

**Helga Schuler
Thomas-Marco Steinle
Ran ans Telefon!**

**Helga Schuler
Thomas-Marcos Steinle**

Ran ans Telefon!

**Durch Telefonmarketing
zum loyalen Kunden**

GABAL

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.

ISBN 978-3-89749-915-7

Lektorat: Anke Schild, Hamburg

Umschlaggestaltung: Martin Zech, Bremen | www.martinzech.de

Umschlagfoto: Tay Jnr/digital vision/getty images

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Aalexx Druck GmbH, Großburgwedel

© 2009 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Über aktuelle Neuerscheinungen und Veranstaltungen informiert Sie
der GABAL-Newsletter unter: www.gabal-verlag.de

Inhaltsverzeichnis

Warum »Ran ans Telefon!«? 9

1. Die Wiederentdeckung des Telefons im Vertrieb 11

Outbound – das Schmuddelkind des Vertriebs? 15

Dringender Handlungsbedarf 19

Auf dem Weg zu einer emotionalen Kundenbeziehung 25

2. Outbound als effektives Instrument der Kundenbetreuung 30

Die Rolle des Outbounds im segmentspezifischen Kundenmanagement 30

Telefonkontakte im Lebenszyklus der Kundenbeziehung 32

Systematisches Interessentenmanagement 35

Outbound-Unterstützung im Key-Account-Management 40

Zielsetzungen und Aufgaben im mittleren Kundensegment 42

Telefonische Betreuung von Kunden mit geringem Potenzial 44

3. Die sieben Schritte zur Vorbereitung einer Outbound-Vertriebseinheit 50

Der Stufenplan 50

Schritt 1: Zieldefinition 51

Exkurs: Direktverkauf am Telefon 52

Schritt 2: Festlegung der Teamgröße 56

Schritt 3: Anforderungen an Datenbank und Technik 59

Schritt 4: Internes oder externes Recruiting der Mitarbeiter? 66

Schritt 5: Die Pilotkampagne als Teil der Ausbildung	67
Schritt 6: Infrastruktur und Räumlichkeiten	69
Schritt 7: Umsetzungs- und Zeitplan	70
4. Auswahl der Outbound-Mitarbeiter	74
Anforderungen an die Outbound-Mitarbeiter	74
Profil eines Outbound-Profis	77
Die Entwicklung der individuellen Anforderungsprofile	83
Der Recruitingprozess	83
Die besonderen Aufgaben der Teamleitung	89
Recruiting von Teamleitern	92
5. Wie ein Outbound-Profi im Telefondialog agiert	97
Der Einstieg	97
Die vier Entscheidungskriterien im Kaufprozess	99
Fragen, Fragen, Fragen	101
Endphase	107
6. Einarbeitung und Qualifizierung der Mitarbeiter	116
Der Startworkshop	118
Das Produkttraining	119
IT, Prozesse und Kundenkontaktmanagement-Software	120
Das Training »Aktiver Telefonverkauf« oder »Telefonische Terminvereinbarung«	120
Ran ans Telefon! Mit oder ohne Skript?	120
Live-Sequenzen	124
Training on the Job	124
Aufbautraining »Aktiver Telefonverkauf« oder »Neue Aktion mit neuer Zielsetzung«	125
Kontinuierliches Coaching	126
Externe Trainingsagenturen	126

7. Mitarbeiterführung 131

- Die ambivalente Rolle des Teamleiters **131**
- Führung und Motivation von »Beziehungsarbeitern« **133**
- Instrumente zur Mitarbeiterführung im Outbound **136**
- Innenansichten eines Outbound-Teams im Callcenter – Interview mit einer Teamleiterin **140**

8. Ziel- und Prozessplanung von Kampagnen 146

- Zielgruppendefinition für die Kampagne **148**
- Ziel- und Ablaufplanung für die Kampagne **149**

9. Planung und Umsetzung einer Outbound-Aktion 155

- Definition der Ziele einer Aktion **156**
- Mengen- und Zeitplanung für eine Aktion **156**
- Wann anrufen? – Der richtige Zeitpunkt **158**
- Das Adressmaterial und die Kundendaten **159**
- Das Telefonskript – Rückgrat der Telefonaktion **161**
- Die digitale Dokumentation **171**
- Aufsetzen von Reporting und Controlling der Aktion **173**
- Auswertung **177**
- Beispiel für die Planung einer Outbound-Aktion **178**

10. Make or buy – Wie finde ich den Outsourcing-Partner meines Vertrauens? 184

- Outsourcing: Tendenz steigend **184**
- Die Grenzen kennen **185**
- Grundlagen des Outsourcings **190**
- Die Rolle meines Outsourcing-Partners **191**
- Der Auswahlprozess **194**
- Auswahlkriterien für ein Callcenter **194**
- Das Angebot richtig lesen **201**
- Vertrauen entsteht aus Erfolg **204**

11. Fallbeispiele 209

Fallbeispiel Versatel AG 209

Fallbeispiel Hans Soldan GmbH 217

Fallbeispiel QVC 225

12. Die Integration des Outbound-Teams in das Unternehmen 230

Die Zusammenarbeit mit dem Außendienst 231

Wie kommunizieren Outbound-Team und Außendienst miteinander? 235

Anmerkungen zur rechtlichen Situation 239

Glossar 241

Literaturverzeichnis 245

Register 247

Warum »Ran ans Telefon!«?

