobilfunkanbieter erzielte deutlichen Erfolg bei der Rückgewinnung von Kunden, die ihren Handyvertrag gekündigt hatten. In einem Outbound-Kontakt wurden die Gründe für die Vertragskündigung erforscht. Dann wurde den Kunden ein Neuvertrag in Verbindung mit einem Incentive oder einer anderen großzügigen Regelung, zum Beispiel einem hochwertigeren Handy, angeboten. Dieses neue Angebot wurde sehr kundenfreundlich und einfach gestaltet. Die Kunden mussten das vom Mitarbeiter komplett vorbereitete und ausgefüllte Formular nur innerhalb von zwei Tagen zurückfaxen. Das Ziel dieser Aktion war es, einen möglichst hohen Rücklauf zu erhalten. Der zusätzliche Anreiz über die zeitliche Befristung hatte folgende Auswirkungen: Die Kunden blieben bei der telefonisch getroffenen Entscheidung für den Neuvertrag; durch die einfache Handhabung wurde diese Entscheidung auch gleich umgesetzt; die Kunden waren froh, den Vorgang sofort, einfach und zu ihrer Zufriedenheit erledigt zu haben. Es wurde vermieden, dass Kunden die Klärung der Vertragsregelung vor sich her schoben und es dann letztlich vergaßen. Sie merkten das echte Interesse und Engagement des Unternehmens, so dass ein Imagegewinn mit dieser Aktion einher ging. Der Zeitrahmen für das Einholen von Konkurrenzangeboten wurde reduziert, was die Erfolgsquote steigerte. Die Mitarbeiter waren hoch motiviert, da sie unmittelbare Rückmeldung zu den Resultaten ihrer Telefonate bekamen. Bei fehlendem Eingang eines Faxes bestand ein Aufhänger für ein Folgetelefonat, in welchem den Kunden ein weiterer Anreiz gegeben werden konnte. Das Faxgerät stand direkt im Arbeitsbereich der Agenten. Dadurch war der Erfolg dieser Outbound-Aktion für sie sehr transparent. Zudem erhielten sie schnelle Informationen über die Ziele und den Status der Kampagne.

Sie merken also, Outbound lässt sich immer und überall durchführen. Welche Ideen haben Sie für Ihr Unternehmen?

Zur Anregung und besseren Übersicht dient folgende Aufstellung möglicher Outbound-Kategorien:

Verkauf	Service	Kundenmanagement
<ul style="list-style-type: none"> • Erstverkauf • Zusatzverkauf • Empfehlungen • Neue Produkte • Cross-Selling • Restposten • Spezialangebote 	<ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheitsanfrage • Erinnerungsanrufe • Unterstützung bei Produkten oder Dienstleistungen • Qualitätsnachfragen • Prozesserläuterungen • Aktiver Produktservice 	<ul style="list-style-type: none"> • Adresspflege • Aktivierung • Neue Aktionen • Rückgewinnung • Kundenpflege • Marktforschung • Neukundenbegrüßung

Zahlungsverkehr	Beschwerdemanagement	Akquisition
<ul style="list-style-type: none"> • Fehlbuchungen • Mahnwesen • Falsche Rechnungen • Fragen klären • Umstellung von Überweisung auf Lastschriftinzug 	<ul style="list-style-type: none"> • Rückrufaktionen • Beantwortung schriftlicher Anfragen • Rechercheergebnisse bei Beschwerden • Vorinformation bei Fehlern im eigenen Haus • Zufriedenheitsabfrage einige Zeit nach Klärung der Beschwerde 	<ul style="list-style-type: none"> • Neukundengewinnung • Terminvereinbarungen • Nachfasstelefonate zu Marketingaktionen • Firmen- und Privatkontakte • Vertriebsunterstützung

Übersicht möglicher Outbound-Kategorien

Haben Sie eine Aktion gefunden, die für Sie geeignet und nutzbringend sein könnte? Natürlich kostet die Planung und Durchführung von Outbound auch Ressourcen, Zeit und damit Geld. Überlegen Sie sich also im Vorfeld, was genau Sie mit Ihrer Outbound-Aktion erreichen möchten. Was bringt diese Aktion Ihrem Unternehmen letztendlich?