CAt-Award 2019 für Deutschland

Foto: © Management Circle

Diverse Sinne sorgen dafür, dass wir uns in unserem Leben zurechtfinden: Wir fühlen und schmecken, wir riechen, sehen und hören. In einem Call Center gleich welcher Art sind Sprechen und Hören vorherrschende Tätigkeiten. Warum eigentlich, fragte sich Ulrich Wasserbäch und fügte das Sehen hinzu. Mit Erfolg – seine Idee wurde von der Jury mit dem CAt-Award 2019 ausgezeichnet.

Sehen und gesehen werden

Hamburg, ABC-Straße, eine kurze Einbahnstraße in der City, in der viele Agenturen, Beratungsgesellschaften, auch Google und Axel Springer ihren Firmensitz haben – und eben die Wer liefert was? GmbH. Ulrich Wasserbäch firmiert dort seit Februar 2017 als Director Inside Sales. Er zeichnet damit verantwortlich für rund 40 Mitarbeiter, die am Telefon adäquate Werbe- und Produktplatzierungen an den Mittelständler bringen.

„Wer liefert was" wird heute als Online-Marktplatz wahrgenommen und verknüpft mittelständische Unternehmen bei der Suche mit ebensolchen Lieferanten. Im Gegensatz zu vielen ähnlichen Konzepten, auch in anderen Branchen, die schon nach fünf Jahren von ihrer Tradition schwadronieren, geschieht dies bei Wer liefert was mit Fug und Recht. 1932 wurde das Unternehmen gegründet und brachte ein unabhängiges und branchenübergreifendes Nachschlagewerk für den gewerblichen Einkäufer heraus. Zunächst selbstverständlich allein in gedruckter Form erhältlich, folgte Mitte der 80er Jahre die erste CD-ROM und ab 1995 eine Datenbank im Internet. Seit dem Jahr 2000 gibt es „Wer liefert was" ausschließ-

lich als onlinebasiertes Angebot. Heute treffen auf der Website jeden Monat etwa 1,3 Millionen Einkäufer auf rund 600 000 Anbieter aus dem gesamten deutschsprachigen Raum.

Beständig im Wechsel

Dass Ulrich Wasserbäch nicht aus Hamburg oder anderen Teilen der Norddeutschen Tiefebene stammt, sondern in Baden-Württemberg groß wurde, kann und will er sprachlich gar nicht verleugnen. Der diplomierte Betriebswirt hat ein bewegtes Berufsleben hinter sich, das nach dem Studium als Pharmareferent bei Boehringer in Biberach begann und ihn zu ganz verschiedenen Arbeitgebern führte. Versandhändler waren dabei, Verlage, Homeshopping-Sender und auch Call Center-Dienstleister. „Ich habe bei jeder Station etwas gelernt und mitgenommen für die späteren Tätigkeiten", betont er. Die Berliner Immobilien-Scout GmbH war die letzte Station vor „Wer liefert was". Seit gut zwei Jahren ist er nun also in Hamburg.

„Früher bin ich gerne in die Bregenzer Alpen zum Skilaufen gefahren. Aber das ist aktuell natürlich schon ganz schön weit geworden." Aber Wasserbäch sucht schon nach Alternativen: „Erst kürzlich habe ich mich mit Kollegen darüber ausgetauscht, wie die Skigebiete in Norwegen oder Schweden sind. Von hier aus ist das durchaus eine neue Option." Wasserbächs zweites Hobby ist auch nicht weniger aufwendig. „Ich spiele auch gerne eine Runde Golf", verrät er und begründet damit, warum er sich über die länger werdenden, norddeutschen Tage freut: „Im Sommer kann man auch um sieben oder halb acht abends aus dem Büro kommen; für neun Löcher und zwei Bier danach reicht das immer noch." Es ist die Kombination aus Bewegung in der Natur und der immer wieder neuen Herausforderung, der man sich in beiden Sportarten zu stellen hat, die ihn zu faszinieren scheint – auf das abschließende Bier kommen wir später noch zurück.