Jeder Vertriebsverantwortliche und Manager aus Service, Innen-dienst und Marketing muss sich heute die Frage stellen: Soll ich Outbound-Telefonmarketing nutzen, um meine Ressourcen im Vertrieb optimal einzusetzen und zu ergänzen? In einer Zeit, in der Märkte hart umkämpft sind, ist es wichtig, die Kontaktfrequenz mit Bestandskunden zu sichern und Interessenten systematisch als Kunden zu gewinnen.

**Kontaktfrequenz
sichern**

Es gibt unendlich viele Möglichkeiten und Ansätze, Kunden beziehungsweise Interessenten aktiv telefonisch anzusprechen. Die Herausforderung besteht darin, diese Möglichkeiten zu erkennen und sie in eine Strategie einzubetten. Eine solche Strategie muss sorgfältig geplant werden. Outbound-Telefonmarketing wird, wenn es professionell aufgesetzt ist, entscheidend dazu beitragen, eine persönliche Kundenbeziehung herzustellen und diese zu festigen. Outbound ist heute unerlässlich, um den Stamm der loyalen Kunden beständig zu vergrößern.

Wir möchten

Ziele dieses Buches

- Sie für den Vertriebsweg Outbound-Telefonmarketing gewinnen,
- dass Ihr Outbound von Beginn an professionell, sicher und erfolgreich umgesetzt wird,
- dass Sie Ihre Kunden durch aktive Telefonate stärker an Ihr Unternehmen binden,
- dass Sie und Ihre Mitarbeiter positive Erfahrungen machen,
- dass Sie sicher sind, mit Outbound auf dem richtigen Weg zu sein.

Mit unseren Erfahrungen als Berater und als Outsourcing-Partner, die Outbound seit mehr als zwanzig Jahren erfolgreich ein- und umsetzen, möchten wir Sie ermutigen: Outbound lohnt sich – unabhängig davon, ob Sie es als eigene Vertriebseinheit und / oder mit einem Dienstleister implementieren.

Wir wünschen Ihnen interessante und erfolgreiche Telefonkontakte!

Helga Schuler, Thomas-Marcos Steinle

Hinweis: Aus Gründen der Lesbarkeit haben wir uns entschlossen, bei Personenbezeichnungen durchgehend die männliche Form zu verwenden. Selbstverständlich ist mit »Mitarbeiter« auch die Mitarbeiterin, mit »Teamleiter« auch die Teamleiterin gemeint.

1. Die Wiederentdeckung des Telefons im Vertrieb

Aktives Telefonmarketing hat Geschichte in Deutschland. Schon in den Achtzigerjahren begannen hierzulande Unternehmen die ersten Teams aufzubauen und am Telefon zum Beispiel Schrauben und anderes Befestigungsmaterial an Händler zu verkaufen oder für die Außendienstmitarbeiter Termine bei potenziellen Käufern von Kopiergeräten zu vereinbaren. Die ersten Telefonmarketing-Agenturen entstanden. Doch ungeachtet nachgewiesener Erfolge und der – stillschweigenden – Weiterführung der Outbound-Aktivitäten in einigen Unternehmen »schlummerte« das Thema in der öffentlichen Wahrnehmung recht lange.

Seit einiger Zeit ist die aktive telefonische Kundenansprache wieder topaktuell. Heute wird in vielen Unternehmen – sowohl im B2C- als auch im B2B-Bereich – über den Einsatz von Outbound-Telefonmarketing und den Aufbau eines eigenen Outbound-Teams nachgedacht. Neue Projekte zur Einführung von Outbound gehen an den Start. Ein Musterbeispiel veranschaulicht die Erfahrungen, die dabei in der Praxis oft gemacht werden.

Herr Marquard ist Geschäftsführer eines Unternehmens, das IT-Dienstleistungen anbietet. Neben Netzwerkbetreuung, der Entwicklung von Datenbanken und der Analyse von Systemen offeriert seine Firma vor allem eine maßgeschneiderte Beratung seiner Kunden zu verschiedenen Aspekten der Hard- und Software.

