

INNENDIENST

Agieren statt reagieren

Der Innendienst kann den Außendienst durch vielfältige Aktivitäten unterstützen. In unserer letzten Ausgabe entwickelte die Vertriebs- und Telefonmarketingexperte Helga Schuler ein Konzept zur verkaufsaktiven Reorganisation des Innendienstes. Was »klassische« Innendienste dabei von Call Centern lernen können, lesen Sie hier.

VON HELGA SCHULER*

Im Call Center stehen die Anrufe von Kunden im Mittelpunkt und die Mitarbeiter konzentrieren sich auf die Telefongespräche und die Lösung der Kundenprobleme. Demgegenüber gilt im Innendienst: »Ich bin vor lauter Telefonieren nicht zum Arbeiten gekommen!«. Der Grund, warum die persönlichen Kontakte mit dem Kunden so gering geschätzt werden und schon gar nicht vertriebsorientiert genutzt werden, ist die Mischttätigkeit der Mitarbeiter. Der Anruf des Kunden »stört«, weil der Mitarbeiter gerade eine Bestellung oder eine Reklamation bearbeitet. Es wurden keine klaren Prioritäten gesetzt.

Anrufe kommen nicht wie an einer Perlenschnur aufgereiht auf den Schreibtisch und sind dort auch nicht »stapelbar«. Zur Sicherung der Erreichbarkeit müssen Anrufe vorrangig beantwortet werden.

- Machen Sie also eine eindeutige Ansage, was die vorrangige Annahme der Anrufe angeht.

- Im Call Center gilt die Devise: Jeder Anruf ist wichtig! Lassen Sie die einge-

henden Anrufe dokumentieren. Nicht nur, nicht nur wegen der besprochenen Inhalte und Informationen, sondern auch zur quantitativen und qualitativen Auswertung. Die Mitarbeiter nehmen die Kundenkontakte bewusst als »Arbeit« wahr und wertschätzen diese mehr.

- Bilden Sie, wenn möglich, »Anrufpools« beziehungsweise routen Sie die Anrufe intelligent. Das heißt: Versuchen

DIE KLASSISCHE »RINGSCHALTUNG« IST ÜBERHOLT.

Sie die Mischttätigkeit Ihrer Mitarbeiter zu entzerren und Telefonzeiten einzurichten, in denen die Mitarbeiter (nach dem Call Center-Prinzip) nur für die Annahme von Anrufen zur Verfügung stehen. Nutzen Sie die technischen Möglichkeiten zum Routing, zum Beispiel nach Prioritäten und Kompetenzen (Sprachen). Die noch viel verbreitete klassische Ringschaltung ist in der Regel die schlechteste Möglichkeit, Erreichbarkeit zu sichern und Transparenz über das Anrufvolumen zu erhalten.

Im Call Center hat Kundenorientierung Priorität, allerdings ist die vertriebsorientierte Ausrichtung auch hier noch nicht selbstverständlich. Vertriebsaktive Call Center haben in der Regel einen

»Change-Prozess« hinter sich, in dem die Mitarbeiter und Führungskräfte ihre Vorbehalte gegenüber dem Verkaufen und aktiven Zugehen auf den Kunden reflektiert haben. Initiieren Sie Change-Maßnahmen, wie Workshops, Trainings.

- Fangen Sie mit »Selbstverständlichkeiten« in der Annahme von eingehenden Telefonaten an: Wenn zum Beispiel ein Kunde in einem Anruf kündigen will, begegnen Sie ihm anstatt mit: »Das müssen Sie aber schriftlich machen.«, mit: »Darf ich den Anlass Ihrer Kündigung erfahren?« Im Gespräch können Sie möglicherweise die Kündigung verhindern, weil man Alternativen anbieten kann, die das Problem des Kunden lösen. Oder kommunizieren Sie bei Anfragen nicht nur die Nummer des Außendienstes, ohne die Adresse zu erfassen und in die Bedarfsanalyse einzusteigen. Vielleicht ist ein Außendienstbesuch gar nicht notwendig – oder sehr dringend.

- Erarbeiten Sie mit den Mitarbeitern, wie aus der Korrespondenz Bedarfssituationen herausgelesen werden können und wo ein verkaufsaktiver Rückruf oder eine Weitergabe an den Außendienst erfolgen sollte (ist zum Beispiel auch bei Reklamationen möglich!).