Foto: © Wer liefert was? GmbH

Der Videoarbeitsplatz wieder aus einer anderen Perspektive. Zu sehen sind zwei Bildschirme: Auf dem rechten Monitor läuft die Snapview-Anwendung. Hier kann die Kundenberaterin ihren Gesprächspartner sehen und – in einem kleineren Fenster oben rechts – das Bewegtbild, das der Kunde von ihr übermittelt bekommt. Ein weiterer Monitor zeigt die für das Kundengespräch notwendigen Informationen.

„Menschen kaufen von Menschen", lautet eine Maxime, die Wasserbächs Handeln bestimmt. Es besteht für ihn kaum ein Unterschied, ob es sich um einen Consumer- oder einen Business-Kunden am anderen Ende der Telefonleitung handelt: „In beiden Fällen brauche ich im Call Center Menschen, die telefonieren wollen und können. In der Leitungsfunktion muss ich sie mit den richtigen Prozessen und auch der passenden Technik unterstützen. Am Ende funktioniert das aber nur, wenn sich auch ein Quäntchen Sympathie zwischen den Gesprächspartnern einstellt."

Als einer seiner ersten Handlungen beim neuen Unternehmen hat Wasserbäch zunächst das Recruiting neuer Call Center-Mitarbeiter völlig verändert. „Gesucht wurden bislang vertriebserfahrene Menschen, am besten solche, die ähnliche Aufgaben schon über Jahre gemacht hatten", berichtet er. Unter seiner Ägide änderte sich das radikal: „Wir haben Hochschulabsolventen gesucht, die keine Verkäufer sein mussten, aber es werden wollten. Sie sollten selbstbewusst sein, Mut und Bereitschaft zur Leistung mitbringen." Know-how im Vertrieb hatten die wenigsten von ihnen. Diese Personen hätten aber die Fähigkeit, so Wasserbäch, sich schnell in die komplexen Hintergründe eines Unternehmens einzudenken und die Dinge dann auch auf den Punkt zu bringen. In den ersten drei Monaten im Unternehmen werden die neuen Mitarbeiter sehr eng geführt, danach dürfen sie das Erlernte umsetzen.

Foto: © Wer liefert was? GmbH

Der Videoarbeitsplatz eines Kundenberaters von „Wer liefert was" aus der Seitenperspektive. Gut zu erkennen: Die Hintergrundwand schirmt den Blick des Kunden ins übrige Call Center ab, um ihn nicht unnötig von der Präsentation abzulenken.

VIDEOPRÄSENTATION

Beim großen Finale der CAt-Awards stellen die Teilnehmer der Endrunde sich selbst und den Inhalt ihrer nominierten Projekte in einem kurzen Video vor. Das von Ulrich Wasserbäch finden Sie unter: http://tiny.cc/CAtVideo_UWWLW oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone.

Leistung und Gegenleistung

„Viel hängt von der Empathie ab, die ich meinem Gegenüber entgegenbringe." Das könne man sich erarbeiten, wenn denn die Grundlagen dazu vorhanden seien. Wasserbächs Plan ging auf; die neuen Mitarbeiter haben sich bewährt. Natürlich, so gibt er zu, habe das Personalkonzept auch einen gewissen Preis. Da sich aber das Gehalt aus dem Grundgehalt und den Provisionen zusammensetze, profitiere die Firma bei erfolgreichen Mitarbeitern immer mit. Da seien auch sechsstellige Jahresgehälter einzelner Verkäufer kein Problem.

Wasserbäch gehört in die Kategorie der Branchen-Insider, die den schlechten Ruf ihrer Profession nicht nur beklagen möchten, sondern sich aktiv dagegen wehren. „Gerade der Bereich Outbound – und hier meine ich besonders den klassischen Verkauf am Telefon – kommt mir in den deutschsprachigen Ländern zu kurz", präzisiert er seine Zielrichtung. Viel zu viele schwarze Schafe hätten der Branche geschadet. Dabei sei gerade für Start-up-Unternehmen das Telefon ein hervorragendes Mittel des Kundenkontakts, wenn man sich einen aufwendigen Außendienst nicht leisten könne oder wolle. Erforderlich sei dafür immer der richtige Mix aus Menschen, Technik, Prozessen und laufenden Innovationen.