Für den Vertrieb seiner Lösungen hat Herr Marquard ein Team von neun Außendienstmitarbeitern. Diese betreuen die Bestandskunden und sorgen gleichzeitig dafür, dass neue Interessenten an das Unternehmen herangeführt werden. So weit, so gut. Aber Herr Marquard hat ein Pro-

**Outbound:
wieder topaktuell**

**Erfolg auf
Umwegen –
vom Abenteuer
Outbound**

blem: Die Kontaktdaten von Interessenten werden nur unregelmäßig erfasst. Es ist nicht nachvollziehbar, ob später tatsächlich auch ein Geschäft stattfindet. In der Vertriebsdatenbank sind jedem Außendienstmitarbeiter über 500, in Einzelfällen sogar bis zu 800 Kunden zugewiesen. Herr Marquard glaubt, dass viele Kunden nur unzureichend oder gar nicht betreut werden. Denn Stichproben haben gezeigt, dass viele Datensätze schon seit über drei Jahren nicht mehr gepflegt wurden.

Telefonische Betreuung in die Vertriebsstrategie integrieren

Eines Tages erzählt ihm ein Branchenkollege, dass er seit Neuestem die telefonische Betreuung seiner Kunden in die Vertriebsstrategie integriert hat. Viele Schritte, wie zum Beispiel das Nachfassen bei Angeboten, die Vereinbarung von Terminen für den Außendienst, das Verfolgen von Interessentenleads oder Kontakten zur Reaktivierung früherer Kunden, erfolgten jetzt telefonisch. Zuerst ist Herr Marquard skeptisch. Doch als sein Kollege ihm schildert, wie sehr sich seine Kundenbeziehungen verbessert hätten, entscheidet er sich, auch in seinem Unternehmen dem Outbound-Telefonmarketing eine Chance zu geben.

Herr Marquard beschließt, eine Sekretärin und eine Sachbearbeiterin mit dieser Aufgabe zu betrauen. In Zukunft sollen diese beiden Damen den Kundenkontakt intensivieren und so in Zusammenarbeit mit den Vertriebsmitarbeitern das Geschäft beleben. Erfreut über die Abwechslung in ihrem Arbeitsalltag, beginnen die beiden Damen, Kunden aus dem bestehenden Kundenstamm anzurufen. Viele Kunden sind überrascht, endlich wieder etwas vom Unternehmen zu hören, und die Anrufe stoßen auf gute Resonanz.

Störfaktoren

Doch nach zwei Monaten findet keine Outbound-Telefonie mehr statt. Sie ist dem Tagesgeschäft der beiden Mitarbeiterinnen zum Opfer gefallen: Sie kommen nicht dazu, versprochene Rückrufe auch anzugehen, die Leads, bei denen eigentlich nachgefasst werden sollte, bleiben liegen. Zudem sorgen ständige Störungen dafür, dass sie sich nicht auf ihre Telefonate konzentrieren können. Last, not least fehlt ihnen nach eigener Aussage die Erfahrung, um Fragen zu Produkten am Telefon beantworten zu können. Außer ein paar Terminen bei bestehenden Kunden, die gleich zu Anfang der Aktivitäten vereinbart wurden, sind keine echten Erfolge zu verzeichnen.

Hinzu kommt: Die Außendienstmitarbeiter von Herrn Marquard betrachten die Outbound-Aktivitäten skeptisch, weil ihre Kunden von Innendienstmitarbeiterinnen angerufen werden. Die Sorge, dass die Kunden nicht richtig behandelt werden, bekommen die Kolleginnen zu spüren. Und darüber hinaus hat ein Kunde etwas irritiert nachgefragt, warum jetzt jemand anderes anruft.

Herr Marquard aber will nicht aufgeben, sondern sein Projekt auf solide Füße stellen. Im Gespräch mit seinem Kollegen lernt er, dass Outbound nicht »nebenbei« erfolgen kann. Langfristige Planung, die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen und die Auswahl sowie Schulung der richtigen Mitarbeiter sind genauso wichtig wie die korrekte Einbindung der Telefonkontakte in die Gesamtstrategie. Herr Marquard wird so einen neuen Anlauf wagen und sich tatsächlich auf das »Abenteuer Outbound« einlassen.

Er wendet sich an ein externes Beratungsunternehmen. Mit einem erfahrenen Experten für Telefonmarketing definiert er, welche Ziele mit seinem Projekt verfolgt werden sollen. Welche Rolle übernimmt Outbound zukünftig in seiner Vertriebsstrategie? Worauf sollen sich in Zukunft die Außendienstressourcen konzentrieren? Welche Kunden werden wie betreut und mit welcher Frequenz? Und vor allem: Wie soll die Zusammenarbeit mit dem Außendienst aussehen?

Auf dieser Basis ermittelt Herr Marquard nun die benötigten personellen und technischen Ressourcen. In den Aufbau einer Kundendatenbank und deren Anpassung investiert er viel Sorgfalt. Eine detaillierte Stellenbeschreibung und ein Anforderungsprofil bilden den Ausgangspunkt für das Recruiting von zunächst sechs Mitarbeitern. Diese arbeiten halbtags und sollen ausschließlich für den Bereich Outbound zuständig sein. Parallel steigt Herr Marquard in die Planung seiner ersten Kampagne ein, die bereits im Rahmen des Projekts »Aufbau Outbound« umgesetzt wird. Auf diese Weise werden die Mitarbeiter schnell ans Telefon herangeführt und lernen ihr Handwerk »am lebenden Objekt«. Neben der Einrichtung eines »Outbound-Raums« muss er sich dann noch um die Zeitplanung und eine Prozessbeschreibung für die Umsetzung der ersten Kampagne kümmern.