- Besprechen Sie die Möglichkeiten von Zusatzverkäufen in den Gesprächen mit den Kunden.

* HELGA SCHULER ist Vertriebs- und Serviceberaterin und leitet die Managementberatung top-perform, Taunusstein. Sie gilt als Pionierin im Telefonmarketing und Call Center Aufbau in Deutschland. www.top-perform.de Kontakt: HS@top-perform.de

In vielen Call Centern gibt es »Outbound« oder »Tele Sales Teams« mit Mitarbeitern, die besonders gut und gerne aktiv telefonieren und für die professionell Telefonakquisitionskampagnen vorbereitet, geschult und umgesetzt werden. Die nächste Stufe im Innendienst ist ebenfalls die Implementierung von verkaufsaktiven Telefontätigkeiten, zum Beispiel:

- als aktive systematische Ansprache zur Ergänzung der Außendienstbesuche im Key Account Management und in kleinen und mittelgroßen Firmen.
- als Telefonverkauf zum Beispiel für Verbrauchsmaterialien allein oder zusätzlich zu Außendienstbesuchen.
- zum Nachfassen von Angeboten.
- als eigene Vertriebschiene zum Beispiel im Privatkundengeschäft beziehungsweise C- und D-Kundensegment.
- zur Adressqualifizierung (Bedarfsanalyse) und Weiterverfolgung von Leads bis zur Terminvereinbarung in der Neukundengewinnung.

Die Einführung von aktivem Telefonverkauf ist heute unumgänglich, wenn Sie die Kontaktfrequenz bei bestehenden Kunden steigern, mehr verkaufen wollen oder müssen und ein systematisches Interessentenmanagement aufbauen wollen. »Make or buy« ist da meist die Frage. »Können meine Mitarbeiter überhaupt aktiven Telefonverkauf?« – »Muss ich nicht in jedem Fall einen externen Dienstleister heranziehen?«

Die Antwort: Sie müssen nicht, aber Sie können. Ein professioneller Dienstleister setzt Ihnen Telefonaktionen schnell und gekonnt um. Ihre Mitarbeiter hingegen können das aktive Telefonieren auch lernen. Aus langjähriger und vielfältiger Trainingserfahrung wissen wir, dass trotz

PRÜFEN SIE, WIEVIEL KAPAZITÄT DER INNEDIENST FÜR AKTIVE TELEFONATE HAT.

aller anfänglichen Vorbehalte und Ängste (Verkaufen ist ja in Deutschland noch immer eher etwas Unanständiges) gerade Innendienstmitarbeiter schnell in einem gut vorbereiteten, professionellen und intensiven Training mit der Durchführung von Original-Sales- und Akquisitionstelefo-

naten zu motivieren und zu qualifizieren sind. Die wichtigste Frage lautet eher: »Haben meine Mitarbeiter die Kapazität, um aktive Telefonate zusätzlich zu ihrer jetzigen Tätigkeit zu machen?« Oder: »Wollen wir eigens für den Telefonverkauf Mitarbeiter als Freelancer oder als Halbtags-/Ganztagskräfte rekrutieren?« Weiterhin: »Kann ich in meinem Unternehmen die Voraussetzungen schaffen, damit Tele Sales erfolgreich wird?«

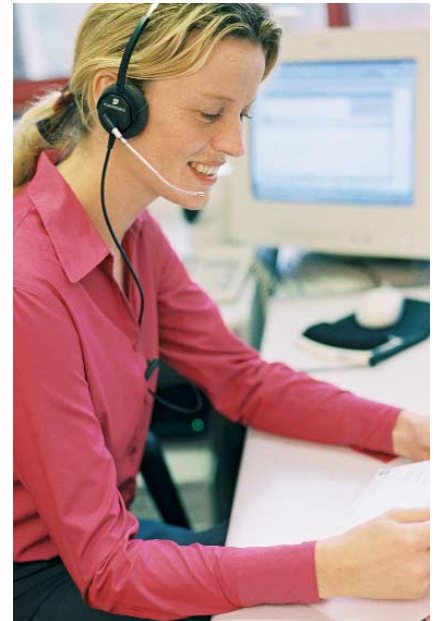
Neben dem aktiven Telefonverkauf gibt es weitere vertriebsunterstützende Aktivitäten, die der Innendienst übernehmen kann:

- Überwachung des Bestell-Kauf-Verhaltens
- Vorschläge für Zusatzverkäufe für Kunden-Review-Meetings erarbeiten



Telefonverkauf ist lernbar Für Telefonmarketing muss man nicht unbedingt einen Dienstleister beauftragen. Bei gutem Training sind Innendienstmitarbeiter schnell zu qualifizieren und zu motivieren.