Selbst sehen schafft Vertrauen

Eine dieser Innovationen, die Ulrich Wasserbäch bei „Wer liefert was" an den Start brachte, ist die Live-Bildübertragung mithilfe der Software Snapview. „Vertrauen ist das wichtigste Element beim Verkauf am Telefon. Kann mein Gegenüber mich nicht nur hören, sondern auch sehen, steigert dies das Vertrauen signifikant", berichtet er von der grundlegenden Annahme. „Unser erklärungsbedürftiges Produkt bringt keiner allein auf der Tonspur rüber." Sicher einer der Gründe, warum der Umsatzanteil des Call Centers mit gerade einmal sieben Prozent gegenüber dem Außendienst klar zurücklag. Wasserbäch weiter: „Ich wollte einen transparenten Verkaufsprozess schaffen, der es unseren Interessenten und Kunden ermöglicht, noch mehr Vertrauen zu unseren Sellern und zum Unternehmen selbst aufzubauen." Naturgemäß sollte durch diese Idee der Umsatz signifikant gesteigert werden, aber neben Umsatz und Kundenvertrauen gab es noch einen dritten Grund: „Bislang war diese Art der Kommunikation unseres Wissens nach nur bei Consumerkontakten, etwa bei Versicherungen, eingesetzt worden. Wir wollten durch den Einsatz eines innovativen Tools unserem eigenen Anspruch als innovative Internet-Company gerecht werden und dafür sorgen, dass Interessenten und Kunden das auch aktiv wahrnehmen und erleben."

Für die Mitarbeiter bedeutet es natürlich einen enormen Umbruch, nicht mehr nur hörbar, sondern ab sofort auch sicht-

Foto: © Wer liefert was? GmbH

Für die Arbeit im „Wer liefert was"-Call Center wurden früher nur vertriebserfahrene Menschen gesucht. Seit Ulrich Wasserbäch hat sich das geändert. Gesucht werden heute selbstbewusste, mutige und leistungsbereite Personen (auch Hochschulabsolventen), die Verkäufer werden wollen.

CAT-AWARD 2020

Im nächsten Jahr wird der CAt-Award für die Call Center-Manager des Jahres aus Deutschland, Österreich und der Schweiz bereits zum 21. Mal verliehen. CallCenterProfi hat die Bewerbungsunterlagen und allgemeine Informationen zur Bewerbung, Nominierung und Verleihung schon für 2020 aktualisiert. Damit ist die neue Bewerbungsrunde eingeläutet. Alle Details zur höchsten personenbezogenen Auszeichnung im Call und Contact Center-Segment, die „Hall of Fame" aller bisherigen Gewinner sowie die Porträts der ausgezeichneten Projekte und der dazugehörigen Macher unter: www.callcenterprofi.de/cat-award ... oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone.

bar zu sein. Das kann man nicht von heute auf morgen verordnen, denn jede Veränderung führt bei Menschen in aller Regel zu Unsicherheit. „Es gab viele Skeptiker. Nicht, weil sie nicht an das Tool geglaubt haben, sondern weil sie es einfach nicht gewohnt waren, sich zu zeigen." Zunächst konnte Wasserbäch seine Teamleiter von der Idee begeistern. Gemeinsam suchten sie dann nach Freiwilligen in jedem Team; es fanden sich mehr als ursprünglich vorgesehen. Wasserbäch glaubte an den Vorbildeffekt: „Mir war klar, dass die Freiwilligen das aus eigenem Antrieb machen und der Rest nachziehen wird, wenn sich Erfolge einstellen. Genau das ist dann auch passiert."

Wenige Vorschriften – viele Rituale

Ein paar Vorarbeiten waren aber noch zu leisten. So wurden etwa Hintergrundwände besorgt, die für einen ruhigeren Bildaufbau sorgen – der Blick ins übrige Call Center hätte nur für Ablenkungen in der Präsentation gesorgt. Schließlich war noch die Frage der Kleidung der Agents zu klären. Muss man sich anders anziehen, wenn man auch gesehen werden kann? „Wir diskutierten durchaus, ob nun Hemd und Krawatte und das Kostüm zum Standard werden müssten", beschreibt Ulrich Wasserbäch die Prozesse. Gleich bei einer der ersten Präsentationen mit Bildübertragung habe der Kunde seine Kamera auch aktiviert. Der Agent habe nun einen echten akustischen und optischen Dialog führen können. Je mehr man in der Folgezeit aber einen Einblick in die Büros der Kunden habe gewinnen können, so Wasserbäch, umso mehr habe man sich von dem starren Businesslook entfernt: „In den Büros unserer Kunden sitzen auch ganz normale Menschen im Hemd oder im T-Shirt. Die erwarten auch auf der anderen Seite nichts anderes." Im Gegenteil: Zu große Unterschiede in der Bekleidung könnten sogar neue Barrieren aufbauen.