Outbound läuft nicht »nebenbei«

Erfolgspotenzial nutzen

Der Erfolg bleibt nicht aus. Interessenten und Kunden werden zügig und ihren Wünschen entsprechend bedient. Insbesondere Kunden, die bisher nicht vom Außendienst betreut wurden, weil dieser seinen großen Kundenstamm nicht bewältigen konnte, werden systematisch an das Unternehmen gebunden. Gerade in dieser Gruppe ergeben sich viele neue Potenziale, sodass zusätzlicher Umsatz generiert wird. Durch die obligatorische Potenzialanalyse, die zu jedem Dialog gehört, werden Bestandskunden qualifiziert und gemäß ihrem Umsatzpotenzial betreut. Die sorgfältige Planung und eine offene Kommunikation gegenüber den Kunden und Partnern des Unternehmens sorgen dafür, dass diese den telefonischen Service als Bereicherung empfinden. Sie merken schnell, dass das Telefonteam immer freundlich und lösungsorientiert agiert und über fundiertes Fachwissen zu den Produkten und Dienstleistungen verfügt.

Endlich ist auch sichergestellt, dass Rückläufer und Leads von Interessenten systematisch nachgehalten werden. Dabei ist für jeden transparent, was genau mit diesen geschieht und welche Abschlussquoten erreicht werden.

Der Außendienst überwindet seine Vorurteile gegenüber den Innendienstmitarbeitern am Telefon und stellt immer mehr Ansprechpartner aus seinem Kundenstamm für die telefonische Betreuung zur Verfügung. Er erlebt das Outbound-Team als echte Vertriebsunterstützung.

Zwölf Monate später hat sich diese Entscheidung bereits in barer Münze ausgezahlt. In Herrn Marquards Unternehmen ist das Telefon nun ein fester Bestandteil des Vertriebs. Das Ergebnis sind neue und zufriedenere Kunden, eine Steigerung des Gesamtumsatzes und hoch motivierte Vertriebsmitarbeiter – sowohl im Außen- als auch im Innendienst. Outbound hat seine Effektivität unter Beweis gestellt.

Herr Marquard hat zudem einen Outsourcing-Partner, mit dem er Aktionen umsetzt, die über das Alltagsgeschäft hinausgehen. So lässt er beispielsweise die auf einer Messe gewonnenen Leads von diesem nachtelefonieren. Er gewährleistet so, dass diese Interessenten zeitnah angeprochen werden.

Mit dem Fehler, Outbound-Kontakte »mal so nebenbei« umzusetzen, wie im Beispiel geschildert, beginnt immer noch in vielen Unternehmen das »Abenteuer Outbound«. Und das, obwohl systematisches, aktives Telefonmarketing schon eine längere Geschichte hat und viel allgemeines Know-how darüber in Umlauf ist, wie Telefonmarketing aufgebaut und in ein Unternehmen integriert werden kann. Unser Buch soll verhindern, dass Sie Fehler machen, die andere schon begangen haben. Es soll Ihnen helfen, mit geringem zeitlichem Aufwand eigene Outbound-Erfolge zu erzielen.

Outbound – das Schmuddelkind des Vertriebs?

- **These: Zahlreiche Menschen fühlen sich durch unprofessionelle Anrufe belästigt. Und noch wesentlich mehr Menschen fühlen sich in ihrer Rolle als Kunde gar nicht oder zu wenig kontaktiert, informiert und beraten. Gefordert sind also nicht weniger, sondern mehr und vor allem bessere telefonische Kundenkontakte im Vertrieb!**

Seit fast dreißig Jahren zeigt sich in vielen Ländern und Unternehmen immer wieder, dass Telefonmarketing ein erfolgreicher Baustein in der Vertriebsstrategie sein kann. In Deutschland wurden bereits Anfang der Achtzigerjahre die ersten Telefonmarketing-Agenturen gegründet, die Aktionen für namhafte Kunden umsetzten. Mitte der Achtzigerjahre wurden dann die ersten Inhouse-Telefonmarketing-Teams aufgebaut, beispielsweise bei Siemens, der Deutschen Post und einer Tochterfirma des Würth-Konzerns.

Im Jahr 1984 ließ der Hersteller von Großkopiersystemen OCE van der Grinten rund 20 000 Großunternehmen per Telefon nach Bedarf qualifizieren. Die Namen und Kommunikationsdaten der Entscheider wurden ermittelt und der aktuelle Bestand von Großkopierern (Kauf, Miete, Leasing, Alter, Auslauf von Verträgen) erfragt. Im aktuellen Bedarfsfall wurden Termine für den Außen-
dienst vereinbart – dies mit einer Erfolgsquote von elf Prozent.

