



Von der anderen Warte aus betrachtet

Motivation im Telesales

Keine andere Frage beschäftigt Führungskräfte im Telesales brennender:
Wie lassen sich meine Mitarbeiter dauerhaft und vor allem ehrlich motivieren?
Antworten gibt eine aktuelle Studie der Whatron-School aus Pennsylvania:
Was entscheidet, ist der nachvollziehbare Nutzen auf Kundenseite.



Foto: iStock

Bestseller „Alles, außer gewöhnlich“ und „Spuren statt Staub“ – bei ihrer Suche nach innovativen Lösungen, Ideen und Methoden erfolgreicher Unternehmen.

So lief das Experiment: Adam Grant, Management-Professor an der Wharton-School, besuchte ein Call Center, in dem vorrangig Spenden am Telefon gesammelt wurden. Hier teilte er die Mitarbeiter in drei unterschiedliche Gruppen ein:

■ **1. Die „Was bringt's mir“-Gruppe**

Diese Call Center-Mitarbeiter bekamen vor dem Start des Projektes Berichte von anderen Agents zu lesen, die schon für eine vergleichbare Kampagne telefoniert hatten. Darin wurden die persönlichen Vorteile des Spendensammelns – wie die guten Verdienstmöglichkeiten – dargestellt.

■ **2. Die „Wofür ist es gut“-Gruppe**

Auch dieser Gruppe wurden Berichte ausgehändigt. Allerdings solche, die von den Begünstigten der eingesam-

Ein echter Beweggrund macht aus Durchschnitt Exzellenz

Und so ist es: Die „Wofür ist es gut“-Gruppe hat am besten abgeschnitten. Doch was Förster und Kreuz am meisten überraschte, war die Tatsache, dass die Kontroll-Gruppe und die „Was bringt es mir“-Gruppe nahezu identisch performten. Die Autoren formulieren es mit anderen Worten drastischer: „Die Beschäftigung mit dem persönlichen Nutzen, den Mitarbeiter aus ihrer Arbeit ziehen, hat null Einfluss auf die Ergebnisse.“

Der Vollständigkeit halber sei auch die Performance der Sieger-Gruppe offenbart. 143 Prozent – also mehr als doppelt so viel – haben diejenigen Mitarbeiter gesammelt, die sich im Vorfeld mit dem Nutzen ihrer Arbeit für andere auseinandergesetzt haben. Dies führt die eingangs erwähnte Nutzenargumentation noch einen Schritt weiter. Selbstverständlich ist es im Sinne eines Verkaufsabschlusses

„Die Beschäftigung mit dem persönlichen Nutzen, den Mitarbeiter aus ihrer Arbeit ziehen, hat null Einfluss auf die Ergebnisse.“
Anja Förster und Dr. Peter Kreuz

Man kann nur das verkaufen, was man selbst gut findet – so lautet eine der vielen Weisheiten im Verkauf. Glaubt man den Erkenntnissen einer aktuellen Studie der Wharton-School, University of Pennsylvania, muss dieser Sinnanspruch komplett umgeschrieben werden: Man kann nur das verkaufen, was der andere (nämlich der Käufer) gut findet. Wer seine Mitarbeiter im Verkauf dauerhaft zu Bestleistungen motivieren will, der muss den Agents klarmachen, welchen Nutzen die Offerte beim potenziellen Käufer auslöst. „Nutzenargumentation! Ein alter Hut“, werden jetzt vielleicht viele gestandene Telesales-Profis erwidern. Stimmt! Trotzdem regen die Erkenntnisse der Studie zum weiteren Nachdenken an. Über die Existenz der Studie stolpern übrigens auch Anja Förster und Dr. Peter Kreuz – das Autorenduo der

melten Spendengeldern stammten. Sie schilderten, welchen Einfluss die Spende auf ihr ganz persönliches Leben und ihre Entwicklung hatte.

