

Strategiekompetenz im Call Center

Zwischen Routine und kreativem strategischen Denken



Strategiekompetenz im Call Center umfasst zwei Aspekte: Der Vertriebsleiter sollte die Fähigkeit zum strategischem Weitblick besitzen und fähig sein, aktuelle Entwicklungen zeitnah strategisch zu nutzen. Und die Agents dürfen nicht der Routine erliegen, ihren Gesprächsleitfaden lediglich routiniert herunter zu spulen.

Die Leistungsfähigkeit des Call Centers hängt von der Kompetenz ab, ständig kundenorientierte Kampagnen und Verkaufs- und Servicestrategien zu entwickeln und umzusetzen. Dazu ist Strategiekompetenz notwendig – auf der Führungsebene bedeutet dies, den Widerspruch zwischen langfristig und flexibel ausgerichtetem Handeln zu beachten und in die strategischen Überlegungen einzubeziehen. In diesem Zusammenhang ist der Begriff der Routine von Bedeutung. Routine ist eine durch Übung und Erfahrung gewonnene Fertigkeit, die sich zur Gewohnheit verfestigt hat. Routinen erleichtern Lernprozesse und führen zu eingeschliffenen Denkweisen und Handlungen – denken wir nur an das Autofahren –, bei denen wenig Energie verbraucht wird: Ohne größeres Nachdenken führen wir die notwendigen Hand- und Fußgriffe aus, die das Autofahren ermöglichen. Über je mehr Denk- und Handlungsrouninen wir verfügen, desto mehr Energie können wir in die Bewältigung neuer und komplexer Prozesse investieren: Dem Autofahrer, der sein Fahrzeug beherrscht, steht in brenzlichen Situationen kreatives Potential zur Verfügung, um sie zu meistern. Routinen sind mithin zunächst einmal positiv zu bewerten. Standardsituationen stellen die Basis eines funktionierenden Call

Centers dar. Aber die kreative und persönliche Umsetzung in Gesprächen, in denen die Persönlichkeit des Gesprächspartners und dessen individuelle Reaktionen im Mittelpunkt stehen, sind Kennzeichen des strikt kundenorientierten vorgehenden Call Centers.

Der strategische Weitblick

„Routine“ – der Begriff ist ambivalent: Denn macht sich Routine etwa in den Veränderungs- und Problemlösungsprozessen breit, entfaltet sich die negative Kraft der Routine: Sie ist dann der Totengraber der Strategie – strategisches Denken verträgt keine Routine. Das routinehafte Denken in Schubladen und festgefügtten Denkbahnen ist der natürliche Feind jeder Flexibilität. Der Königsweg besteht darin, Routinen dort zu nutzen, wo es notwendig ist, und zugleich strategischen Weitblick zu beweisen. Voraussetzung ist, dass der Vertriebsleiter ständig das Wettbewerbsumfeld beobachtet und analysiert, um Trends nutzen und auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren zu können. Die besten Trendscouts dabei sind – die Agents. Denn die erhalten tagtäglich unmittelbares Kunden-Feedback. Und auch Kundenumfragen, Anrufaufkommen und Auftragseingänge bieten Hinweise, um Veränderungen im Kundenverhalten und bei Kundenerwartungen

frühzeitig auf die Spur zu kommen. Darum reflektiert ein strategisch denkender Vertriebsleiter jene Zahlenwerte und Umfrageergebnisse anhand folgender Fragen:

- Stimmt unsere strategische Ausrichtung noch?
- Ist angesichts der derzeitigen Situation eine Anpassung oder Änderung der Strategie notwendig?

Mit Hilfe eines strategischen Berichtswesens können die Agents angehalten werden, Kundenkommentare, die auf eine Änderung der Erwartungen und Wünsche des Kunden hinweisen, zu notieren. In einem Strategie-Meeting erläutert der Vertriebsleiter seinen Agents Sinn und Zweck der Übung – nicht zuletzt, um ihr strategisches Bewusstsein zu schulen.

Entscheidend aber bleibt der strategische Weitblick des Vertriebsleiter: Er sollte ein Querdenker oder – wie es der Philosoph Gerd B. Aschenbach formuliert – ein „Routinier der Nicht-Routine“ sein. Dazu entwickelt er eine Hinterfragungs-Mentalität, durch die er regelmäßig und routinemäßig an den Strategieprozess immer wieder jene genannten kritisch-hinterfragenden Überlegungen richtet. Stellt sich dabei heraus, dass die Strategie kontraproduktive Konsequenzen nach sich zieht, sind Wiederbelebungsversuche am toten

Patienten zu vermeiden und der notwendige Strategiewechsel so rasch wie möglich einzuleiten.