Die Anfänge des Telefonmarketings

Pioniere des Telefonmarketings

In der gleichen Zeit führte die Firma LINDE Gabelstapler eine telefonische Qualifizierungsaktion zur Unterstützung der Händler durch. Insgesamt wurden 64 000 Unternehmen angerufen, bei denen Gabelstapler des Mitbewerbs vermutet wurden. Auch hier ging es darum, die Entscheider namentlich festzustellen und den Bestand an Gabelstaplern der Konkurrenz zu erfahren. Weitere wichtige Informationen waren die Art der Gabelstapler und deren Alter. Wenn die Konkurrenzprodukte älter als acht Jahre waren, wurden Termine für Linde-Vertriebsmitarbeiter vereinbart: mit einer Erfolgsquote von acht Prozent.

Schon vor etwa fünfzehn Jahren war Upjohn, ein sehr erfolgreiches Pharmaunternehmen, das später von Pharmacia gekauft wurde, mit Telefonmarketing-Kampagnen in der Betreuung von Ärzten aktiv. So kontaktierte Upjohn beispielsweise im Jahr 1994 deutsche Hausärzte. Thema war das wegen der Gefahr von Abhängigkeit umstrittene Medikament Halcion, das zur Therapie von Schlafstörungen eingesetzt wurde. Über eine Outbound-Kampagne wurde die Ärzteschaft über die tatsächlichen Risiken informiert und aufgeklärt. Dank hervorragend geschulter Mitarbeiter verlief die Kampagne äußerst erfolgreich und konnte maßgeblich zu einer Umsatzsteigerung beitragen.

Outbound versus Außendienst

In einer anschließenden Befragung gaben die betreuten Ärzte an, die Telefonate im Vergleich zu Außendienstbesuchen als weitaus weniger störend empfunden zu haben.

Dennoch sind die Widerstände in den Unternehmen gegen die Einführung von Outbound-Telefonmarketing nach wie vor deutlich spürbar – besonders beim Außendienst. Das schlechte Image des aktiven Telefonierens konnte über die Jahre nie wirklich abgeschüttelt werden. Im Gegenteil, in der letzten Zeit hat sich das Ansehen dieser Form der Vertriebsunterstützung durch die negative Berichterstattung eher noch verschlechtert. Geschürt durch Horrorgeschichten in den Medien und teilweise auch durch persönliche schlechte Erfahrungen, die Einzelne mit Telefonmarketing-Anrufen gemacht haben, ist eine hochemotionale Diskussion entstanden.

In einigen Branchen führt eine hartnäckige telefonische Ansprache – insbesondere von Privatpersonen – jedoch zur nachhaltigen Verärgerung der Kunden. Wer schon einmal ungefragt zu angeblich narrensicheren Wertpapieren beraten wurde, weiß, was gemeint ist. Unternehmen der Verlagsbranche, die unermüdlich Abonnements anpreisen, oder Telekommunikationsanbieter, die noch mehr Verwirrung in den Dschungel ihrer Tarife bringen, sind für die Medien ein gefundenes Fressen.

Im B2B-Bereich dagegen ist Outbound mittlerweile ein selbstverständlicher Bestandteil des Vertriebs geworden. Der regelmäßige telefonische »Besuch« gehört für Kunden und Lieferanten genauso zum Alltagsgeschäft wie der Außendienstbesuch – und fällt in der Wahrnehmung der Angerufenen gar nicht in die Kategorie »lästige Outbound-Anrufe«.

B2B-Bereich

Ein paar Beispiele:

- Hersteller und Händler von Verbrauchsmaterial in der Dentalbranche gewinnen Zahnlabore und Zahnpraxen mit eigenem Labor als Kunden und verkaufen diesen regelmäßig ihre Produkte.
- Hersteller von Farben und Bodenbelägen sprechen in Gebieten, die nicht vom Außendienst betreut werden können, Handwerker telefonisch an und beraten sie regelmäßig am Telefon zu den verschiedenen Produkten.
- Banken kontaktieren Kunden, auf deren Konto große Geldbeträge stehen, und bieten attraktive Anlagentmöglichkeiten an. Im umgekehrten Fall offerieren sie günstige Kredite.
- Versicherungen rufen Kunden, die gerade ihren Vertrag gekündigt haben, an und fragen nach dem Grund der Kündigung. In vielen Fällen verhindern sie die Auflösung des Versicherungsverhältnisses durch Beitragsstundungen, Beitragsfreistellungen und andere Angebote. Oft waren diese Möglichkeiten den Kunden vorher gar nicht bekannt, sind aber geeignet, das Problem zu lösen.