■ **3. Die Kontroll-Gruppe** Sie erhielt keine weiteren Informationen zum geplanten Projekt.

Die erste Frage einer Call Center-Führungskraft lautet hier natürlich: „Und welche der Gruppen hat am meisten Spendengelder gesammelt?“ – auch wenn diese Frage sicher nur aus Interesse an der wissenschaftlichen Bestätigung ihrer ersten Intuition resultiert, denn eigentlich liegt die Antwort nahe. Auch wenn die komplette Wirtschaft des letzten Jahrhunderts auf dem Streben nach dem persönlichen Vorteil basierte, ist die Mehrzahl von uns heute alles andere als egoistisch. Das erwarten wir mit Recht auch von unseren Mitmenschen.

zweckmäßig, immer aus Kundensicht zu argumentieren. Dem Experiment der Wharton-School zufolge ändert dies jedoch nichts an der Verkaufsmotivation des Verkäufers und dabei ist dies die Basis eines jeden Gesprächs.

Andere Branchen, andere Motivationsansätze?

Zwei weitere Nachfragen tauchen unweigerlich in Folge auf:

■ Was ist bei B-to-B-Projekten?

■ Lassen sich die Ergebnisse auf andere Branchen spiegeln?

In der Forschung wird man bei Recherchen leider nicht fündig. Im Internet stößt man hingegen auf den Blog von Michael Franz & Partner. Der Inhaber berichtet hier aus der eigenen Vertriebspraxis. So habe er „bei B-to-B-Vertriebsprojekten durch den Fokus auf Kunden-Mehrwerte eine Steigerungsquote in den Abschlüssen von



Drei Fragen an Simone Herzberg

Über die vorgestellte Studie sprachen wir mit Rednerin und Trainerin Simone Herzberg, „Telefontraining – Schlagfertig am Telefon“. (www.telefontraining-seminare.de)

„Wenn wir unser Ego zurückstellen, sind wir motivierter – dann klappt es auch mit dem Umsatz.“



CallCenterProfi: Lässt sich die Erhebung der Whatron University of Pennsylvania vom Fundraising auf thematisch anders gelagerte Outbound-Aktivitäten übertragen?

Herzberg: Aber ja! Diese Erkenntnis lässt sich im Grunde genommen für jede Branche und für jede Outbound-Kampagne adaptieren. Das Prinzip „Wofür ist es gut“ ist absolut fundamental: Wenn dieser Groschen erst einmal gefallen ist, lässt sich jede Outbound-Aktivität leicht telefonieren. Das Gespräch wird authentischer, das ist unmittelbar zu spüren – und das ist genau das, was unsere Gesprächspartner am anderen Ende der Leitung sich wünschen!

CallCenterProfi: Durch das Erkennen des Kundennutzens wird ein Verkaufsgespräch doch gleich von einer anderen Warte aus geführt, oder?

Herzberg: Jedes Gespräch, das ausschließlich auf der Basis des Kundennutzens geführt wird, ist Erfolg versprechend. Im Kern geht es dabei um eine grundlegende Einstellung, wie wir mit anderen Menschen umgehen sollten: Schon in den alten Schriften des Hinduismus, beispielsweise den Veden, aber auch in der christlichen Überlieferung wird immer wieder betont, dass wir uns nicht in erster Linie um uns selbst kümmern sollen, sondern um die anderen. Und genau diese Einstellung, dieser Gedanke des Dienens prägt ja auch den

modernen Dienstleistungsbegriff. Wer dieses Prinzip in jedem Telefonat umsetzt, wird nicht so leicht energetisch ausgelaugt oder demotiviert. Wer bei jedem Gespräch denkt: „Was können wir dem anderen mit unseren Erfahrungen oder mit unseren Produkten oder Dienstleistungen geben, wie können wir ihn unterstützen?“, der kann überhaupt keine schlechten Gespräche führen – denn er erlebt jedes Telefonat als Herausforderung, die es zu lösen gilt. Ein weiterer positiver Effekt dieser Grundhaltung ist, dass sie auch den Umgang innerhalb des Teams erheblich erleichtern kann.