- Spezielle Betreuung von Mitgliedern des »Buying Centers« bei Key Accounts
 - Presseauswertungen über Kunden, insbesondere Schlüsselkunden
 - Spezielle Kundenprogramme (Schulungen) entwickeln und umsetzen
 - Internetrecherche über Interessenten und Kunden und Konzernstrukturen
 - Ausarbeiten von Fallstudien, um diese als Referenzen einsetzen zu können
 - Empfehlungen generieren und als Kontakte vorqualifizieren
 - Kampagnen in Zusammenarbeit mit Marketing umsetzen (neue Produkte vorstellen, Einladungen usw.)
 - Zusatzverkäufe im Inbound
 - Welcome-Anrufe bei Neukunden
- Für den Aufbau eines Telemarketing-Teams sollten bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Zunächst muss die Zielsetzung klar sein: Soll der Innendienst in



Zu empfehlen Separater »Telefonraum« mit entsprechender EDV.

WIE VERTRIEBSAKTIV IST IHR INNENDIENST?

	ja	teilweise	nein
Sprechen ID-Mitarbeiter mögliche Interessenten telefonisch an?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefonieren ID-Mitarbeiter Rückläufern aus der Werbung nach?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualifizieren ID-Mitarbeiter Adressen telefonisch?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vereinbaren ID-Mitarbeiter mit Interessenten aktiv telefonisch Termine für den Außendienst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rufen ID-Mitarbeiter Kunden regelmäßig an, um deren Bestellung bzw. deren Bedarf nach unserer Dienstleistung abzufragen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ersetzen ID-Mitarbeiter einen Außendienstbesuch öfter durch ein Telefonat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden Kunden nach dem Kauf von ID-Mitarbeitern angerufen, um ihre Zufriedenheit mit der Ware/ Dienstleistung zu erfragen und Hilfestellung anzubieten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden Kunden zu bestimmten Anlässen (Geburtstagen, Jubiläen usw.) von ID-Mitarbeitern angerufen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden Angebote an Kunden von ID-Mitarbeitern systematisch nachgefasst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird die Zufriedenheit unserer Kunden genutzt, um durch ID-Mitarbeiter telefonisch Referenzen einzuholen und durch Empfehlungen neue Kunden zu gewinnen (Kunden werben Kunden)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden Kunden, die länger nicht bestellt haben, von ID-Mitarbeitern angerufen und nach den Gründen gefragt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird von ID-Mitarbeitern versucht, verärgerte Kunden telefonisch zurückzugewinnen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Helga Schuler, top-perform

erster Linie verkaufen oder Termine vereinbaren? Bei Terminvereinbarungen wichtig: Ist der Zugriff auf die Terminkalender der Außendienstmitarbeiter gewährleistet? Sind Kampagnen oder regelmäßige Anrufe angedacht? Das ist

ANFORDERUNGEN AN DIE MITARBEITER UND IHRE QUALIFIKATION ÜBERPRÜFEN.

wichtig, da sich daraus unterschiedliche Anforderungen an die Mitarbeiter und deren Qualifikation ergeben. Man muss sich auch klar sein über die Volumina, die telefoniert werden sollen. Die Zahl der Mitarbeiter ist von der Anzahl der zu erreichenden Nettokontakte abhängig. Beim aktiven Telefonverkauf ist es ratsam, mindestens fünf Mitarbeiter zu haben. Einzelkämpfertum ist nicht zielführend, denn es kommen keine Anrufvolumina zustande. Es sollte auch einen Teamleiter geben.

Empfehlenswert ist zudem ein separater Raum mit Telefonen und der entsprechenden EDV. Gerade wenn Mitarbeiter vielleicht halbtags noch andere Arbeiten verrichten, sollten sie für das Telemarketing in den »Telefonraum« gehen. Und es muss möglich sein, die Gespräche in der EDV zu dokumentieren (Inhalt, Ergebnis Bedarfsanalyse, nächste Schritte, Wiedervorlage etc.).