- Leasingunternehmen für Fahrzeuge erfragen bei potenziellen Geschäftskunden den Bedarf und vereinbaren dort – wenn sinnvoll und gewünscht – Beratungstermine für den Außendienst.
- Pharmaunternehmen fassen telefonisch nach, wenn der Außendienst Muster bei Ärzten gelassen hat, und erfragen die Erfahrungen der Anwender.
- Tierärzte rufen ihre Kunden an und erinnern an die Impftermine ihrer Patienten.
- Möbelhäuser kontaktieren ihre Käufer nach dem Aufstellen der neuen Möbel und fragen nach der Zufriedenheit.
- Lebensmittelgroßhändler nehmen Bestellungen von Geschäften telefonisch auf.
- Pharmaunternehmen stellen Apotheken am Telefon neue, innovative Präparate und Produkte vor.
- Werbemittelhersteller vereinbaren mit Agenturen und Unternehmen telefonisch Besuchstermine auf Messen und Ausstellungen.
- Hotels rufen ehemalige Kunden an und stellen besonders attraktive Übernachtungsangebote vor.
- Autohäuser kontaktieren nach Ablauf der typischen Laufzeit eines Fahrzeugs ehemalige Käufer und laden diese zur persönlichen Probefahrt mit dem Nachfolgemodell ein.
- Das Rote Kreuz meldet sich telefonisch bei Blutspendern mit seltenen Blutgruppen und bittet diese um ihre Spende.

Outbound als selbstverständliche Praxis

Man könnte diese Aufzählung endlos fortsetzen. Sie dient aber vorrangig dazu, eine Vorstellung davon zu vermitteln, auf welcher breiten Basis und mit welcher Selbstverständlichkeit Outbound von den Unternehmen bereits eingesetzt wird, ohne dass die Angerufenen sich von einer solchen Vorgehensweise gestört fühlen, sondern sie im Gegenteil sogar erwarten!

Dringender Handlungsbedarf

Es gibt unendlich viele Defizite im Vertrieb und Kundenservice, die sich durch die aktive Einbindung des Telefons vermeiden ließen. Wenn Sie Ihr Unternehmen nach solchen Schwachstellen durchforsten, werden Sie einige Ansatzpunkte für den Einsatz von professionellem Outbound finden.

In den Medien werden immer wieder Fälle geschildert, in denen Interessenten bei Unternehmen anfragen, ohne dass angemessen reagiert wird. Stattdessen zeigen sich die Unternehmen von ihrer unprofessionellsten Seite. Interessenten, die einen konkreten Bedarf haben, erhalten häufig keine Beratung. Der Ansprechpartner, der sich unter der veröffentlichten Telefonnummer meldet, weiß nichts von der Sonderaktion, die das Marketing ins Leben gerufen hat. Eine E-Mail ist trotz Erinnerung nach vierzehn Tagen immer noch nicht beantwortet. Eine konkrete Produktanfrage wird kommentarlos – und häufig viel zu spät – mit einer Flut von Prospekten oder Katalogen erledigt. Der versprochene Rückruf durch den Außendienstmitarbeiter erfolgt nie. Das zugesicherte Angebot trifft nicht ein. Von Erreichbarkeitsproblemen ganz zu schweigen ...

Gleichzeitig verschenkt ein Unternehmen, das so handelt, wertvolle Chancen, den Kunden kennenzulernen. Es wäre ohne Weiteres möglich, sein längerfristiges Potenzial zu erfragen und wertvolle Informationen in die Datenbank aufzunehmen. Eine wertschätzende Annahme der Kontakte von Interessenten oder ein systematisches Interessentenmanagement erfolgt aber leider meistens nicht.

Verantwortlich für diese Haltung und für möglicherweise verschenkten Umsatz ist immer noch Marketing nach dem »Gießkannenprinzip«. Eine Werbebotschaft oder ein Verkaufsimpuls wird über möglichst viele Kanäle an möglichst viele Zielgruppen transportiert. Frei nach dem Motto »Einen wird's schon interessieren – und irgendeiner wird dann auch kaufen« wird auf diese Weise das ohnehin schon knappe Marketingbudget verschleudert.

»**Abwehr von Anfragen**«

Nicht sinnvoll: das Gießkannenprinzip

Aktuellen Studien zufolge werden in Deutschland vierzig Prozent der Kunden falsch angesprochen. Der daraus entstehende Schaden liegt bei etwa einer Milliarde Euro jährlich.

Chancen, die Interessenten- und Kundenkontakte bieten, werden nicht erkannt und genutzt, weil die ausgestreckte Hand des Kunden nicht ergriffen wird.

- **Wie viele dieser wertvollen Gelegenheiten sind in den letzten Monaten in Ihrem Unternehmen nicht wahrgenommen oder verpatzt worden?**

Kontaktarmut in der Bestandskundenbetreuung

In der Kundenbetreuung vieler Vertriebe sind eher zu wenige Kontakte die Regel. Außendienstmitarbeiter sind für zu viele Kunden und zu große Gebiete verantwortlich. Teilweise bedingt durch die Gewohnheit dieser Mitarbeiter, immer wieder dieselben, bekannten Ansprechpartner »abzuklappern«, werden ganze Heerscharen von Kunden vernachlässigt. Wären da nicht die – hoffentlich positiven – Inbound-Kontakte mit den – hoffentlich hilfsbereiten – Innendienstmitarbeitern, hätten die meisten Kunden den Eindruck, ihr Lieferant wäre überhaupt nicht an ihnen interessiert.