Fehler beim Strategiewechsel vermeiden

Das Zünglein an der Waage bei der Ausbalancierung von strategischem Weitblick und Routine, von langfristigen Überlegungen und kurzfristigen Entscheidungen ist der Kunde. Die Telefonate an der Kundenschnittstelle liefern das Material, dessen Analyse einen Strategiewechsel als unumgänglich definiert. Wenn sich etwa aufgrund von Kundenkommentaren die Untauglichkeit eines Gesprächsleitfadens erweist, ist der Strategiewechsel angesagt, konkret: die Anpassung des Leitfadens an die geänderten Kundenerwartungen. Eventuell ist sogar die Überlegung vonnöten, ob die gesamte Kundenansprache überdacht werden muss.

Strategien scheitern oft, weil die Entwickler der Strategie dabei nur die Brille des Unternehmens tragen. Beispiel Zielgruppenbestimmung: „Welche Kunden wollen wir?“ lautet die Frage, die zu einer recht egozentrischen Vertriebskultur führt. Wenn große Telekommunikationsunternehmen für viel Geld UMTS-Lizenzen erwerben und E-Learning-Start-ups CBTs und WBTs zum Thema „Verhaltenstraining“ produzieren, haben sie zwar allesamt die technischen Möglichkeiten und die potenziellen Wachstumschancen gesehen – aber nicht die entscheidenden Fragen gestellt: „Will der Kunde unbedingt im Internet surfen, wenn auf seinem Handy die empfangenen Bilder Briefmarkengröße nur mit Mühe übertreffen?“ Und: „Will der weiterbildungswillige Kunde Verhaltensänderungen vor und mit Freund Computer bewerkstelligen? Ist er bereit, auf den persönlichen Kontakt zum Trainer zu verzichten?“

Darum muss die Frage: „Was können wir für die Kunden tun?“ in den Mittelpunkt der Strategiefindung rücken. Dann ist es nicht mehr weit bis zu der Überlegung, welche Aktivitäten der einzelne Agent im konkreten Kundenkontakt entfalten muss, um kundenorientiert vorgehen zu können. Und das heißt: Neben dem Kunden ist der zweite strategische Erfolgsfaktor der Agent. Strategien und Strategiewechsel geraten deshalb häufig ins Stottern, weil vergessen wird, den Mitarbeiter mitzunehmen. Die Leitung und der Vertriebsleiter informieren die Agents darum so früh wie möglich über die Hintergründe der Strategieänderung und legen ihnen vor allem die Konsequenzen dar, die sie für sie persönlich, für die Abteilung, ihren Tätigkeitsbereich und für ihre Arbeit hat. Die Information muss fließen – wer informiert ist und sich informiert fühlt, dem fällt es leichter, die Strategie zu akzeptieren und aktiv zu unterstützen. Und vielleicht ist es sogar möglich, die Agents an der Ausarbeitung einzelner Details der neuen Strategie zu beteiligen oder zumindest ihre Anregungen einzubauen.

Strategiebewusstsein der Agents

Wem es gelingt, die Agents für die Strategie und den Strategiewechsel zu begeistern, kann erwarten, dass die strategische Ausrichtung an der Kundenschnittstelle mit Leben erfüllt wird – und er entwickelt zugleich das strategische Bewusstsein der Agents, die, wie der Vertriebsleiter, den goldenen Mittelweg zwischen Routine und kreativem strategischen Denken finden müssen. Das ist nicht leicht, denn die Arbeit des Agents besteht nun einmal zu einem Grossteil darin, wieder und immer wieder Kunden mit immer derselben Aufgabenstellung anzurufen. Trotzdem müssen sie den routinierten und ewig gleichen Singesang bei der Begrüßung des Ge-

sprächspartners vermeiden, jedes Gespräch als einzigartiges Unikat definieren und flexibel genug sein, von ihren Gesprächsleitfäden abzuweichen und individuell auf den Kunden einzugehen – das einsatzlose Herunterrasseln des Gesprächsleitfadens ohne jedes persönliche Engagement ist der Tod eines jeden Kundenkontakts.

Darum sollte der Vertriebsleiter den Agents klar machen, dass sie es sind, die das Ohr am Kunden haben und so entscheidend Einfluss nehmen können auf die strategische Ausrichtung einzelner Projekte oder gar des gesamten Call Centers. Diese Überzeugung zu wecken und als Motivationsfaktor zu nutzen, gehört zu den Aufgaben des Vertriebsleiters.