CallCenterProfi: Den Kundennutzen zu erkennen, erfordert entweder Inhouse-Wissen oder ein gutes Briefing für den externen Dienstleister. Wen sehen Sie hier besser aufgestellt?

Herzberg: Ganz klar, ohne Fachkompetenz geht es nicht, da bringt auch die beste Argumentation nichts. Je komplexer die Produkte beziehungsweise Dienstleistungen sind, die an den Mann oder die Frau gebracht werden sollen, umso mehr Fachkompetenz ist dabei notwendig. Aber auch umso mehr Sozial- und Verhaltenskompetenz müssen eingebracht werden! Ein guter externer Dienstleister, egal ob PR-Agentur, Marketingberater oder Trainer, muss fähig sein, sich schnellstmöglich in die Branche einzuarbeiten und aus dem Stegreif

den Kundennutzen zu formulieren. Er darf auf keinen Fall versuchen, sein eigenes Ego durchzusetzen. Er muss sich den Anforderungen des Unternehmens stellen, die spezifischen Problemstellungen erkennen und diese in prozessorientierten Vorgehensweisen lösen. Entscheidend für das erfolgreiche Telefonieren ist also weniger das fachliche oder technische Wissen, sondern inwieweit jemand den Dienstleistungsgedanken verstanden und verinnerlicht hat. Das wird übrigens auch durch ein Experiment belegt, das wir bereits vor mehreren Jahren in der Schweiz durchgeführt haben: Mitarbeitern aus service-beziehungsweise dienstleistungsorientierten Berufen, zum Beispiel der Gastronomie oder dem Friseurhandwerk, fiel es wesentlich leichter, eine gute Gesprächsstruktur zu entwickeln als Mitarbeitern aus technisch spezialisierten Bereichen, für die der Kundennutzen meist nur eine sehr geringe Rolle spielte. Interessanterweise konnten die dienstleistungsorientierten Versuchspersonen auch technische Inhalte besser kommunizieren als die in diesem Bereich besonders versierten Mitarbeiter. Ich finde es eigentlich nicht überraschend, dass die dienstleistungsorientierte Gruppe wesentlich motivierter gearbeitet und viel mehr erreicht hat. Wenn wir unser Ego zurückstellen, sind wir motivierter – und dann klappt es auch mit dem Umsatz.

zehn bis 20 Prozent beobachtet“. Die fehlende Performance zu den im Experiment ermittelten 143 Prozent kann er sich nur durch den Spezialfall „Fundraising“ erklären.

Das bringt uns zur zweiten Frage – die nach der Übertragbarkeit der Untersuchungsergebnisse auf andere Branchen. Darüber sprachen wir mit Simone Herzberg, Geschäftsführerin von „Telefontraining – Schlagfertig am Telefon“. Sie ist überzeugt: „Das ‚Wofür

ist es gut‘-Prinzip ist absolut fundamental. Diese Erkenntnis lässt sich für jede Branche und für jede Outbound-Kampagne adaptieren.“ Interessant waren auch die Ergebnisse eines Experimentes, das Simone Herzberg selbst durchführte. Sie „untersuchte“ Mitarbeiter aus service- und dienstleistungsorientierten Berufen und verglich diese mit eher technisch orientierten Berufen. Allein durch die Ausrichtung auf den Standpunkt des Kun-

den legten die dienstleistungsorientierten Mitarbeiter nicht nur eine bessere Gesprächsführung an den Tag. Sie waren darüber hinaus sogar besser in der Lage, dem Kunden technische Zusammenhänge zu erklären als die Technik-Spezialisten. Für Herzberg die Bestätigung ihrer These: „Wenn wir unser Ego zurückstellen, sind wir motivierter – und dann klappt’s auch mit dem Umsatz.“ ■

Alexander Jünger