»Ein Kunde, der zwei Monate nicht kontaktiert wurde, ist reif für den Mitbewerb.«

GEORGE WALTHER,
AMERIKANISCHER TELEFONMARKETING-EXPERTE

- **Wie viele Ihrer Bestandskunden wurden länger als zwei Monate nicht kontaktiert?**

Vertriebene Kunden durch schlechtes Reklamationsmanagement

Wie gering der Stellenwert echter Kundenbindung in einem Unternehmen ist, merkt man spätestens bei einer Reklamation. Umpersönliche Standardschreiben sind in der Regel die Antwort auf eine schriftliche Beschwerde. Meldet sich der unzufriedene Kunde am Telefon, stößt er auf Unverständnis. Die Mitarbeiter stehen den negativen Gefühlen von verärgerten Kunden oft hilflos gegenüber. Sie versuchen zunächst die Schuldfrage zu klären oder

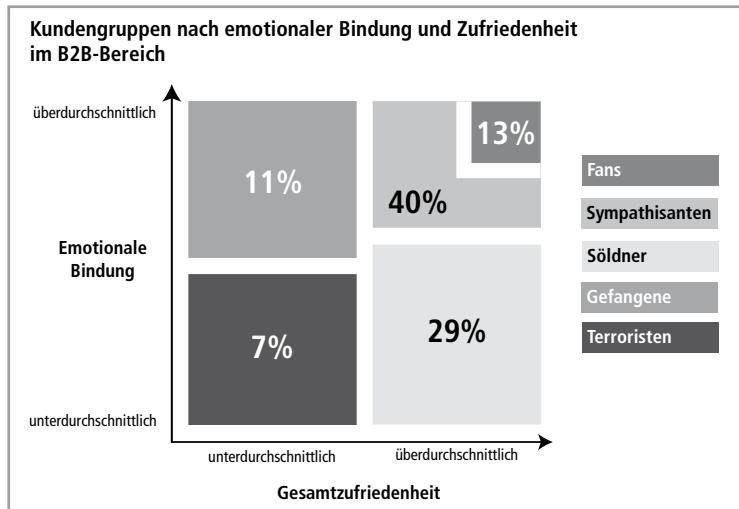
möglichst schnell eine (meist falsche und viel zu teure) sachliche Lösung zu finden. Das emotionale Problem, das Ärgernis des Kunden, bleibt unerkannt und unbehandelt. Ein individuelles Eingehen auf den Beschwerdegrund bildet eher die Ausnahme.

Dabei sind die negativen Folgen einer schlechten Reklamationsbehandlung schon lange bekannt. Die frustrierenden Erlebnisse werden weitererzählt. Ging man früher davon aus, dass sieben Personen von den negativen Erfahrungen hören, sind es im Internetzeitalter unendlich viele Menschen mehr, die in Chats, Internet-Blogs und Foren echte Leidensgeschichten geschildert bekommen. Wer schwer enttäuscht wurde, kehrt dem Unternehmen sofort den Rücken. Wer notdürftig beschwichtigt wurde, taucht in der nächsten Kundenbefragung vielleicht noch als »scheinbar zufriedener Kunde« auf, der aber die nächste Gelegenheit nutzt, um zur Konkurrenz zu wechseln. Dabei wäre eine individuelle, einfallsreiche und emotionale Reklamationsbehandlung entscheidend für die Gewinnung von loyalen und treuen Kunden. Dies wurde aktuell in den ExBa-Studien von forum! Marktforschung, Mainz, und der DGQ Gesellschaft für Qualität nachgewiesen: Die treuesten Kunden sind nämlich diejenigen, die mit einer Reklamationsbehandlung ein positives Erlebnis verbinden.

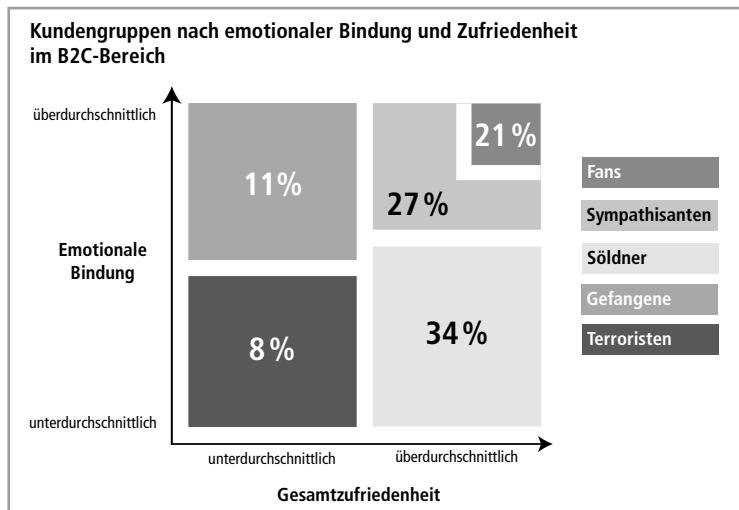
Sowohl im B2B- als auch im B2C-Bereich ist der Anteil der »Fans« und »Sympathisanten« des Unternehmens – also der loyalen Kunden, die dem Unternehmen treu sind und es tatsächlich weiterempfehlen – zu gering.