Feste Bekleidungsvorschriften gibt es also nicht. Die Mitarbeiter wüssten schon, wie sie zur Arbeit zu kommen hätten, glaubt Wasserbäch: „Wir haben ja auch unseren Außendienst, da kontrollieren wir morgens ja auch nicht das Erscheinungsbild." Manches bislang Verborgene tritt aber nun dennoch zutage. Nicht so sehr die Schiffsglocke, die bei jedem erfolgreichen Abschluss geläutet wird – sie war ja auch vorher bereits zu hören. Wohl aber das „Bier um vier". Ulrich Wasserbäch erklärt dies als eines von vielen Ritualen bei „Wer liefert was": „Immer, wenn an einem Tag eine bestimmte Umsatzsumme überschritten wird, dann feiern wir das mit allen Mitarbeitern. Es gibt dann ein Bier oder auch ein alkoholfreies Getränk, mit dem wir anstoßen." Einer Mitarbeiterin, die noch mitten in der Präsentation war, wurde ein solches Bier gereicht. Der Kunde am anderen Ende fragte nach und hörte sich die Geschichte hinter dem Getränk an. Er nahm es nicht nur mit Humor und meinte, er hätte jetzt auch gerne eines, er schloss auch einen Auftrag ab. Solche Szenen sind es, die nicht nur für Ulrich Wasserbäch verdeutlichen, dass Verkauf am Telefon kein Buch mit sieben Siegeln, sondern ein Geschäft von Mensch zu Mensch ist.

> In den Büros unserer Kunden sitzen auch ganz normale Menschen im Hemd oder im T-Shirt. Die erwarten auch auf der anderen Seite nichts anderes.

Beständige Evolution

Inzwischen gehört die Übertragung von Livebildern in der Neukundenakquise und beim Cross- und Up-Selling zum Standard. In diesem Jahr soll die Kündigerrückgewinnung hinzukommen und auch ein neues Projekt zur Außendienstterminierung starten. Schon am ersten Einsatztag sei ein Verkäufer zu ihm gekommen, berichtet Wasserbäch, und habe gesagt: „Ich bin mir hundertprozentig sicher, dass ich durch den Einsatz der Live-Bildübertragung mehr Umsatz machen werde." Er sollte recht behalten: Um rund 30 Prozent im Vergleich zum jeweiligen Vorjahresmonat sind die Umsätze seit August 2018 gestiegen. Der ursprüngliche schmale Beitrag des Telefonverkaufs am Gesamtumsatz der Abteilung wurde auf 45 Prozent gesteigert und die Planzahlen des Budgets um rund ein Viertel übertroffen. Mindestens ebenso wichtig für Wasserbäch aber: „Viele zufriedene Kunden dank vertrauensvoller Beratung."

Zeit also für Ulrich Wasserbäch, den letzten Schnee in Schweden oder die ersten Frühlingstage auf dem Golfplatz zu nutzen? Eher nicht. Sein Credo stellt nicht nur den Menschen in den Mittelpunkt, es besagt auch: „Innovationen vorantreiben und testen, laufende Optimierung, immer Weiterentwicklungen und nie Stillstand." Und so stehen auf dem Zettel nicht nur neue Deckenjalousien statt aufstellbarer Rückwände. In diesem Frühjahr startet ein Projekt, bei dem der Einsatz von Teleprompt ern getestet werden soll, und es gibt bereits Gedanken, wie ein „Verkaufen via Hologramm" aussehen kann. Spannende, digitale Zeiten also in der ABC-Straße – besonders bei einem der ältesten Unternehmen dort.

Holger Albers ←