Konsequenzen eines schlechten Beschwerde- managements

Zufriedenheit und Bindung als Erfolgsfaktoren



Quelle: »Der emotionale Entscheider«, Sonderstudie aus dem Excellence Barometer 2006 (ExBa® 2006); Basis: 800 Entscheiderinterviews, www.exba.de; www.forum-mainz.de



Quelle: »Der emotionale Konsument«, Sonderstudie aus dem Excellence Barometer 2006 (ExBa® 2006); Basis: 2044 Entscheiderinterviews, www.exba.de; www.forum-mainz.de

Im Vergleich dazu stellen die »Söldner«, die zwar zufrieden sind, aber trotzdem jederzeit wechseln würden, einen zu großen Teil des Kundenstamms. Ganz zu schweigen von den sieben beziehungsweise acht Prozent »Terroristen«, die das Image des Unternehmens zu untergraben versuchen und eine negative Stimmung verbreiten. Durch die potenzierte Wirkung der Internetkommunikation auf die Mundpropaganda ist dieser Schaden gar nicht abzuschätzen. Umso dringlicher ist eine exzellente Reklamationsbearbeitung.

■ **Wie viele Reklamationen und damit Chancen für eine emotionale Kundenbindung werden in Ihrem Unternehmen nach »Schema F« behandelt? Und welcher Schaden wurde hierbei verursacht?**

Ergebnis der mangelnden Kontaktpflege in den Unternehmen sind die »Karteileichen«. Dies betrifft insbesondere die Kleinbester. Zu ihnen gesellen sich die nicht mehr kaufenden Kunden, deren stetigen Umsatzrückgang keiner bemerkt hat. Diese Gruppe landet in der Umsatzkategorie D, die stillschweigend abgeschrieben wird.

**Verzicht auf
Kundenrück-
gewinnung**

Wer aber hat bei den Käufern mit kleinen Aufträgen oder bei den »Einmal-und-nie-wieder-Kunden« gefragt, welches Potenzial für die Produkte des Unternehmens besteht? Und wer hat im Gespräch herausgefunden, warum die Mengen so klein sind, sich der Ansprechpartner auf dem Rückzug befindet oder nicht mehr kauft? Kunden erleben es als Wertschätzung, wenn sie merken, dass man ihren Rückzug nicht einfach hinnimmt.

**Bei Rückzug
nachhaken**

Es ist siebenmal einfacher und kostet siebenmal weniger Aufwand, einen Kunden zu halten beziehungsweise zurückzugewinnen, als einen neuen aufzubauen.

■ **Was wissen Sie über Ihre »kleinen« und verlorenen Kunden und deren wirkliches Potenzial? Kennen Sie die Gründe für deren Rückzug?**

Es gibt mehr als genug Gelegenheiten, zum Telefonhörer zu greifen und Kundenbeziehungen aktiv zu gestalten. Dies gilt umso

mehr, je intensiver sich Ihre Konkurrenz mit Elan Ihren Kunden zuwendet. Es ist immer der richtige Zeitpunkt, um den Kontakt mit Ihrer Zielgruppe zu intensivieren und zu professionalisieren. Die Weichen werden in diesem Moment neu gestellt; und wer die Chancen erkennt und Gelegenheiten ergreift, kann sich positiv von seinen Mitbewerbern absetzen. Und zwar durch Kundenbeziehungen, die in persönlichen Kontakten individuell geprägt werden – vor Ort und am Telefon.

Daten- und Adressfriedhöfe Selbst in hochwertigen CRM-Systemen (Customer-Relationship-Management) schlummern Massen von

- irgendwann (zum Beispiel auf einer Messe) aufgenommenen Adressen von Anfragen und Leads,
- aufgegebenen Interessenten (hat Angebot nicht angenommen, wird also nicht mehr weiter angesprochen),
- Adressleichen aus irgendwelchen Aktionen, die nie mehr nachgefasst wurden.

Diese werden immer noch angeschrieben und (siehe Gießkannenprinzip) unabhängig von deren Bedarf und Potenzial mitgeschleppt. Leider ist es in der Regel verlorene Liebesmüh, diese oft Jahre alten Daten telefonisch zu qualifizieren. Sie sind nicht mehr als ein Zeugnis vergangener Chancen.

Bewusst auf Kontakte verzichten Gezielte Kontaktpflege von Kunden bedeutet auch, bewusst auf Kontakte zu verzichten und sich da, wo es Sinn macht, von »Altlasten« zu befreien.

- **Wie viele Karteileichen haben Sie in Ihrem System, die älter als zwölf Monate sind und über die Sie keine aktuellen Informationen haben?**